

*Dollův princip ireverzibility:
„Složitější orgán, který byl již jednou ztracen,
se neobjevuje v původní podobě.“*

Cílem zkoumání vývoje rezortní logistiky AČR bylo prokázat, zda v podmínkách měnících se koncepcí byla vytvořena odpovídající organizační struktura, fungující mechanismus logistické podpory, který zainteresoval a motivoval k racionálnímu využívání hodnot. Účelem transformací rezortu obrany (RO) bylo dosáhnout změny financování, zavádění rozvojových programů, ale také změny struktury, aby se AČR stala plně kompatibilní s armádami členských států NATO a mohla úspěšně plnit nadnárodní úkoly v rámci evropských bezpečnostních struktur. Na všech úkolech se bezprostředně podílela logistika AČR. Ve sdělení jsou prezentovány výsledky studia podkladů související s dlouhodobým pozorováním, jejichž sledování se jeví jako významné zhodnocení možnosti zajištění cílené změny v přístupu k tak zásadním otázkám, jako je vývoj instituce v rámci rezortu obrany. Poslední tvorba organizační struktury na základě „organizačních změn v AČR“ v roce 2010 není předmětem sdělení.

1. Úvod do problematiky

Logistika integruje dílčí prvky organizace a je obrazem její struktury. Je možné ji dekomponovat na jednotlivé systémy. K pochopení vývoje institucionální oblasti logistiky je nutné popsat prvky zdánlivě neřešící organizační strukturu, ale potřebné k pochopení logistiky jako celku. Jedná se o její definici, obory činnosti, principy a obecné členění. Úvod do problematiky má charakter popisu všeobecné logistiky AČR.

Logistiku lze *in abstracto* definovat jako organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a výrobou počínaje, nákupem a distribucí konče tak, aby byly efektem synergické povahy splněny všechny požadavky v praxi organizace při optimálních (minimálních) nákladech. Jinými slovy je logistika rozmístění zdrojů ve správném čase, místě, množství a zahrnuje strategické řízení celého dodavatelského řetězce, které je podstatou při zabezpečování logistické podpory.

Ve vojenství existuje mnoho definic logistiky a každá klade důraz na korelaci strategie, taktiky, přesunu a výroby. V NATO však dohodnutá definice logistiky, která je uveřejněna ve spojenecké administrativní publikaci AAP-6, zní následovně:

Logistika je věda o plánování a provádění přesunů a udržování vojsk. V nejširším slova smyslu obsahuje následující aspekty vojenských operací:

- návrh a vývoj, nákupy, skladování, dopravu, rozdělování, zdržování, odsun a likvidaci materiálu, přesuny osob,
- nákupy, výstavbu, udržování, činnost a likvidaci zařízení,
- nákupy a dodávky služeb,
- zdravotnické zabezpečení.

Obory činnosti logistiky jsou dle definice NATO tyto:

- vývoj, akvizice, zabezpečování výroby, skladování, přeprava, distribuce, technické zabezpečení, odsuny a vyřazování vojenského materiálu (pozn.: materiálem se rozumí technika, výzbroj, munice, palivo atd.),
- přeprava, odsuny a hospitalizace osob,
- akvizice, výstavba, údržba a rušení nemovitostí,
- akvizice a poskytování služeb.

Předmětem logistiky je plánování, realizace, řízení a kontrola toků hmotných, lidí a energií. Jsou to všechny hmotné a nehmotné přemísťovací procesy v celé jejich časové a prostorové dimenzi, které jsou úzce spojené s informačními systémy.

Úlohou logistiky je optimalizace toku majetku a služeb. Tzn. volba časově, prostorově a nákladově nejvýhodnějšího pohybu a skladování v integrovaném, kontrolovaném a řízeném systému. Jejím cílem je snížení nákladů a zvýšení výkonu optimalizací ekonomických a technických procesů podél celého toku materiálu a služeb, vytvoření centrálního řídicího orgánu a ve vybudování vhodného kontrolního a evidenčního systému.

Aby byla logistická podpora prováděna efektivně, musí být dodržovány určité logistické principy, které jsou v souladu s obecnými principy spojeneckých a společenských operací. Mezi důležité principy získané praxí patří:

- prvořadost (nadřazenost) operací,
- spolupráce,
- pružnost,
- ekonomičnost,
- odpovědnost,
- koordinace,
- jednoduchost,
- přehlednost,
- pravomoc,
- pořizování a dostatečnost,
- včasnost

Logistika AČR je členěna do strategické, operační a taktické úrovně.

Logistika na strategickém stupni podporuje dosažení cílů stanovených národní bezpečností strategií. Zabývá se také přípravou v době míru a inspekcí vyčleněných sil. Na tomto stupni je úsilí vedoucích státních, politických a vojenských představitelů, vojenských organizací, civilního průmyslu a smluvních stran soustředěno na vytváření a výstavbu ozbrojených sil. Strategický stupeň se zabývá mobilizací, národní akvizicí, výstavbou vojenských jednotek, strategickou mobilitou a strategickým soustředěním prostředků logistiky v prostoru operací. Logistika na strategickém stupni je v prostoru operace vzájemně propojena s logistikou na operačním stupni. Hlavním úsilím velení a řízení logistiky v této oblasti je zajistit účinnou logistickou podporu rozmístěných sil.

Logistika na operačním stupni se zaměřuje na zřizování a udržování silnic a komunikačních sítí a udržování ozbrojených sil v prostoru operací v souladu s prioritami velitele. Logistika na operačním stupni zahrnuje příjem a přesun jednotek a materiálu, rozvoj

infrastruktury, zásobování v prostoru válčiště, smluvní činnost, zabezpečení službami a řízení dopravy. Vytváří také podmínky k úspěšné aplikaci směrnice strategického stupně na taktickém stupni, čímž zajišťuje spojení logistiky na strategickém a taktickém stupni.

Logistika taktického stupně podporuje splnění úkolu velitele prostřednictvím organické logistické podpory. Na tomto stupni jsou základní logistické funkce jako zásobování a služby, údržba a opravy a doprava přesuny poskytovány vojákům za účelem splnění jejich specifikací mise. Úspěšná logistika na taktickém stupni zabezpečuje správnou podporu ve správném čase a na správném místě jednotkám, které ji vyžadují.

2. Materiál a metody

2.1 Materiál

Vyhodnocení vývoje logistiky AČR a jeho změn bylo provedeno za období od zahájení výstavby logistiky v červnu 1993 u prvků logistiky s rezortní působností (od 1. 9. 1993 – Velitelství logistiky, které postupně převzalo 209 útvarů a zařízení, 1. 7. 2003 – 31. Ředitelství logistické podpory, 1. 12. 2003 – Ředitelství logistické a zdravotnické podpory, 1. 1. 2009 – Velitelství sil podpory) s vazbou na koncepční prvky Generálního štábu AČR (sekce podpory, resp. sekce logistiky) a MO. Materiálem práce, prvkem, který je zkoumán, je výkonná (exekutivní) logistika na operačně taktické úrovni s celorezortní působností a koncepční logistika na integrovaném MO.

2.2 Metody

Ke zkoumání problémů prostřednictvím a pomocí shromážděných relevantních informací a ke stanovení závěrů byly použity metody obecné a metody specifické. Deskriptivní metodou jsou popsány zkoumané skutečnosti, charakterizované souvislostí, základní posloupnost vývoje systému a aktuální stav. Komparací byly zkoumány vztahy společných rysů a rozdílů jednotlivých oblastí a podoblastí v různých etapách vývoje a metodou historickou, resp. logicko-historickou postupný vývoj logistického systému v daném historickém období. Metodou delfskou a dotazovací byly zjišťovány názory odborníků a brainstormingem zhodnoceny utříděné náměty, které vzešly z diskuze. Analýzou, rozkladem složitějších skutečností, byl zkoumán vývoj logistické podpory po jednotlivých reorganizačních změnách, syntézou a dedukcí se dospělo k závěrům.

3. Výsledky a diskuze

V průběhu periody téměř 18 let vývoje logistiky byly shromážděny výsledky její výstavby v RO, kdy se podstatně měnily podmínky reformy i přístup k jednotlivým reorganizačním změnám. Výsledky nevykazují výrazné pozitivní tendence. Přehlížení reality a spoléhání na neověřené teoretické modely s minimálními zkušenostmi může svědčit o používání malého okruhu zdrojů a podkladů pro analýzy či vycházení z omezených informací. Prognózy, které byly pro danou oblast dělány, byly krátkodobé a sami uživatelé prognóz při jejich využívání naráželi na problémy. Obecně se schématu systému velení a řízení, resp. členění logistiky nedá nic vytknout, ale z praxe vyplývá skutečnost, že k dnešnímu dni nebyla vytvořena organizační struktura odpovídající systému řízení logistických procesů např. v celoživotním cyklu majetku a zabezpečování služeb.

3.1 Etapy vývoje logistiky AČR

V souladu s koncepcí výstavby AČR do roku 1996 byl v rezortu MO zahájen proces budování logistického systému komplexně řešícího zabezpečení AČR a ostatních složek rezortu podle vzoru armád států začleněných v NATO.

Od roku 1993 byl v RO budován logistický systém s rozdělením oborů činnosti do větve reprezentované NMO-E:

- ☐ vývoj, akvizice, zabezpečení výroby, vyřazování vojenského materiálu,
- ☐ akvizice, výstavba, údržba a rušení nemovitostí,
- ☐ akvizice služeb;

a do větve reprezentované sekci logistiky GŠ:

- ☐ skladování, přeprava, distribuce, technické zabezpečení, odsuny vojenského materiálu,
- ☐ přeprava osob a materiálu,
- ☐ poskytování služeb.

Ve vazbě na celkovou transformaci armády byla rozdělena výstavba logistiky do tří etap s úkoly:

1. etapa do konce roku 1995

- ☐ reorganizovat vrcholové řídicí struktury systému zabezpečení armády v MO a GŠ,
- ☐ vybudovat velitelství logistiky jako centrální výkonný prvek logistické podpory vojsk AČR,
- ☐ přepodřídit velitelství logistiky všechny útvary a zařízení z centrální a operační úrovně,
- ☐ vybudovat řídicí struktury logistiky operačních stupňů velení,
- ☐ reorganizovat řídicí a výkonné struktury na taktickém stupni,
- ☐ zahájit práce na výstavbě informačního systému logistiky.

2. etapa v letech 1996-1997

- ☐ upravit struktury na základě získaných poznatků na jednotlivých úrovních řízení,
- ☐ připravit nový systém členění materiálu v armádě a s ním spojenou přestavbu skladů,
- ☐ zahájit zkušební provoz základního (pilotního) projektu ISL.

3. etapa v letech 1998-2005

- ☐ realizovat nový systém členění materiálu,
- ☐ budovat postupně multimateriální sklady,
- ☐ vybudovat ucelený dopravně zásobovací systém pro přímé zásobování útvarů z centrálních skladů,
- ☐ dobudovat komplexně ISL.

Vzhledem ke zcela zásadním změnám ve struktuře a organizaci celého systému zabezpečení, bylo nezbytné řešit výstavbu logistiky postupně.

V době zahájení reformy bylo dosaženo stavu, kdy byla centrální (strategická) úroveň tvořena sekci majetkovou MO a sekci logistiky GŠ jako řídicím prvkem. Podstatná

je skutečnost, že nebyla v jednotě působnost, rozhodovací pravomoc a odpovědnost za stav armády. Rozhodovací pravomoc měly a mají orgány úseku NMO a odpovědnost za stav armády měl a má NGŠ AČR. Systém řízení tímto dospěl ke značnému množství vazeb a součinností, jejichž důsledkem byl nárůst administrativy a snaha zbavovat se odpovědnosti za problémy jejich přenášením mezi MO a GŠ.

Jednou z úloh nově koncipovaného logistického managementu bylo najít optimální řešení problémů transformace v logistice ke zvýšení hospodárnosti zabezpečení a provozu armády. Management má za úkol mj. prověřovat funkčnosti a provádění změn v procesech ke zlepšování účinnosti, k realizaci neplánovaných úkolů a požadavků, přizpůsobovat logistickou podporu změnám operačních koncepcí AČR a optimálně řídit a rozdělovat dostupné zdroje v systému. Jádrem původní koncepce logistické podpory v institucionální oblasti byly tzv. multi-disciplinární týmy (MDT) v rámci Ředitelství logistické a zdravotnické podpory. Týmy měly fungovat jako centrum výkonu procesů logistických služeb. Podoba MDT byla uzpůsobena tehdejší potřebě.

Zásadou mělo být, že každý tým obsahuje všechny potřebné schopnosti managementu a má delegovánu potřebnou pravomoc k zajištění úspěšného a účinného dodání požadovaných služeb v jeho odpovědnosti. Každý tým měl být místem spotřeby finančních zdrojů ve své odpovědnosti, se svým vlastním rozpočtem a integrovanou kontraktační kapacitou (nebo pravomocí podepisovat kontrakty), což se nestalo. Nové návrhy na změnu výstavby byly průřezově názorem jen určité skupiny příslušníků AČR (MO), nebyly podrobně analyzovány a ani podrobeny široké profesionální diskuzi z pohledu proveditelnosti, zabezpečení posláních a úkolů logistiky. Řešily se více technické otázky, např. výkon jednotlivých útvarů a zařízení, vzájemné ovlivňování součástí apod. Hodnotily se i nové projekty tvorby organizační struktury, ale jak ukázala historie, pouze z krátkodobého pohledu. Je nutné se zaměřit na systémové oblasti.

3.2 Současný stav

Přechod na současný systém logistické podpory, který začal v roce 2004, byl charakteristický odlivem odborníků a rozptýlením přímé odpovědnosti za splnění úkolu. Zabezpečení týlových a technických služeb fungovalo po odborné linii. Na jednotlivých stupních byli odborníci, kteří využívali mnohaleté zkušenosti z praxe. V současné době se jeví, že skupina finančních odborníků je mnohdy odtržena od reálného života útvarů a zařízení. Podklady, které se připravují pro nadřízené (informační zprávy, požadavky a hodnocení, kalkulační listy, standardy apod.), stále více neslouží k účelu, pro které byly vytvořeny. Předkládané podklady již nejsou tyto orgány schopny odborně posoudit a tvrzení v nich uvedená uvádět na správnou míru.

Vlastní neprovázanost odborných orgánů se například projevila tím, že jedna složka MO požaduje podklady za všechny odbornosti jednotlivě, druhá složka uzavírá smlouvy bez specifických rozdílných odborností a třetí složka MO vyhodnocuje realizaci celého procesu. Výsledkem této neprovázanosti je absence osobní odpovědnosti. Postupně se v centru vytvářely nové organizační struktury, které suplovaly vytvořené prvky, nebo se existující prvky přepodřizovaly, což v důsledku přineslo úplně jinou organizační strukturu logistiky, než která byla původně plánována. Např. vyjmutím orgánů pořizování majetku a služeb z podřízenosti NGŠ AČR byl zkomplikován systém životního cyklu majetku: výběr, specifikace, pořízení, zavedení, katalogizace, přejímka, skladování,

distribuce atd. Nepřímo tuto skutečnost potvrdily i zpracované podklady do nedokončeného auditu rezortu MO.

Nedodržením původní koncepce organizační struktura, která ve složitých podmínkách rozsáhlých změn v AČR při neznalosti projektovaného díla a nedostatku finančních prostředků vznikla, vytváří diskrepance, třecí plochy a nedorozumění při zabezpečování logistické podpory.

Prvořadým úkolem logistického systému a jeho procesů je podpora a udržování sil v operacích. Logistický systém a procesy jsou částečně vytvořeny tak, aby byly schopny nárůstu své kapacity a naplňovaly současné a pravděpodobné budoucí potřeby dostatečnou pružností pro uspokojení nepředvídaných požadavků. Logistická organizační struktura je i přes negativa charakteristická maximální dostupností informací, které jsou volně a v normální míře dostupné. K tomu slouží informační systém logistiky, který je však mimo logistické profesionály relativně málo využíván.

Zodpovědnost není zaměřena tak, aby každý proces měl jasné definované prvky, kde se rozhoduje. Do logistických procesů vstupují prvky, které nemají zodpovědnost za vytváření konečného výstupu. Řízení a velení je v řadě případů specifické porušováním principu subsidiarity. Neuskutečnilo se předpokládané přidělení potřebných pravomocí nižším organizačním strukturám. Veškerá kontrolní činnost, zakomponována do logistických procesů a prosazovaná např. potřebou podpisů a schvalování, není minimalizována.

Organizační struktura logistického managementu majetku a služeb nemá pravomoc do celých ozbrojených sil k řízení činností, které nespádají do přímé podřízenosti, a má odlišnou strukturu a velikost, která neodpovídá povaze a rozsahu úkolu. S neustálou změnou je management ve své práci ovlivňován neefektivními vstupy i požadavky zpracovávat výstupy, na které se zpravidla nereaguje. Přes tyto skutečnosti se podařilo, podle individuálního přístupu funkcionářů k riziku a zodpovědnosti, naplnit jeden z hlavních konceptů, a to umožnit relativně nezávislou práci na různých úrovních a místech armády při zajištění centrálního řízení logistiky. Tento koncept dovoluje každé organizační jednotce využívat příslušné funkce k provádění místních činností bez ohledu na momentální stav spojení s centrálním pracovištěm.

V loňském roce se rezortu MO potýkal se zásadní ztrátou finančních prostředků z rozpočtu, s prudkým snížením systémových míst a propouštěním z personálního hlediska už jen profesionálů. Ani v budoucnu situace nebude lepší. I přes ujišťování, že rok 2010 bude charakteristický stabilizací a konsolidací, změny nejsou u konce. I tento rok bude mimořádně složitý.

Závěr

Ve sledovaném období trávajícím téměř 20 let proběhla řada radikálních změn, které se nutně musely odrazit v institucionální výstavbě logistiky. Výstavba logistiky byla zahájena 1. září 1993. Jednalo se o převedení technického, týlového a dopravního zabezpečení do nové, ryze logistické struktury. S odpovědností však nebyla předána potřebná pravomoc. Nedošlo, jak bylo v koncepčních materiálech deklarováno, k efektivnímu spojení úkolů s lidskými, finančními a věcnými zdroji, jako tomu není ani v současné organizační struktuře.

Debata, jaké nové regulace budou ještě nutné, abychom po restrikcích znovuobnovili systém logistické podpory a zajistili, že za rok nepropuknou další restrikce, není

na pořadu dne. Pro smysluplné vytváření cílových schopností, a to nejen v logistice, je důležitým faktorem uzavření tématu transformace, změn organizační struktury a stanovení reálných cílů rezortu. Je nutné verifikovat koncepce rozvoje jednotlivých druhů sil a ostatních parciálních rezortních koncepcí a materiálů a stanovit cílovou organizační strukturu rezortu vycházející z důkladné analýzy.

Neustálá změna je neefektivní. Žádná restrikce nezaručí, že nedojde k další, což potvrzuje současnost. I kdybychom organizační strukturu narovnali a systémově přizpůsobili potřebám rezortu MO k maximálnímu zabezpečení logistické podpory, bude vývoj jednotlivých prvků a systémů dále historicky pokračovat. Instituce, které jsou významné pro zabezpečení rezortu, bude třeba i rozdělit. Kde to nepůjde, bude nutné omezit jejich činnost, redukovat je, a tím přispět k narovnání třecích ploch jasným definováním působností, pravomocí, povinností a zodpovědností. Problémy současnosti, které jsou spojené s permanentními reorganizačními změnami, vyžadují mnohostranný přístup. Tento přístup musí vzejít z podrobných analýz, širokých profesních diskuzí a konsenzu zainteresovaných stran. Dalším změnám v logistice plynoucím např. z nových analýz, koncepcí a strategií takový přístup sice nezabrání, ale může snížit jejich pravděpodobnost. A když už změny v RO nastanou, nevyjdou tak draho. Logistická struktura by už měla být funkčně maximalizována a výdajově minimalizována.

Proces výstavby logistické podpory byl zahájen v jiné organizační struktuře AČR, než ve které se v současné době AČR nachází a v budoucnosti nacházet bude. Logistická podpora by měla být natolik flexibilní, aby tato skutečnost nevadila. Především by mělo jít o zachování kapacit a možností zabezpečování rezortu, navržených opatření k optimalizaci výstavby odpovídající organizační struktury a systému logistické podpory.

Literatura:

- COTTEY, A., EDMUNTS, T., FORSTER, A. Vojenské záležitosti: Co přijde po Praze. *NATO Review*. [online] Dostupný z <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk>.
- PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- AAP-6. Glossary of Terms and Definitions. Brusel: NATO, 2002.
- AD-4. Logistická doktrína Armády České republiky. Praha: MO-Sekce logistiky GŠ, 2002, čj. 1576/78/2002-1200.
- AJP-4. Spojenecká společná logistická doktrína. Brusel: NATO, 1999.
- Koncepce výstavby profesionální armády a mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A report*, zvláštní číslo. MO-AVIS, Praha, 2002.
- Koncepce logistické a zdravotnické podpory (verze 2006). *Rozpracování koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR přepracovaný na změněný zdrojový rámec pro oblast logistické a zdravotnické podpory*. Čj. 6147-26/2005/DP-3042, Praha: MO-Sekce podpory MO, 2006.
- MC 319/2. Zásady a postupy pro logistiku NATO. Praha: MO-Sekce logistiky GŠ, 2004.
- Pohotovost o reformě ozbrojených sil České republiky*. Praha: MO-AVIS, 2004.
- Rozpracování koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace OS ČR přepracované na změněný zdrojový rámec v oblasti logistické a zdravotnické podpory*. [návrh č. j. 6147-8/2004-3042 z prosince 2004, MO ČR 2004].
- Mírová podpora: Koncepce logistické podpory*. Příloha A. Praha: MO, 2002.
- Reforma ozbrojených sil České republiky*. [Elektronická verze.] Praha: MO, 2007.
- Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. *A report*. Zvláštní číslo. Praha: MO, 2007.
- Vojenská strategie České republiky*. Praha: MO-AVIS, 2004.
- Zpráva o stavu reformy ozbrojených sil ČR*. Praha: MO-Oddělení pro koordinaci reformy OS, 2007.