

Prvky procesního řízení v rozhodovacím procesu

Autor článku si zvolil vysoce aktuální téma. Problematika procesního řízení v rozhodovacím procesu přímo souvisí s realizací procesu interoperability s ostatními armádami v rámci oblasti velení a řízení. Implementace prvků procesního řízení do rozhodovacích procesů totiž výrazným způsobem ovlivňuje efektivitu, objektivitu a optimalizaci rozhodnutí. Jde zde především o racionalizaci rozhodovacího procesu s využitím prvků procesního řízení a s aplikací matematického aparátu. Z článku také vyplývá nutnost pečlivého stanovení cílů činností a je v něm zdůrazňována velká role vědomostního managementu.

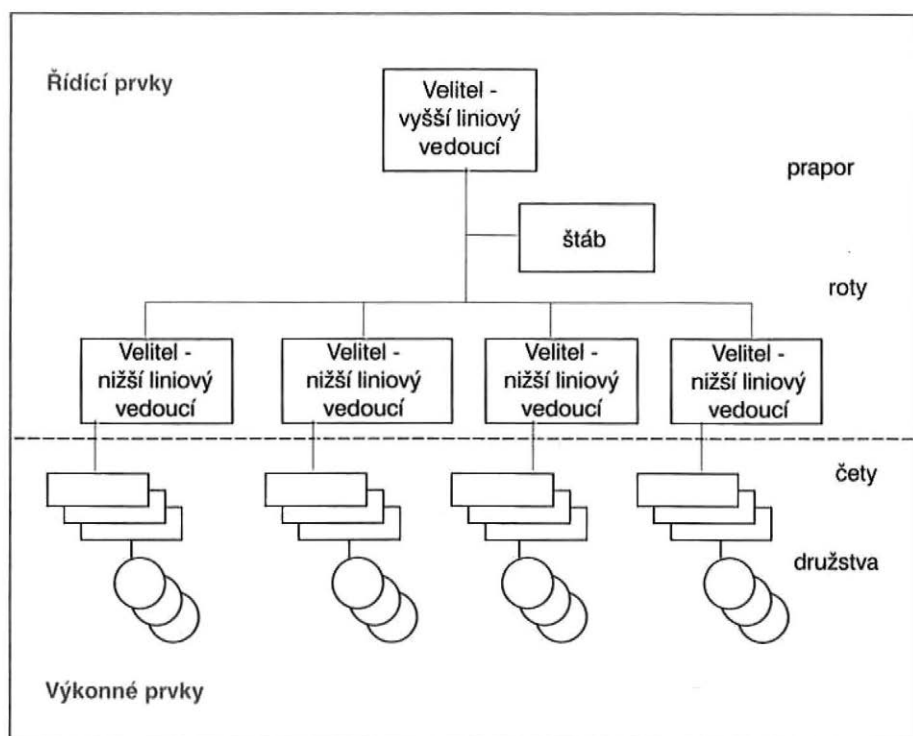
* * *

Z obecné definice řízení vyplývá, že současný management je chápán jako řízení lidí, uskutečňování předmětů řízení a procesů k dosažení perspektivních cílů. V tom je obsažena příprava k rozhodnutí, k vytvoření potřebných podmínek pro úspěšný průběh celého rozhodovacího procesu a také pro implementaci přijatého rozhodnutí. Takto pojatou definici řízení s jejich zákonitostmi bychom měli rovněž aplikovat do řízení procesů v AČR, kde jsou organizační struktury uspořádány do soustavy, která je nazývaná pyramidovou strukturou s určitým vyjádřením míry vertikálního a horizontálního členění (viz obr. 1).

Vertikální členění představuje základní stupně a mezistupně řízení (prapor, rota, družstvo). Přičemž počet základních stupňů řízení určují možnosti jejich vertikální organizační struktury. Základní stupně řízení jsou doplňovány mezistupni řízení, zpravidla štáby nebo speciálními skupinami k řízení určitého procesu. Speciální skupiny se vytváří jen při plnění velmi důležitého a složitého úkolu, zpravidla však na vyšších stupních organizační struktury.

Horizontální členění má za základ organickou strukturu útvaru (jednotky), která se může měnit podle důležitosti úkolu přiděleného a cíle jehož má být dosaženo. Z hlediska obecných organizačních struktur mohou být jednotky typu liniového, funkčního nebo kombinovaného.

Liniový typ jednotek je nejužívanějším v organizačních strukturách na nejnižších stupních velení. Liniové jednotky bezprostředně vykonávají jednotlivé procesy, ke kterým byla organizační struktura vytvořena. Vzhledem k tomu, že naplňují cíle systému, jsou hodnoceny jako rozhodující složky celého systému a musí disponovat potřebnými pravomocemi. Výhodou takové organizační struktury je jednoduchost vztahů, jednoznačnost pravomocí a odpovědností velitelů. Jednou z nevýhod však je požadavek univerzálně připraveného velitele. V podmínkách naší armády z této úvahy vychází požadavek na vysokoškolsky vzdělaného velitele, který není pouze profesionálem s důležitou odborností.



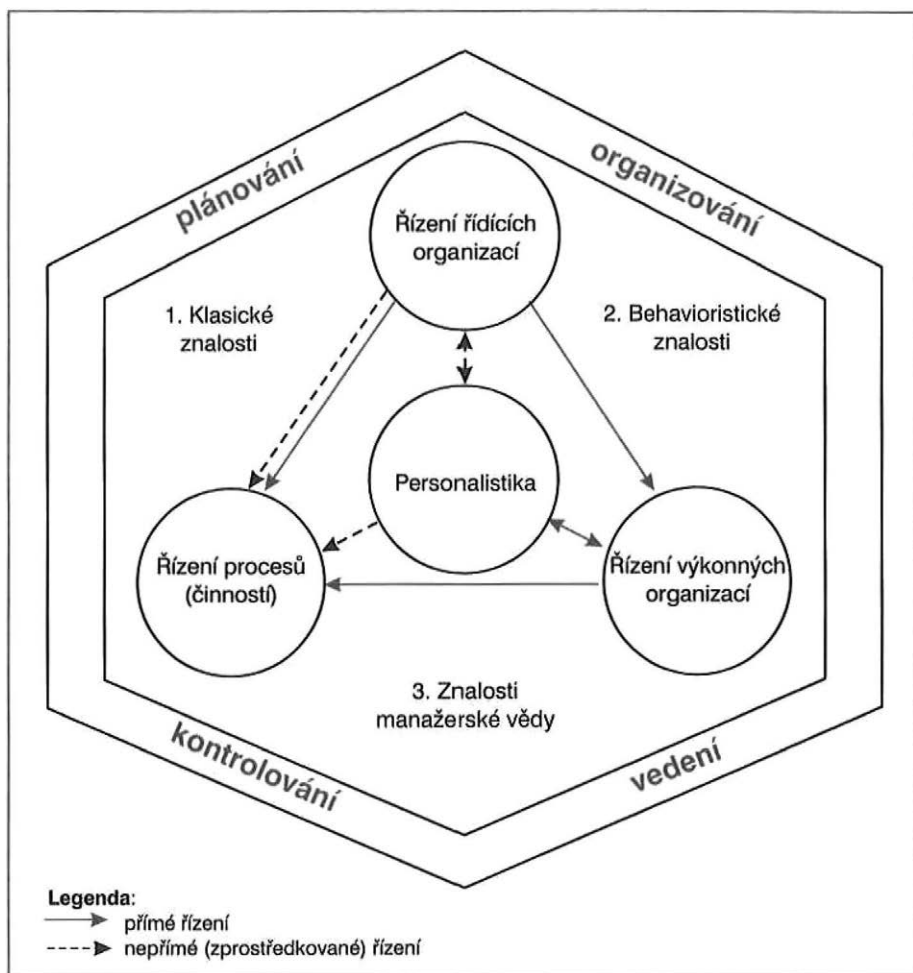
94

Obr. 1: Vztahy v organizační struktuře AČR

Funkční typ útvarů (jednotek) je založen na rozčlenění řídicích funkcí podle specializovaných odborných činností. Tato struktura by se měla využívat výjimečně, neboť podřízení by dostávali rozkazy a závazné pokyny od několika nadřízených. To by vedlo k nesjednocenému úsilí při řízení procesů a naplňování cílů. V bojové činnosti takové velení by vedlo ke zbytečným ztrátám.

Kombinovaný typ útvarů (jednotek) je nejrozšířenější, je to tzv. liniové štábní organizační struktura. Základem jsou liniové jednotky útvarů, v jejich čele stojí velitelé - linioví vedoucí. Podklady pro rozhodovací proces připravují štáby (odborní pracovníci). Přitom však vztah štábu k veliteli nebo štábu na podřízeném stupni je úzce odborně poradní a usměrňující. Štábní pracovníci zpracovávají a předávají informace nedostupné pro liniové pracovníky se zaměřením na specializovanou činnost a komplexnost řešení úkolů k naplnění stanoveného cíle. Vzhledem k tomu, že mezi veliteli liniových jednotek a štáby mohou vznikat konflikty, je nutné vymezit jejich přesné kompetence, vytvořit vztahy vzájemné spolupráce.

V Armádě České republiky (AČR) existují útvary, jednotky a štáby převážně liniového a kombinovaného typu. Této organizační struktuře také odpovídají zásady řízení, které lze chápat jako proces koordinování činností skupiny vojáků (pracovníků) realizovaných jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem uskutečnění stanovených



Obr. 2: Funkce řízení

cílů. Splnění těchto cílů je měřitelné dosažením konkrétních výsledků v určitém čase a prostoru.

1. Funkce řízení

Abychom snadněji mohli hodnotit kvalitu řízení je výhodné ji dezintegrovat do pěti funkcí řízení: (i) plánování, (ii) organizování, (iii) personalistika, (iv) vedení, (v) kontrolování (viz **obr. 2**).

Na obr. 2 jsou funkce řízení útvarů (jednotek) názorně vyobrazeny. Při plnění úkolů musí velitel v prvé řadě využívat znalosti z klasického řízení jednotky, tj. zvyšování

efektivnosti jednotlivců a kolektivu. Při řízení podřízených velitel potřebuje behavioristické znalosti, tj. schopnost dobře vést podřízené, komunikovat s nimi, přijímat rozhodnutí adekvátní situaci a také bez emocí řešit konfliktní situace. Po zplánování činnosti při řízení operace (činností) jsou potřebné znalosti manažerské vědy, tj. pomocí analýzy informací nalézt efektivní postupy v činnostech. Z následujících charakteristik jednotlivých funkcí a z praxí ověřených výsledků lze konstatovat, že neexistují žádné výstupy z činností, výzkumu nebo řízení, které by nebylo možné zařadit pomocí uvedených funkcí řízení.

Plánování zahrnuje výběr úkolů a k nim stanovuje cíle a určuje jakou činností jich dosáhne. To předpokládá, že velitel rozhoduje z alternativních možných budoucích způsobů vykonávané činnosti.

Organizování je ta část řízení, které zahrnuje zřízení účelné struktury útvaru (jednotky) ke splnění úkolů. Účelnost je potřebné chápat tak, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny. Organizační struktura se stane nástrojem řízení tehdy, jestliže vytvoří prostředí a podmínky pro efektivní plnění úkolů.

Cílem personalistiky je udržování naplněných funkcí útvaru (jednotky) jednotlivci na takové úrovni, aby měli předpoklady dosáhnout stanovených cílů.

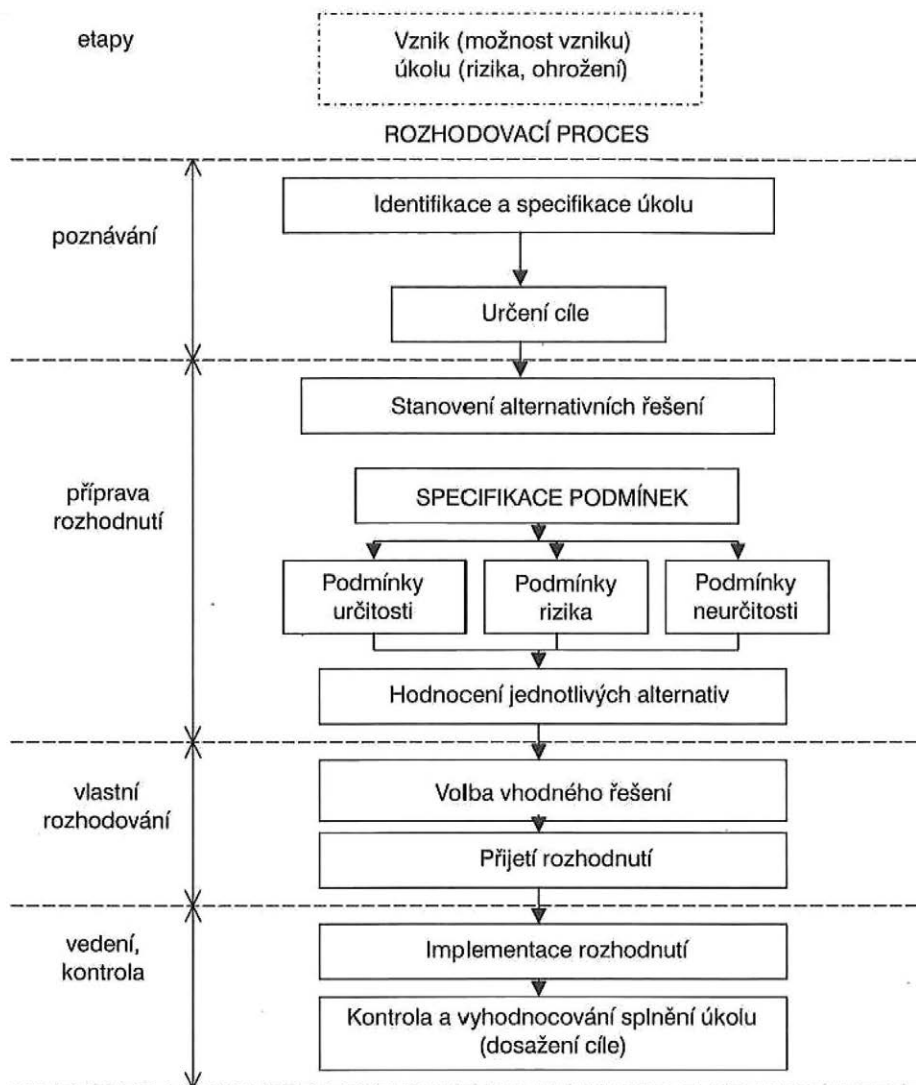
Při vedení podřízených velitel vyvíjí úsilí k jejich ovlivnění tak, aby byli prospěšní útvaru (jednotce) a zapojili se do naplňování podmínek ke splnění skupinových cílů. Vedení kromě jiného zahrnuje motivaci, styl a přístupy velitelů a také komunikaci s podřízenými.

Kontrolování, jako nejméně populární část funkcí řídicího procesu zahrnuje nejen měření a korekci individuálních a společných aktivit útvaru (jednotky), ale také odstranění odchylek od přijatých cílů, případně úpravu plánu (záměru). V případě potřeby, z kontrolní činnosti musí být ukázán směr koordinace našeho úsilí.

2. Rozhodovací proces

Při respektování stručně charakterizovaných funkcí řízení je předpoklad úspěšného uplatňování mechanismů rozhodovacího procesu. Rozhodovací proces bude závislý na kvalitě rozhodnutí a bude zahrnovat etapy: (i) poznávání, (ii) přípravu rozhodnutí, (iii) vlastní rozhodování, (iv) vedení a kontrolu (viz obr. 3).

Tak jak je v obecné podobě tento proces nastíněn, mohlo by se zdát, že bude první bod rozhodovacího procesu, identifikace a specifikace úkolu, velmi snadný. Přesto však je třeba si uvědomit, že jestliže je úkol špatně identifikován a specifikován nemůže vést k efektivnímu výsledku, ale naopak povede ke ztrátám. K takovýmto výsledkům ve většině případů docházejí velitelé, kteří úkol specifikovali a jsou za něj odpovědní. Tito velitelé mají tendenci v úkolu pokračovat s minimálními korekcemi i v případě, že se začne ukazovat, že úkol nemůže být splněn bez velkých ztrát, tedy efektivně. Velitel v rozhodovacím procesu musí vyspecifikovat podmínky plnění stanoveného úkolu, které jsou charakterizovány jako krizové, běžné a nahodilé. Hlavní pozornost musí velitel věnovat podmínkám krizovým a běžným, a to nejenom v průběhu přijímání rozhodnutí, ale také při jeho implementaci. Příležitostně ovlivňující podmínky musejí být vyhledávány a ne opomíjeny, což bývá častějším jevem. Pokud se tak nestane, přerostou v ovlivňující podmínky krizového nebo běžného charakteru a mohou



Obr. 3: Rozhodovací proces

způsobit značné ztráty. Abychom se vyvarovali nežádoucích jevů musíme znát výchozí stav a situaci. Z uvedeného vyplývá, že podrobíme analýze výchozí stav, tendence vývoje situace (ovlivňující podmínky krizové, běžné a nahodilé). Na základě vyhodnocení analýz stanovíme cílový stav.

Cíle, kterého má být dosaženo, je žádoucí stav, který je měřitelný kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli (nejčastější případy jsou takové, že jsou použitelné oba ukazatele).

Základem řízení útvaru (jednotky) je zvolení klíčových cílů jako východisko pro tvořivé řízení pomocí cílů na tom stupni velení, který nese hlavní odpovědnost za splnění úkolu. Smyslem stanovení cílů je to, aby řízení nebylo živelné, postrádající cílovou orientaci. Celý rozhodovací proces musí být řízeným procesem směřujícím k naplnění stanovených cílů. Velitelé, na jakémkoli stupni velení musí, chtějí-li se úspěšně zhostit svého poslání, vložit veškeré své schopnosti a dovednosti k volbě cílů, jichž mají jejich jednotky dosáhnout a posléze k jejich požadovanému řízení podřízených tak, aby cíle byly naplněny.

Je-li úkol definován a stanoven předpokládaný cílový stav, můžeme přikročit k hledání reálných alternativ jeho řešení (dosažení cíle). Tento krok vyžaduje, aby přispěvatelé do rozhodovacího procesu (zástupci, NŠ a odborní náčelníci) shromáždili veškeré dostupné relevantní informace s vyhodnocením možných rizik, tj. specifikovanými krizovými, běžnými a predikovanými nahodilými podmínkami, které plnění úkolu budou ovlivňovat.

Podrobně propracované alternativy řešení úkolu umožňují dosáhnout úspor času a často i vynaložených prostředků a správně stanovené cíle řešení úkolu mohou veliteli ukázat na nejvhodnější alternativu. Při hodnocení alternativ dojdeme k závěru, že mohou zpravidla nastat tři druhy situací:

- **určitosti:** velitel má v této situaci k dispozici úplné poznatky o možných důsledcích volby,
- **rizika:** velitel má k dispozici pouze pravděpodobnost (matematickou naději) vzniku možných důsledků volby,
- **neurčitosti:** velitel nemá žádné informace možných důsledků volby.

Rozhodování za podmínek určitosti bude velitel provádět zpravidla v běžném životě při řešení úkolů v dobře známých podmínkách. Jiná situace nastane při řešení úkolů v bojové činnosti nebo živelní pohromě. Zde je potřebné využít určité zákonitosti pravděpodobnosti nebo postupovat subjektivními metodami vycházejícími z určitých zkušeností získaných při řešení podobných situací z minulosti, ale také ze znalostí podřízených, možností techniky, vlastností materiálu, informací o situaci ze všech dostupných zdrojů. Rozhodovací proces je také ovlivňován charakterovými rysy velitele. Podle těchto rysů můžeme hovořit o přístupu velitele:

- **optimistickém** - zpravidla volí alternativu s očekávaným nejvýraznějším úspěchem (nebojí se riskovat),
- **pesimistickém** - předpokládá, že mohou nastat okolnosti, které způsobí, že bude dosaženo nejhoršího výsledku (volí zpravidla nevhodnější alternativu z těch, u kterých se předpokládají nejméně příznivé výsledky),
- **opatrně optimistický** - volí alternativu, aby se důsledky rozhodnutí blížily co nejvíce očekávaným výsledkům, které by nastaly za optimálních okolností (snaha o minimalizaci rizika),
- **nerozhodný** - předpokládá, že pravděpodobnost výskytu všech možných důsledků zvolené alternativy je stejná (přiklání se k alternativě, která by přinesla průměrný výsledek).

3. Posuzování variant

V rozhodovacím procesu je důležité vytvoření a posuzování jednotlivých variant řešení situace. Poté posoudit důsledky jednotlivých variant a vytipovat ty, které by přinesly neúnosná rizika a následně ztráty. Posuzování variant se provádí

prognózování důsledků, a to buď za podmínek určitosti, nebo neurčitosti, nebo za určité pravděpodobnosti (matematické naděje). Při posuzování variant a jejich důsledků můžeme dojít k formulaci nové varianty, která řeší úkol (problém, situaci). Zpravidla se postupuje tak, že se nejdříve hodnotí jednotlivé varianty zvlášť podle přijatých kritérií a potom podle váhy kritérií se určuje pořadí variant. Neznamená to však, že automaticky bude velitelem (náčelníkem) přijata varianta první v pořadí. Velitel (náčelník) má pravomoc, a tím i odpovědnost volby nejlepší varianty. V rozhodovacím procesu velitele působí nejen objektivní, ale i subjektivní (osobnostní) faktory, které mají vliv na přijetí varianty. Posuzování variant je podmíněno také takovými kritérii jako jsou:

- vzájemná srovnatelnost,
- jednoznačná specifikace obsahu,
- reálnost (realizovatelnost) variant,
- respektování ekonomických, technických, materiálních možností, legislativních limitů a personálního zabezpečení,
- morální a etické normy apod.

Pro posuzování variant v rozhodovacím procesu jsou dostačující metody:

- srovnávací,
- bodového hodnocení,
- váhového hodnocení.

Metody srovnávací se řídí výše uvedenými zásadami s využitím uvedených kritérií (srovnatelnost, obsah, reálnost, respektování limitů, morální apod.). Pro volbu vhodné varianty stačí zjistit klady a zápory jednotlivých variant a pak přijmout tu nejvhodnější. Srovnávací metoda je použitelná především v jednoduchých případech.

Metoda bodového hodnocení se využívá ve složitějších případech. Stanovíme bodovou stupnici pro případy od nevyhovujících s hodnocením „0“ až po plně vyhovujících s hodnocením nejvyšším např. „10“. Součet bodů jednotlivých variant je určité vodítko, které vyjadřuje, že varianta s největším bodovým ohodnocením obsahuje nejvýhodnější podmínky k dosažení stanoveného cíle. Matematicky lze tuto metodu vyjádřit:

$$V_{v_n} = \sum_{n=1}^{\infty} \sum_{m=1}^{\infty} B_{K_n}^{v_m} \quad 311 \quad (3.1.)$$

Přičemž:

K_n = bodová stupnice kritérií přiřazená „n“ stupňům hodnocení,

$B_{K_n}^{v_m}$ = bodové ohodnocení varianty „ V_m “ podle bodové stupnice přiřazené kritériím „ K_n “

V_{v_n} = bodové vyhodnocení variant „ V_m “

Jednotlivé výsledky podle bodového ohodnocení lze také vyjádřit maticí (viz **tab. 1**).

Tab. 1

Kritéria	Varianty				
	V_1	V_2		V_{m-1}	V_m
K_1	$B_{K_1}^{v_1}$	$B_{K_1}^{v_2}$		$B_{K_1}^{v_{m-1}}$	$B_{K_1}^{v_m}$
K_2	$B_{K_2}^{v_1}$	$B_{K_2}^{v_2}$		$B_{K_2}^{v_{m-1}}$	$B_{K_2}^{v_m}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$	$\vdots$
K_{n-1}	$B_{K_{n-1}}^{v_1}$	$B_{K_{n-1}}^{v_2}$		$B_{K_{n-1}}^{v_{m-1}}$	$B_{K_{n-1}}^{v_m}$
K_n	$B_{K_n}^{v_1}$	$B_{K_n}^{v_2}$		$B_{K_n}^{v_{m-1}}$	$B_{K_n}^{v_m}$
$V_{v_1 \rightarrow v_m}$	V_{v_1}	V_{v_2}		$V_{v_{m-1}}$	V_{v_m}

Bodové hodnocení variant nelze považovat za absolutní měřítko pro rozhodnutí velitele (náčelníka). Dává však informaci o pozitivích a negativích jednotlivých variant a v podmínkách neurčitosti přináší určité měřítko.

Metodou váhového rozhodnutí můžeme kvantitativním vyjádřením váhy jednotlivých kritérií získat představu o vhodné variantě. Problémem a nejdůležitějším úkolem je určit optimální váhu pro jednotlivá kritéria.

$$V_{v_m} = \sum_{m=1}^{\infty} \sum_{n=1}^{\infty} C_{K_n}^{v_m} \cdot B_{K_n}^{v_m} \quad (3.2)$$

Přičemž:

V_{v_m} = bodové vyhodnocení varianty „ V_m “,

$C_{K_n}^{v_m}$ = váha kritéria „ K_n “ pro variantu „ V_m “

$B_{K_n}^{v_m}$ = bodové ohodnocení varianty „ V_m “ podle bodové stupnice přiřazené kritériím „ K_n “

Vyjádření matic je uvedeno v tab. 2.

Tab. 2

Kritéria	Varianty				
	V_1	V_2		V_{m-1}	V_m
K_1	$C_{K_1}^{v_1} \cdot B_{K_1}^{v_1}$	$C_{K_1}^{v_2} \cdot B_{K_1}^{v_2}$		$C_{K_1}^{v_{m-1}} \cdot B_{K_1}^{v_{m-1}}$	$C_{K_1}^{v_m} \cdot B_{K_1}^{v_m}$
K_2	$C_{K_2}^{v_1} \cdot B_{K_2}^{v_1}$	$C_{K_2}^{v_2} \cdot B_{K_2}^{v_2}$		$C_{K_2}^{v_{m-1}} \cdot B_{K_2}^{v_{m-1}}$	$C_{K_2}^{v_m} \cdot B_{K_2}^{v_m}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$	$\vdots$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$	$\vdots$
K_n	$C_{K_n}^{v_1} \cdot B_{K_n}^{v_1}$	$C_{K_n}^{v_2} \cdot B_{K_n}^{v_2}$		$C_{K_n}^{v_{m-1}} \cdot B_{K_n}^{v_{m-1}}$	$C_{K_n}^{v_m} \cdot B_{K_n}^{v_m}$
$V_{v_1 \rightarrow v_m}$	V_{v_1}	V_{v_2}		$V_{v_{m-1}}$	V_{v_m}

Při určování váhy pro jednotlivá kritéria vycházíme z předpokladu, že součet vah „C“ kritérií „ $K_1 \rightarrow_n$ “ varianty „ $V_1 \rightarrow_n$ “ splňuje:

$$\begin{aligned} C_{K_1}^{V_1} + C_{K_2}^{V_1} + \dots + C_{K_{n-1}}^{V_1} + C_{K_n}^{V_1} &\leq 1 \\ C_{K_1}^{V_2} + C_{K_2}^{V_2} + \dots + C_{K_{n-1}}^{V_2} + C_{K_n}^{V_2} &\leq 1 \\ \vdots & \\ C_{K_1}^{V_m} + C_{K_2}^{V_m} + \dots + C_{K_{n-1}}^{V_m} + C_{K_n}^{V_m} &\leq 1 \end{aligned} \quad (3.3)$$

Podobně tato podmínka platí u dalších variant. Tím obdržíme hodnoty výsledků jednotlivých variant a můžeme je porovnat. Varianta s vyšší hodnotou „ V_v “ dává představu o tom, že podle stanovených kritérií „ K “ a váhy kritérií je výhodnější než varianta jiná.

Příklad:

Při řešení úkolu byly vybrány tři varianty: V_1, V_2, V_3 , dále bodové hodnocení kritérií:

- | | | | |
|----------------------|--------|-------------------|--------|
| – nevyhovuje | 0 bodů | – nadprůměrná | 3 body |
| – vyhovující méně | 1 bod | – plně vyhovující | 4 body |
| – vyhovující středně | 2 body | | |

Váha jednotlivých kritérií:

C_{K_1}	0,1
C_{K_2}	0,05
C_{K_3}	0,2
C_{K_4}	0,35
C_{K_5}	0,15
C_{K_6}	0,15

317

Tab. 3

B_K	V_1	V_2	V_3
B_{K_1}	0	2	1
B_{K_2}	4	3	1
B_{K_3}	2	2	3
B_{K_4}	0	1	1
B_{K_5}	4	1	1
B_{K_6}	4	1	2
V_v	14	10	9

Řešení:

$$V_{v_m} = \sum_{m=1}^{\infty} \sum_{n=1}^{\infty} C_{K_n}^{V_m} \cdot B_{K_n}^{V_m};$$

$$V_{v_1} = C_{K_1}^{v_1} \cdot B_{K_1}^{v_1} + C_{K_2}^{v_1} \cdot B_{K_2}^{v_1} + C_{K_3}^{v_1} \cdot B_{K_3}^{v_1} + C_{K_4}^{v_1} \cdot B_{K_4}^{v_1} + C_{K_5}^{v_1} \cdot B_{K_5}^{v_1} + C_{K_6}^{v_1} \cdot B_{K_6}^{v_1} =$$

$$= 0,1 \times 0 + 0,05 \times 4 + 0,2 \times 2 + 0,35 \times 0 + 0,15 \times 4 + 0,15 \times 4 =$$

$$= 0,2 + 0,4 + 0,6 + 0,6 = 0,18$$

$$V_{v_1} = 0,18$$

$$V_{v_2} = 0,1 \times 2 + 0,05 \times 3 + 0,2 \times 2 + 0,35 \times 1 + 0,15 \times 1 + 0,15 \times 1 =$$

$$= 0,2 + 0,15 + 0,4 + 0,35 + 0,15 + 0,15 = 1,40$$

$$V_{v_2} = 1,4$$

$$V_{v_3} = 0,1 \times 1 + 0,05 \times 1 + 0,2 \times 3 + 0,35 \times 1 + 0,15 \times 1 + 0,15 \times 2 =$$

$$= 0,1 + 0,05 + 0,6 + 0,35 + 0,15 + 0,30 = 1,55$$

$$V_{v_3} = 1,55$$

Porovnáváním vyhodnocení variant vidíme, že třetí varianta má nejvyšší bodové ohodnocení a je předpoklad, že za dodržení stanovených podmínek bude zabezpečovat nejlepší výsledky při naplňování cíle.

Hodnocení alternativ spočívá ve vyhodnocení důsledků jejich implementace. Čím má velitel věrohodnější a úplnější informace k dispozici, tím větší je matematická naděje, že jeho rozhodnutí budou odpovídat situacím, které v budoucnu nastanou - přispějí k dosažení cíle. Rozhodnutí v žádném případě neznamená konečný cíl, ale prostředek jak se k cíli dopracovat. Podstatné je také to, že rozhodování je dynamický proces a není pouhý výběr alternativy. Tento proces také nesmí být izolovanou akcí. Mohlo by se stát, že budou opomenuty důležité faktory, které mohou výběr alternativy ovlivnit. V praxi velitel nebude mít k dispozici všechny informace, které mají vliv na řešení a nebude moci objektivně určit s jakou pravděpodobností mohou nastat okolnosti ovlivňující výsledek. Velitel bude však vždy v roli, v níž bude hledat přijatelná řešení, která se budou přibližovat k určitým standardním představám.

4. Implementace rozhodnutí

Úloha velitele - manažera však nekončí přijetím rozhodnutí, ale jeho implementací kontrolní a vyhodnocovací činností. Velitel musí při implementaci rozhodnutí dbát, aby úkoly byly realizovány správně. Nedbalá implementace může vést k ohrožení jeho plnění a ke ztrátám.

Efektivně vykonávaná funkce velitele vyžaduje vždy kontrolu a vyhodnocení dosažených výsledků. V případech, kdy nedosahujeme postupné cíle, měl by přistoupit ke korekčním opatřením. Jestliže přistoupíme ke korekcím vydaných opatření, měli bychom se zamyslet i nad průběhem rozhodovacího procesu a přehodnotit ho. Málo bude účinná kontrolní činnost, když nebude vyspecifikováno, kdo nebo co je příčinou odchylky od původního rozhodnutí. Musí být také ukázán směr ke koordinaci úsilí, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení cíle jednotek.

V první části byl stručně nastíněn rozhodovací proces velitele s doplněním prvků v tomto procesu, které dosud jsou opomíjeny (stanovení cílů nebo hodnocení alternativ s využitím matematického aparátu apod.).

V další části se budu zabývat uplatňováním prvků procesního řízení v rozhodovacím procesu velitele. Nejvýhodnější situace pro uplatnění procesního řízení je při řešení úkolů vyžadujících vytvoření týmu různých odborníků, tedy procesní tým.

5. Procesní řízení

Procesní řízení je charakterizováno revolucí znalostí, jejichž nositelé jsou lidé. Znalosti nelze nikomu odebrat, ale lze je neomezeně rozšiřovat a množit. Ve znalostní společnosti je to právě duševní kapitál, který dominuje a má zcela jiné postavení než dříve. To vše vyžaduje jiný pohled na řízení útvarů a jednotek. Procesní směr založený na ovládání řídicích a prováděcích procesů se odlišuje od funkčního (operačního) přístupu (obr. 4), běžně v rozhodovacím procesu využívaného, který vychází ze zásad klasického řízení.

SPOLEČNOST	PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ	CHARAKTERISTIKY ŘÍZENÍ
Industriální společnost	Funkční řízení	- dělba práce - hierarchické řízení - industriální člověk
Znalostní (procesní) společnost	Procesní (znalostní) řízení	- procesní orientace - laterální řízení - znalostní člověk

Obr. 4: Porovnání charakteristik

Funkční řízení bylo založeno na principu dělby úkolů na skupiny a jednotlivce tak, aby byly splněny i méně profesionálně zdatnými vojáky.

Procesní řízení je založeno na principu integrace činností do ucelených procesů. Tedy i dílčí operace je třeba takto sjednotit. Procesy jsou ovládané procesními týmy. Každý procesní tým řídí procesy na svém stupni a podřízeným skupinám dává úkoly, které vedou k naplnění cíle. Tyto procesy jsou dále na nižších stupních rozpracovány procesním týmem (velitel + štáb nižšího stupně) k řízení procesů na svém stupni. Přitom všechny procesní týmy musí být motivovány k dosažení optimálních výsledků a všechny stupně musí při dosahování dílčích výsledků sledovat splnění konečného cíle.

Postupně ustupuje systém plnění striktně daných úkolů nadřízenými bez možností podřízených stupňů samostatně pružně reagovat na vznikající jednotlivé situace systému. V procesním řízení existují vedle sebe dva systémy řízení (funkční a procesní), což činí řízení jednotek složitějším. Charakteristickým znakem „znalostního příslušníka armády“ je, že nechce vykonávat jednoduché činnosti. Jako důsledek těchto skutečností se dále rozvíjí management znalostí (*knowledge management*). Tento management v sobě koncentruje všechny přínosy procesního managementu a snaží se rozvinout způsob jak vědomostní kapitál pojmenovat, získávat, udržovat a využívat. Jako klíčový

se jeví skrytý typ znalostí, který tvoří podstatu managementu znalostí. Uplatnit a rozvinout znalosti není lehké a naráží na nepochopení těch, kteří jsou v řídicím postavení. Tento typ znalostí je odmítán, protože nepřináší okamžité výsledky, ale je možno ho zhodnotit až v delším časovém období. Tomuto procesu také zabráňuje setrvačnost myšlení z minulosti. To vše způsobuje, že očekávaný výsledek je nejistý. Nový způsob musí preferovat pružnost reakce na vyvíjející se situaci, na měnící se podmínky okolí, ale také musí využít znalostí vědomostí lidských zdrojů. Řízení útvarů (jednotek) založené na znalostech, se musí zaměřit na **všeobecné rozvíjení lidského kapitálu**: připravenost vojáka podávat požadované výkony (způsobilost, kompetence), zvyšování inteligence útvaru apod. Rozhodujícími kritérii pro vojáka-profesionála je zejména odpovědnost vycházející z dovedností a širokých znalostí, kvalitní plnění funkce a **ochota se trvale učit**.

Funkční přístup se zaměřuje zejména na výstupy (výsledky), což je vlastně orientace na důsledky, a ne na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny nesplnění cíle. V okamžiku, kdy se zaměříme na výstupy, zanedbáváme principy prevence.

Procesní přístup se však nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř útvaru (jednotky), které je nutno korigovat a kooperovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny procesy rušící činnost. Z hlediska přístupu ke korekci procesů, potom rozeznáváme přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu, nebo radikálnímu zlepšování. V druhém případě hovoříme o *reengineeringu*. Typickým modelovým vyjádřením pro funkční management jsou manažerské funkce. Pro model procesního managementu jsou to komponenty organizace (útvaru, jednotky). Procesní orientace útvaru (jednotky) předpokládá rozpracovat **koncepci a metodologii**. Proces je třeba chápat jako tok úkolů, postupujících od jednoho příslušníka procesního týmu ke druhému, případně z jednoho oddělení na druhé, musí mít jasně definovaný začátek, určitý počet kroků a jednoznačně vymezený konec. Každý proces musí mít vedoucího týmu, který odpovídá za průběh procesu. Procesnímu týmu na čele s vedoucím, je potřebné dát pravomoc a samostatnost v rozhodování. Základní předností takto řízeného útvaru (jednotky) je malá flexibilita a jednoznačná orientace. Motivace takových týmů směřuje k eliminaci všech rušivých činností. Tyto skutečnosti vyhovují daleko lépe filozofii člověka znalostní doby. V rámci vojenských činností lze chápat jako ucelený proces např. taktické cvičení, který začíná vznikem úkolu a končí vyhodnocením splnění cílů. Obdobně lze jako proces chápat určitou etapu bojové činnosti nebo řešení následků živelní pohromy apod. Jedná se o několik vložených procesů, zajišťujících určité jednorázové projekty nebo úkoly.

Procesní řízení lze poměrně dobře uplatnit v organizační struktuře, která má charakter maticové. Jedná se o klasickou liniově štábní strukturu doplněnou o další vloženou složku - procesní tým. Vzhledem k tomu, že takovou podobnou strukturu mají vojenské útvary a jednotky, lze zásady procesního řízení v podmínkách armády úspěšně realizovat. Často však naráží na tuhý armádní centralismus se snahou nadřazených ovlivňovat procesy na nejnižších stupních a nést za ně odpovědnost. Zůstává však zde také hierarchické řízení s funkčním řízením. To představuje jednu ze slabých stránek její struktury, tj. vztahy dvojí podřízenosti jednak ke svému organickému nadřízenému

a jednak k vedoucímu procesu. Pravděpodobně může taková situace vést k větším či menším nedorozuměním. Výhodná je tato struktura však v tom, že uplatňuje vlastnosti vědomostního člověka a podporuje týmovou práci.

V managementu znalostí hmotné statky nemají prvořadou úlohu. Pro řízení útvaru (jednotky) jsou důležitější nehmotné statky. Můžeme je pojmenovat jako **intelektuální bohatství**. To určuje hodnotu velitele. Jsou to dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti. Takové hodnoty mají nejvýznamnější vliv na splnění nebo nesplnění úkolů a dosažení cíle za předpokladu, že je vše technikou a materiálem zabezpečeno. **Znalosti (vědění) jsou dnes považovány za základní zdroj bohatství.**

Management znalostí je systematický proces hledání, vybírání, organizování, analýzy a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.

To vše dříve nebo později budeme muset i v armádě respektovat. Za znalostní pracovníky můžeme považovat vojenské profesionály a občanské zaměstnance. Jsou vybaveni dostatečnými dostupnými znalostmi a jsou schopni je v potřebném okamžiku využít. Do této kategorie patří i vojáci základní služby. Jako vykonavatelé znalostí. Jak již bylo uvedeno znalostní pracovníci se kromě jiného vyznačují tím, že neustále své znalosti rozšiřují a využívají ve prospěch organizace, v našem případě armády. Vystává však otázka, jak vytváření znalostí, které produkují nějaký přínos, definovat. V oblasti ekonomiky je vytváření produktivních znalostí (zavedeno firmou UNILEVER) znázorněno vzorcem:

$$PP_z = P_g + P_i + P_v \quad (5.1)$$

Příčemž:

PP_z = podnikové produktivní znalosti,

P_g = procesní gramotnost (přechod na procesní myšlení a zvládnutí základních procesních dovedností),

P_i = zvládnutí inteligence projektu (procesní principy, metody přeprojektování procesů, metody týmové práce, vedení apod.),

P_v = zvládnutí vizionářství (iniciování cílů a odstraňování slabých míst, zvyšování produktivních znalostí apod.).

Z krátkého popisu vzorce (5.1.) je zřejmé, že lze takové názory využít i v armádě včetně **funkční gramotnosti**, která bývá vysvětlována jako aktivní schopnost práce s informacemi. Tato schopnost je vlastně řetězec činností od vyhledávání, přes posuzování, třídění, dohledávání a kombinování až k vytvoření vlastního názoru. Získané informace se musí posuzovat, analyzovat a třídit. Jako prvořadé se požaduje vlastní orientace ve velké množině informací. Takže model znalostní preferuje především práci s informacemi a po vytřídění jejich využití v praxi.

Uplatnění prvků procesního řízení v rozhodovacím procesu velitele povede k přechodu od individuálního rozhodování ke skupinovému přístupu. Důležitá je role velitele, který takový proces musí usměrňovat k přijetí kvalitního rozhodnutí. Je však třeba vzít v úvahu, že takový postup bude nejenom časově náročnější, ale bude také

náročnější na přípravu jednotlivých členů procesního týmu včetně velitele. Ze zkušeností při uplatňování prvků procesního řízení v podnikové sféře vyplynulo, že při rozhodování programovém (rutinním) je individuální rozhodnutí výhodnější, pro přípravu rozhodnutí neprogramového (složitého a nestandardního) je žádoucí volit metodu skupinového rozhodování (vytvoření procesního týmu). V obou případech však je velitel vždy za rozhodnutí odpovědný.

Při skupinovém rozhodování musí být také vytvořeno vhodné prostředí, které bude podporovat tvůrčí schopnosti skupiny. Takové prostředí by mělo být vytvářeno následovně:

- a) skupina musí mít heterogenní charakter (skládat se z lidí různých odborností, dobře připravených, schopných dávat reálné alternativní návrhy),
- b) v rozhodovacím procesu vytvořit podmínky pro plnou angažovanost, komunikativnost mezi všemi členy skupiny, k identifikaci a specifikaci úkolu, k analyzování úkolu po jednotlivých fázích a k dosažení řešení,
- c) společensko-emotivní tón skupinového stylu musí mít charakter otevřeného, uvolněného, kolegiálního, nestresového prostředí, které podněcuje zájem o řešení a vyřešení úkolu (procesu).

V rozhodovacím procesu procesní skupiny (týmu) velitel musí dbát na:

- podporování původnosti a neobvyklosti řešení,
- řízení skupiny tak, aby byly odděleny zdroje od obsahu informací,
- zabezpečení uplatnění nezávislého osobního úsudku a zkušeností,
- udržování otevřené komunikace, posilování sebedůvěry, zabránění zesměšňování,
- nepovolit rychlá řešení a krátkodobé výsledky,
- dosažení konsenzu. Pokud to není možné, přijmout a implementovat rozhodnutí po důsledném vyhodnocení všech okolností, které mohou mít vliv na dosažení cíle.

Pokud se podaří vytvořit procesní týmy při řešení neprogramovaných rozhodnutí s vlastními úzce se přibližujícími uvedenými zásadami budou přijímaná rozhodnutí obsahovat nižší procento rizik neúspěšnosti.

Závěr

Armádní organizace, z hlediska jí předurčeného poslání, může ke zkvalitnění výslednosti rozhodovacího procesu využívat uvedených zásad procesního řízení. Z hlediska ekonomických aspektů řízení by bylo potřebné postavit vojenské útvary a řízení do role podniků. Postavit před velitele útvaru úkoly se souhrnným finančním zabezpečením. Na veliteli by potom zůstalo rozdělit finanční prostředky tak, aby při činnosti útvaru (jednotek, zařízení) dosáhli stanovených ročních cílů. V tomto okamžiku řízení ekonomiky útvaru (jednotky, zařízení) bez uplatnění procesního řízení by nebylo efektivní.

Použitá literatura:

- Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivancevich, J., M.: Management. Grada Publishing 1997.
- Truneček, J.: Procesní řízení a jeho vliv na rozvoj firmy. VŠE Praha 1999.
- Vaněček, O., Zobač, J.: Základy teorie řízení I. a II., VVŠ PV Vyškov, 1991.