

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Informační podpora předávání
zkušeností v oblasti logistických procesů
Armády České republiky**
(Bakalářská práce)

Přerov 2020

Martin Píč



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Martin Píč
studijní program obor	Logistika Informační management

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Informační podpora předávání zkušeností v oblasti logistických procesů AČR**

Cíl práce:

Zhodnoťte proces Lessons Learned a adaptujte ho k využití pro logistické procesy v Armádě České republiky. Na typovém příkladě demonstřujte modul informačního systému pro dotčený proces.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

- Úvod
- 1. Logistické procesy
- 2. Proces Lessons Learned
- 3. Typový příklad
- 4. Zhodnocení přínosu
- Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

Gros, I., Čujan, Z., Barančík, I.: Velká kniha logistiky Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

The NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre. The NATO Lessons Learned Handbook. 3rd ed. Monsanto, Portugal: NATO's Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC), 2016. ISBN 978-92-845-0188-5.

Bureš, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Ing. Oldřich Kodým

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2019

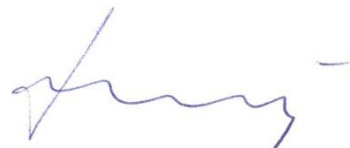
Datum odevzdání bakalářské práce:

5. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 05. 05. 2020

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat mojí rodině za toleranci a podpoře při studiu a psaní této práce. Dále se patří poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. Dr. Ing. Oldřichu Kodymovi za připomínky a rady.

Anotace

Bakalářská práce popisuje logistické procesy a funkce logistiky z civilního a vojenského pohledu. Představuje proces Lessons Learned, který podporuje předávání zkušeností v oblasti logistických procesů Armády České republiky. Zkoumá a vysvětluje důležitost tohoto procesu pro udržení armády ve stavu učící se organizace. Cílem této práce je adaptace procesu Lessons Learned pro předávání zkušeností v logistických procesech Armády České republiky a implementace těchto procesů do modulu informačního systému.

Klíčová slova

logistické procesy, Armáda České republiky, Lessons Learned, učící se organizace, databáze

Annotation

The bachelor thesis describes the logistics processes, and functions of logistics. It offers perspectives from both, a civilian and a military point of view. It presents the Lessons Learned process which supports the transfer of experience in the field of logistics processes of the Armed Forces of the Czech Republic. It examines and explains the importance of this process for keeping the military in a state of a learning organization. The aim of this thesis is to adapt the Lessons Learned process to convey the experience in the logistics processes of the Armed Forces of the Czech Republic and the implementation of these processes in the module of the information system.

Keywords

Logistics Processes, The Armed Forces of the Czech Republic, Lessons Learned, Learning Organization, Database

Obsah

Úvod	10
1 Logistické procesy	12
1.1 Původ a vývoj logistiky	12
1.2 Logistické činnosti z pohledu civilní logistiky	14
1.3 Logistické činnosti z pohledu vojenské logistiky	15
1.4 Logistické aktivity	15
1.5 Funkce vojenské logistiky	16
1.5.1 Zásobování majetkem	18
1.5.2 Zabezpečení personálu a infrastruktury	18
1.5.3 Výzbrojní a technické zabezpečení	18
1.5.4 Logistika vzdušných sil	19
1.5.5 Pohyb a doprava	19
1.5.6 Zabezpečení infrastruktury pro logistiku	20
1.5.7 Smluvní zajištění logistické podpory	20
1.6 Úrovně řízení vojenské logistiky	21
1.6.1 Taktická úroveň	21
1.6.2 Operační úroveň	21
1.6.3 Strategická úroveň	22
1.6.4 Mezinárodní úroveň	22
1.7 Informační podpora logistických procesů	22
1.8 Porovnání vojenské a civilní logistiky	23
2 Proces Lessons Learned	25
2.1 Vymezení hlavních pojmů	25
2.2 Význam procesu Lessons Learned v AČR	26
2.3 Význam procesu Lessons Learned v logistických procesech AČR	26

2.4	Význam procesu Lessons Learned v civilní logistice	27
2.5	Lessons Learned a učící se organizace	27
2.6	Systém Lessons Learned	31
2.7	Fáze procesu Lessons Learned.....	33
2.7.1	Analytická fáze	34
2.7.2	Fáze nápravných opatření.....	36
2.7.3	Fáze sdílení	37
2.8	Nástroje pro management procesu Lessons Learned	38
2.8.1	Analýza literatury pro výběr nejvhodnější platformy	38
2.8.2	Microsoft SharePoint.....	39
2.8.3	Hlavní pojmy aplikace Microsoft SharePoint.....	39
3	Typový příklad	41
3.1	Východiska pro tvorbu Modulu	41
3.2	Sestavení algoritmu procesu Lessons Learned	41
3.3	Webová stránka – základní stavební kámen Modulu.....	43
3.4	Vlastní seznam – Databáze Lessons Learned	44
3.4.1	Řádky (záznamy) Databáze	44
3.4.2	Sloupce (atributy) Databáze	45
3.5	Úkoly – nástroj pro sledování plnění úkolů.....	49
3.5.1	Řádky (záznamy) Úkolů.....	50
3.5.2	Sloupce (atributy) Úkolů	50
3.6	Seznam Odkazy na databáze Lessons Learned.....	52
3.7	Náhled (zobrazení)	53
3.8	Řízení oprávnění uživatelů webu	53
3.8.1	Dostupné úrovně oprávnění.....	54
3.8.2	Úrovně uživatelů v procesu Lessons Learned	54
3.9	Vzhled stránek webu Lessons Learned	55

3.9.1	Domovská stránka.....	55
3.9.2	Databáze Lessons Learned	56
3.9.3	Úkoly Nápravných opatření.....	57
3.9.4	Odkazy na databáze Lessons Learned.....	58
4	Zhodnocení přínosu	59
	Závěr.....	60
	Seznam bibliografických citací.....	62
	Seznam obrázků a tabulek	64
	Seznam zkratk	65

Úvod

Cílem bakalářské práce je představit proces Lessons Learned a adaptovat ho pro využití pro logistické procesy v Armádě České republiky (AČR). K výběru tohoto tématu mě vedla tříletá zkušenost s vedením procesu Lessons Learned na mezinárodním stupni velení, na velitelství NATO - SHAPE¹ v Belgii. Zde jsem pracoval jako starší pracovník štábu oddělení Lessons Learned, z toho jsem jeden rok zastupoval náčelníka oddělení a během zastupování jsem byl pověřen náčelníkem odboru Doktrín vypracováním první doktríny pro vedení procesu Lessons Learned mého velitelství. Během posledního roku jsem ve spolupráci se specialisty oddělení Knowledge Management zaváděl modul informačního systému pro proces Lessons Learned. Po návratu jsem nastoupil na skupinu zpracování poznatků na úrovni brigáda, kde poslední rok vykonávám z pověření funkci náčelníka skupiny zpracování poznatků. Všechny získané zkušenosti jsem se pokusil zúročit v této práci.

V dnešním rychle se měnícím bezpečnostním prostředí, typickém dynamikou změn, je schopnost identifikovat nové požadavky a rychlá implementace inovativních řešení zásadním předpokladem úspěšného budování AČR jako moderní armády, schopné zajistit plnění úkolů vyplývajících z národních norem a mezinárodních závazků. Poznatky z celého spektra aktivit AČR, které jsou předmětem sběru, analýzy a implementace, by měly vést k nápravě nedostatků, ke zvyšování efektivity a schopností AČR na základě objektivně definovaných potřeb. Proces Lessons Learned je nedílnou součástí doktrinálních dokumentů a organizačních struktur na všech stupních velení s cílem zajistit kontinuální inovace a rozvoj AČR.

Místem, které zprostředkovává interakci uživatele s procesem Lessons Learned je informační systém podporující předávání zkušeností. Jeho důvěryhodnost, uživatelská přívětivost a snadná možnost přizpůsobení je pak základním předpokladem bezvadného fungování celého procesu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je strukturována do dvou kapitol. První poskytne popis logistických procesů a porovná obecné logistické procesy s těmi armádními. Druhá pak zacílí na proces Lessons Learned zavedený v AČR a v NATO, jehož analýza je poté využita v praktické části. Praktická část

¹ North Atlantic Treaty Organization - Supreme Headquarters Allied Forces Europe

demonstruje implementaci teoretických východisek do typového příkladu. Bude vytvořen nejprve algoritmus, a poté vlastní modul informačního systému pro podporu předávání zkušeností v oblasti logistických procesů AČR (dále jen Modul). V závěrečném zhodnocení přínosu představím výhody zhotoveného Modulu oproti zastaralému nástroji, používanému AČR v současnosti. Dále prezentuji nutné úpravy pro použití Modulu k využití předávání zkušeností v oblasti logistických procesů i mimo armádní prostředí.

1 Logistické procesy

1.1 Původ a vývoj logistiky

Výklady vzniku a vývoje pojmu „logistika“ se v odborné literatuře částečně odlišují. Nejčtenější přístupy jsou dávány do souvislosti s vojenstvím. Z hlediska etymologie je možné pojem odvodit z kořene slov řeckého původu „logos“ (slovo, řeč, rozum, počítání), logisté (počtář, posuzovatel/úředník ve starých Athénách), logismos (počty, výpočet, úvaha, myšlenka), logistikon (důmysl, rozum), logísticos (správný v kalkulování a účtování). [1]

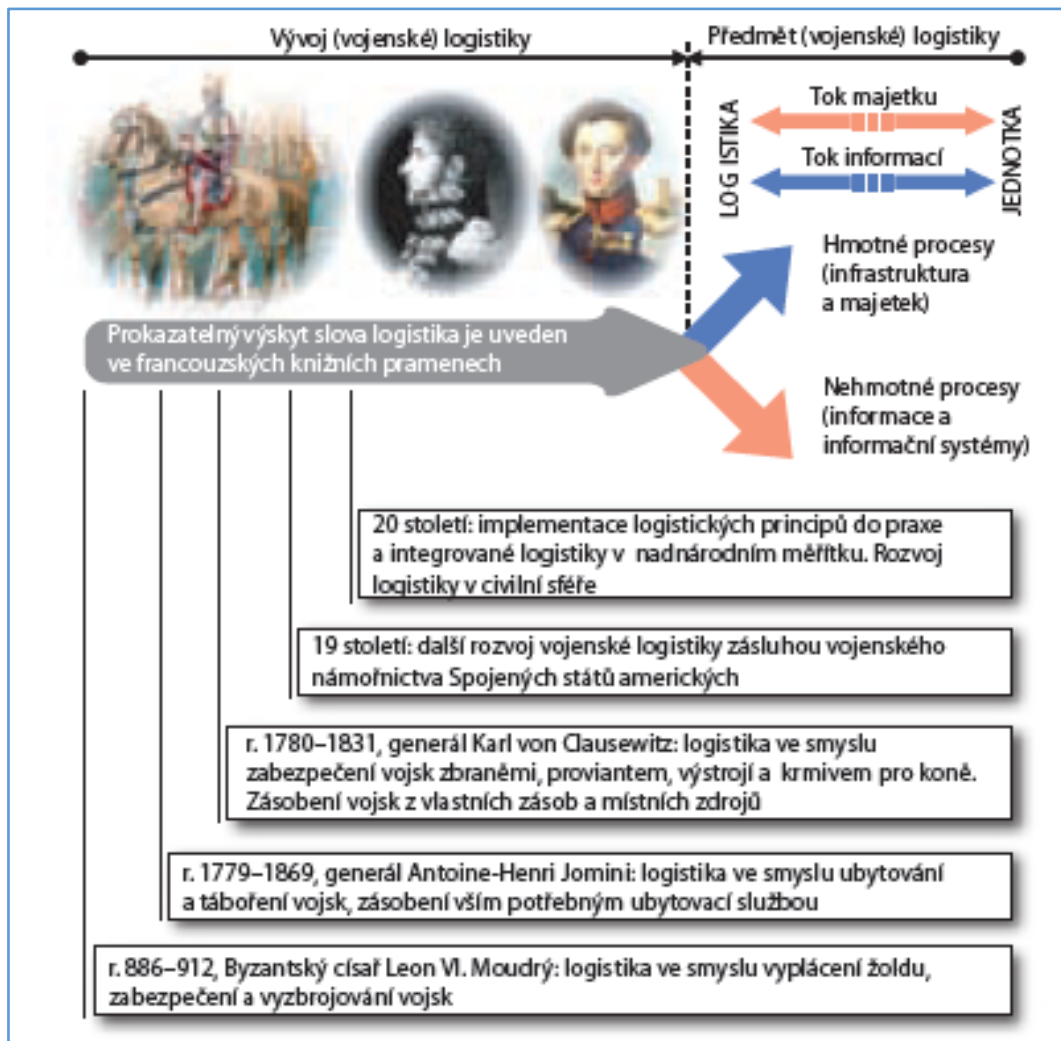
Pojem „logistika“ a jeho předmětný obsah prošel od počátků svého uplatňování dlouhodobým vývojem. Počátky jeho užívání jsou datovány již v období válek vedených byzantskou a římskou říší. Praktická realizace vojenské logistiky byla nejprve omezena na činnosti spojené s vyplácením žoldu a vyzbrojováním, pozdější pojetí zahrnuje ubytování a zásobování vojsk. [1]

Ve středověku se pak pojem „logistika“ používal při stavbách vojenských opevnění – pro matematické výpočty optimálních poloh střelen. Samotný pojem „logistika“ jako název jednoho z kurzů se objevil v roce 1885 při otevření anglické námořní školy. [2]

V 19. století byl pojem rozpracován ve vojenské literatuře. Vojenská logistika byla prosazena naroveň rozhodujícími složkami vojenského umění – strategie a taktiky. Ve 20. století byly formulovány vědecké postupy v logistice při přípravě a zajištění vedení války. Plný rozvoj vojenské logistiky však nastává až v období II. světové války. V rámci systematické tvorby definice vojenské logistiky byla vyvinuta a uplatněna řada koncepčních přístupů, které byly a jsou doposud využívány v soukromém sektoru. [1]

Za jeden z největších logistických manévřů všech dob se považuje přesun sovětských továren po zahájení operace Barbarossa, tedy útoku nacistického Německa na Sovětský svaz, zahájeném 22. června 1941. Byly převezeny těžko představitelné objemy strojů, zařízení, polotovarů, surovin a lidí o tisíce kilometrů na východ, za Ural. *„Jen do listopadu 1941 bylo díky ohromnému nasazení sovětských občanů odvezeno více než tisíc velkých továren s kvalifikovanými pracovníky a jejich rodinami. Výroba tanků, letadel a dalších zbraní se jen pomalu rozbíhala, ale na jaře 1942 už začala Rudá armáda dostávat první dodávky těžkých zbraní.“* [3] Díky tomuto dodnes stěží

představitelnému logistickému manévru byla nejen obnovena válečná výroba Sovětského svazu, ale především tyto výrobní kapacity nepadly do rukou nacistů. Je jisté, že toto byl jeden z klíčových faktorů, který pomohl situaci na východní frontě zvrátit ve prospěch spojenců.



Obrázek 1.1: Vývoj a předmět vojenské logistiky
 Zdroj: [1 s. 6]

Po druhé světové válce dochází v ekonomicky rozvinutých státech k rozvoji a rozšíření logistiky do všech hospodářských oblastí. Začíná se uplatňovat i v oblastech analýzy vojensko-ekonomického potenciálu a v rámci hospodářských opatření pro stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav. Určující význam pro koncipování samostatného vědního oboru měly vybrané práce publikované v období 60. let minulého století. [1]

V 50. a 60. letech minulého století se logistika zaměřuje na distribuci, obchod a marketing. Vzhledem k tomu, že využívání celkových nákladů ke zhodnocení efektivity procesů bylo v této době v začátcích, situace na trhu vedla k nadměrnému zvyšování zásob. Až od 70. let díky objevu synergického efektu logistiky v rámci podniků začalo docházet k optimalizaci procesů. Z důvodu přitvrzování tržního prostředí v 90. letech se logistika stala mocným nástrojem konkurenčního boje a dochází v ní k integraci obchodu, dodavatelů a distribuce do logistických řetězců. V současné době jsou motorem optimalizace logistických řetězců informační a komunikační technologie. Díky nim se vytvářejí sítě logistických partnerů. Tlak na spokojenost zákazníka a kvalitu služeb vzrůstá spolu s tlakem na minimalizaci nákladů na logistiku. Ačkoliv je potenciál synergických efektů vysoký, v praxi se dosud využíván jen velmi částečně. [2]

Logistika odpovídá za průběh materiálového toku s cílem zabezpečit jeho plynulost směrem ke spotřebiteli (v případě armády směrem k bojovým jednotkám) tak, aby potřebný majetek (materiál) byl v požadovaném sortimentu, množství, kvalitě, ve stanoveném čase, na určeném místě a v dohodnuté ceně. Součástí materiálového toku je i tok informací, bez kterého by realizace pohybu materiálu nebyla možná. [1]

1.2 Logistické činnosti z pohledu civilní logistiky

Logistické činnosti jsou definovány jako soubor činností, aktivit a funkcí, které jsou realizovány pro splnění požadavků koncových zákazníků. Neexistuje jednotná klasifikace logistických činností a je určena volbou třídícího kritéria, mírou stupně dekompozice či použitého účelu. [4]

Za základní funkce prvků dodavatelského systému se považují:

- plánování na strategické a operativní úrovni,
- získávání a zpracování zdrojů.

K realizaci uvedených základních funkcí se uskutečňují další logistické operace:

- doprava a s ní spojené činnosti,
- manipulační operace,
- balení,
- identifikace zboží,
- pomocné operace. [4]

1.3 Logistické činnosti z pohledu vojenské logistiky

Podle armádní doktríny Vojenská logistika, která vychází ze spojenecké Doktríny pro logistiku AJP² - 4, v nejširším smyslu slova zahrnuje vojenská logistika tyto oblasti³:

- nabývání, přejímání, účtování a evidence, skladování, přeprava, distribuce, užívání, udržování majetku (materiálu) a nakládání s nepotřebným majetkem (materiálem),
- provádění přesunů ozbrojených sil a zajišťování vojenských přeprav,
- nabývání, výstavba, provozování, udržování, opravy a zrušování nemovitého majetku,
- poskytování anebo zajišťování služeb logistiky. [1]

1.4 Logistické aktivity

V učebnici Logistika se popisují typické logistické aktivity z uceleného pohledu tzv. integrální logistiky takto:

- předvídání poptávky,
- navrhování logistického řetězce,
- nákup,
- zpracování objednávek zákazníků,
- řízení zásob,
- plánování a řízení výroby a služeb,
- manipulace s materiálem,
- balení,
- skladování,
- doprava,
- řízení zpětných toků,
- poprodejní podpora. [5]

² Allied Joint Publication

³ V podmínkách AČR, na rozdíl od NATO, není zdravotnická služba součástí vojenské logistiky, která je pro svou specifickou zabezpečována samostatně.

1.5 Funkce vojenské logistiky

Z pohledu vojenské logistiky nejsou doktrinárně popsány aktivity tak, jak jsou vyjmenovány ty civilní v předchozí podkapitole 1.4. Na druhou stranu jsou doktrinárně popsány funkce vojenské logistiky. Jejich komparací můžeme najít částečnou shodu, kterou tabelárně vyjádřím na konci této kapitoly v tabulce 1.1. Z podrobného popisu funkcí vojenské logistiky v následujících podkapitolách mohu konstatovat, že řada z nich v sobě obsahuje několik logistických aktivit z kapitoly 1.4.

V této podkapitole tedy popíši jednotlivé funkce vojenské logistiky. Pomohou nám ve stanovení funkčních oblastí, které plánuji využít jako jeden z atributů (sloupců) v databázi poznatků pro předávání zkušeností v oblasti logistických procesů Armády České republiky.

„Z definice logistiky vyplývají její funkce, které vytvářejí souhrn opatření logistické podpory. Důsledné pochopení obsahu jednotlivých funkcí, které logistika jako celek vymezuje, je nezbytné pro jednotný pohled a chápání podstaty systému logistiky rezortu obrany a mnohonárodní logistiky.“ [1, s. 28]

Funkce vojenské logistiky:

- zásobování majetkem,
- zabezpečení personálu a infrastruktury,
- výzbrojní a technické zabezpečení,
- logistika vzdušných sil,
- pohyb a doprava,
- zabezpečení infrastruktury pro logistiku,
- smluvní zajištění logistické podpory. [1]

Tabulka 1.1: Srovnání aktivit civilní a funkcí vojenské logistiky
Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity civilní logistiky	Funkce vojenské logistiky
předvídání poptávky	zásobování majetkem
nákup	
zpracování objednávek zákazníků	
řízení zásob	
skladování	zabezpečení infrastruktury pro logistiku
balení	pohyb a doprava
manipulace s materiálem	
doprava	
navrhování logistického řetězce	
plánování a řízení výroby a služeb	
řízení zpětných toků	
poprodejní podpora	
	logistika vzdušných sil
	výbrojní a technické zabezpečení
	zabezpečení personálu a infrastruktury
	smluvní zajištění logistické podpory

1.5.1 Zásobování majetkem

System zásobování majetkem tvoří objekty, zařízení, metody a pravidla přejímky, skladování, distribuci, kontroly a stanovení úrovně zásob. Obrázek 1.2 ukazuje členění majetku z hlediska vojenské logistiky.

Členění	Majetek		
Základní	Hmotný		Nehmotný
Podle určení a zařazení	Běžného použití		Nedotknutelných zásob
Podle přidělení	Předepisovaný/stanovený		Ostatní
	Tabulkami počtů	Normami	
Podle způsobu využití	Dlouhodobého využití		Spotřební
Podle stavu	1. kategorie Plně využitelný	2. kategorie Dočasně nevyužitelný	3. kategorie Nevyužitelný/ neopravitelný
Podle druhu	Movitý (MU – 1.0–6.0)		Nemovitý (MU – 7.0)
Podle složení	Jednotlivé předměty (látky, suroviny, polotovary apod.)		Soupravy

Obrázek 1.2: Členění majetku
Zdroj: [1, s. 30]

1.5.2 Zabezpečení personálu a infrastruktury

„Zabezpečení personálu a infrastruktury vyžaduje široký rozsah služeb, jako je stravování, vystrojování a výměna výstroje, praní, chemické čištění, koupání atd. Patří sem i služby zajišťující výstavbu, zabezpečení provozu, údržbu a opravy nemovitého majetku, požární ochrana, záchranné systémy a ochrana životního prostředí.“
[1, s. 36]

Zjednodušeně lze konstatovat, že se jedná o péči o vojáka a péči o nemovitou infrastrukturu.

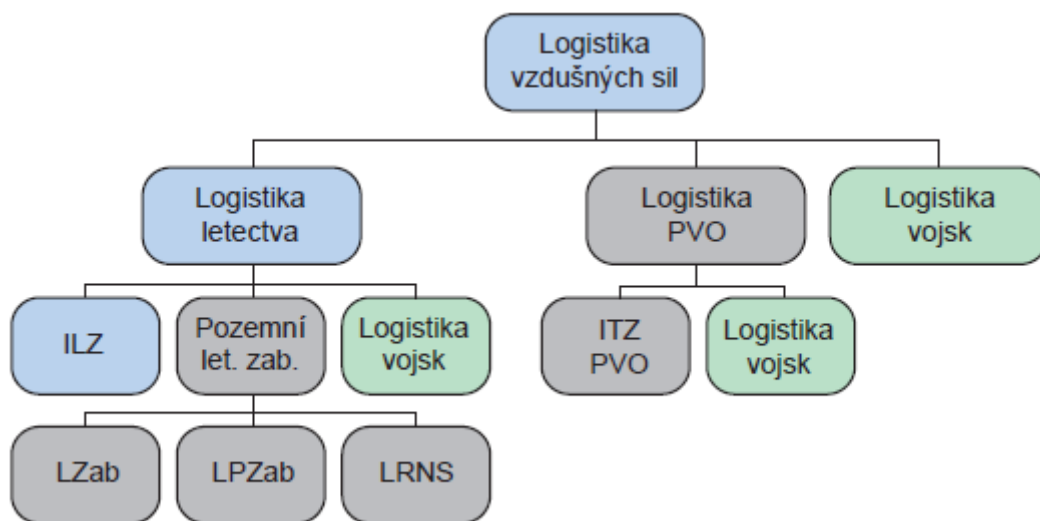
1.5.3 Výbrojní a technické zabezpečení

„Cílem výbrojního a technického zabezpečení je vytvoření funkčního systému v oblasti výbroje, zabezpečení provozu, výcviku a speciálních služeb.“ [1, s. 40]

Tato funkce vojenské logistiky představuje zabezpečení vojsk výzbrojí a municí, jejich opravy a doplňování. Dále zabezpečuje dosažení udržování provozuschopnosti vojenské techniky, její opravy, odsun a vyproštění, doplňování pohonných hmot a maziv [1].

1.5.4 Logistika vzdušných sil

Speciální zabezpečení vzdušných sil je systém vzájemně provázaných velitelských a odborných vazeb a činností. Tvoří ji logistika letectva, logistika protivzdušné obrany a logistika vojsk. Její struktura je znázorněna na obrázku 1.3. [1]



Legenda:

ILZ – Inženýrské letecké zabezpečení

LZab – Letištní zabezpečení

LPZab – Letištní provozní zabezpečení

LRNS – Letecká radionavigační služba

ITZ PVO – Inženýrsko-technické zabezpečení PVO

Obrázek 1.3: Struktura logistiky vzdušných sil

Zdroj: [1, s. 52]

1.5.5 Pohyb a doprava

Hlavním úkolem vojenské dopravy je plánovat, zabezpečovat, koordinovat a řídit přesuny a přepravu jednotek Ozbrojených sil České republiky, a to na i mimo území České republiky. [1]

„Zabezpečení přesunů ozbrojených sil a zajištění vojenských přeprav má mimorezortní, v daném případě i nadnárodní charakter. Jedná se o společný úkol mnoha příslušných subjektů. Činnost orgánů vojenské dopravy se řídí, v souladu s přijatými mezinárodními smlouvami, standardizačními dohodami NATO a právními normami České republiky.“
[1, s. 57]

K manévru, přesunu a přepravě Ozbrojených sil České republiky je využívána povrchová a vzdušná doprava. Povrchová doprava se dále dělí na silniční, železniční a námořní dopravu. Vzhledem k průběhu vodních toků a podmínek splavnosti na nich se vojenské přepravy po vnitrostátních vodních cestách nepředpokládají. [1]

1.5.6 Zabezpečení infrastruktury pro logistiku

„Budování infrastruktury pro logistiku zahrnuje výstavbu, rekonstrukce, opravy, údržbu a odstraňování zařízení infrastruktury, která jsou potřebná pro výstavbu, nasazení, ubytování, udržení a stažení sil. Součástí je také budování, rekonstrukce a údržba dopravně-zásobovacích komunikací a umožnění ochrany životního prostředí.“
[1, s. 67-68]

Hlavní odpovědnost za správu nemovitého majetku v resortu Ministerstva obrany České republiky má Agentura pro hospodaření s nemovitým majetkem, která je přímo podřízeným útvarem náměstkyně pro řízení sekce nakládání s majetkem Ministerstva obrany.

Z toho vyplývá, že v běžném mírovém životě je úloha vojenské logistiky v oblasti správy nemovité infrastruktury až druhotná.

1.5.7 Smluvní zajištění logistické podpory

Zabezpečení činnosti Armády České republiky v míru se neobejde bez potřeby nákupu majetku a služeb. Potřeba nákupu služeb strmě vzrostla především po plné profesionalizaci Armády v roce 2005. Do té doby byl například úklid služebních prostor (venkovních i vnitřních), stravování, střežení vstupů a ochrana objektů zabezpečována vojáky základní služby. S koncem povinné základní vojenské služby se stalo jednoznačně ekonomicky výhodnější tyto i jiné služby outsourcovat. [1]

Smluvní logistická podpora se však nezabezpečuje pouze v míru, ale také v operacích. Zde se jedná především o pronájem a výstavbu infrastruktury, úklid společných prostor

a sociálních zařízení, dodávky potravin, dodávky pitné a užitkové vody, dodávky elektrické energie, tlumočnické služby, odvoz a likvidace odpadů. Tyto služby smluvně zajišťuje hostitelský stát, místní i mezinárodní soukromé subjekty, koaliční armády či mezinárodní organizace – OSN⁴, NATO, EU⁵, a jiné. [6]

1.6 Úrovně řízení vojenské logistiky

Orgány logistiky na jednotlivých úrovních velení a řízení mají své místo v návaznosti na systém logistické podpory, svoji působnost, pravomoci k řízení podřízených, stanovené vazby k nadřízeným a k systémovému okolí. V organizační struktuře ozbrojených sil ČR je logistika uplatňována na strategické, operační a taktické úrovni velení a řízení. Dále ještě můžeme rozlišit jednu úroveň, a to je logistika ve vztahu k mezinárodním entitám – ať již mezinárodním organizacím (NATO, OSN, EU) či koalicím (Enduring Freedom⁶, Iraqi Freedom⁷). Budu ji nazývat tedy úroveň mezinárodní. [1]

1.6.1 Taktická úroveň

Logistika na taktické úrovni podporuje splnění úkolu velitele prostřednictvím organických jednotek logistiky. Jejími orgány jsou oddělení logistiky brigády (křídla) a skupina logistiky praporu (oddíl, peruti). [1]

1.6.2 Operační úroveň

Logistika na operační úrovni velení a řízení vytváří podmínky k realizaci rozhodnutí strategické úrovně na taktické úrovni. Jejími orgány jsou odbory logistiky Pozemních sil, Vzdušných sil, Speciálních sil, Velitelství pro operace, Velitelství kybernetických sil a Velitelství teritoria. [1]

⁴ Organizace Spojených národů

⁵ Evropská unie

⁶ Operace Trvalá svoboda (2001 – 2014). Protiteroristická operace vedená Spojenými státy s cílem potlačit teroristickou organizaci Al-Káida (v Afghánistánu, na Filipínách, v Africe a jinde).

⁷ Operace Irácká svoboda (2003 – 2011). Protiteroristická operace vedená Spojenými státy s cílem svrhnout diktátora Saddáma Husajna.

1.6.3 Strategická úroveň

Logistika na strategické úrovni velení a řízení je zaměřena na stanovení opatření k podpoře dosažení cílů uvedených v dokumentu Vojenská strategie ČR. Strategickou úroveň velení a řízení logistiky zajišťuje Ministerstvo obrany ČR a Generální štáb AČR, který je jeho součástí. Jejími orgány jsou sekce vyzbrojování a akvizic, sekce nakládání s majetkem, sekce ekonomická a sekce logistiky. [1]

1.6.4 Mezinárodní úroveň

Pro koordinaci národní a mnohonárodní logistiky musí být vybudována odpovídající struktura velení a řízení logistiky. Aktivity velení a řízení musí být organizovány tak, aby vycházely ze zadaného úkolu, a aby byly koordinovány jednotlivými účastnickými státy. Společná struktura velení a řízení logistiky musí poskytovat transparentnost logistické podpory probíhající činnosti (operace). Jejím orgánem je Agentura logistiky, která má za úkol koordinaci mezinárodní podpory. [1]

1.7 Informační podpora logistických procesů

Efektivitu řízení všech toků v logistických systémech zabezpečuje logistický informační systém. Jeho cílem je „*vytvořit informační prostředí, v němž bude možno účinně plánovat a koordinovat všechny logistické aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci a využívat v tomto prostředí dostupné softwarové produkty pro podporu rozhodování.*“ [4]

Za hlavní subsystémy logistických informačních systémů se považují:

- subsystém zpracování objednávek,
- subsystém předpovědi poptávky,
- subsystém řízení zásob,
- subsystém logistického plánování,
- subsystém řízení výroby,
- subsystém zásobování. [4]

1.8 Porovnání vojenské a civilní logistiky

Slovník NATO termínů a definicí definuje logistiku ve vojenském smyslu takto: „*Věda o plánování a provádění přesunů a zabezpečování vojsk.*“ [7, s. 75] Z této definice je zřejmé, že vojenský pohled na logistiku je poněkud užší než civilní. Moderní armády se výrobou v současnosti zabývají minimálně, a tuto logistickou funkci nechávají na státních, či častěji soukromých podnicích či nadnárodních konsorciích.

Nebylo tomu tak odjakživa, neboť stále slouží v naší armádě pamětníci, kteří vzpomínají na Pomocná zemědělská hospodářství útvarů. Tyto jednotky byly zřizovány v padesátých letech důsledkem situace v národním hospodářství, konkrétně v zásobování masem. V době svého největšího rozkvětu se podílely na zásobování jednotek vepřovým masem až z 50%. Ke krmení hospodářských zvířat (např. prasat, drůbeže) bylo využíváno proviantních odpadů z jídelny. Postupné zavádění hygienických norem pro nakládání s odpady mělo za důsledek zkomplikování a zdražení jejich zpracování a využití pro výkrm. Levnější a jednodušší je v současnosti platit za vývoz odpadů firmě, a bohužel tak přijít o vlastní zdroj masa. Toto je příklad aplikace soudobých logistických trendů v armádě, konkrétně outsourcingu.

Logistika usiluje o to, aby byl výrobek, materiál či služba dodán včas, ve správné kvalitě za co nejnižší cenu. [5]

Pohled civilní a vojenský se však liší v tom, co bude to nejdůležitější – zda čas, množství a kvalita nebo cena. Dovolím si tvrdit, že v civilní logistice se manažer častěji přikloní k co nejnižší ceně, která v konečném důsledku bude znamenat vyšší zisk. Na druhou stranu jsem si jistý, že během válečného konfliktu je ochoten velitel vynaložit maximum prostředků (tedy akceptuje daleko vyšší cenu), pokud to bude znamenat dřívější získání zásob, které mu přinesou vítězství v rozhodující bitvě.

Na závěr chci porovnat důležitost předávání zkušeností v oblasti logistických procesů. Zatímco civilní logistika přirozeně plní své poslání každý den, vojenská logistika svou každodenní činností nepodporuje své hlavní poslání. Tím je zásobovat bojující jednotky ve válečné vřavě. Místo toho je její každodenní chléb podporovat jednotky v mírovém životě a při běžném výcviku. Tyto dvě činnosti se však zásadně liší. Cvičení simulující podporu bojových jednotek většího rozsahu se konalo mezi lety 2013 a 2019 na našem území pouze třikrát. Na základě tohoto faktu je možné dedukovat tvrzení, že během těchto cvičení je naprosto nezbytné získané zkušenosti zaznamenat, zpracovat, a

především je dále předat. Jedině tak je možné neustále zachovávat relevanci logistiky vojsk pro válečný stav. To samé platí i o získávání zkušeností ze zahraničních operací.
[8]

2 Proces Lessons Learned

2.1 Vymezení hlavních pojmů

Pojem **Lessons Learned**⁸ je do češtiny překládán jako proces získávání poznatků a využívání zkušeností (dále jen ZPVZ) a je definován jako „*proces, který umožňuje, aby se organizace mohla poučit ze svých chyb, případně využít svých úspěchů. Realizuje se ve všech funkčních oblastech organizace. ZPVZ tedy představuje nástroj nepřetržitého procesu zdokonalování každé organizace.*“ [9, s. 4]

Pojem **Zobecněná zkušenost**, neboli **Lesson Learned** je definován jako „*zkušenost, která je po prokázání účinnosti realizovaných opatření přijata všeobecně za platnou zkušenost a promítne se do vnitřních předpisů nebo vojenských doktrín, organizační struktury, výzbroje, výcviku atd. Je výsledkem realizace nápravných opatření, která přinesla zvýšení výkonu nebo zvýšení schopnosti daného prvku.*“ [9, s. 11]

Pojem **Identifikovaná zkušenost**, neboli **Lesson Identified** je definován jako výsledek „*analýzy poznatku (vyhodnocené informace). Kromě popsání daného jevu, jeho příčin a důsledků v sobě zahrnuje návrh nápravných opatření a konkrétní velitelské a odborné orgány s odpovídající působností a odpovědností pro realizaci těchto opatření.*“ [9, s. 11]

Poznatek je pozorovaná odchylka od očekávaného výsledku. Může být pozitivní či negativní. Pokud je pozitivní, po validaci se stává **Osvědčeným postupem**, neboli **Best Practice**. Častěji bývá poznatek negativní, pak ho můžeme označit jako **Nedostatek**, neboli **Deficiency**. V obou případech se jedná o přesný popis faktu či události, kterými je popsána předmětná činnost jednotek AČR. [9]

Nápravné opatření, neboli **Remedial action** je opatření, jehož cílem je odstranit příčiny zjištěného nedostatku nebo zlepšit podmínky pro plnění úkolů. Schvaluje ho velitel a ukládá ho formou úkolu konkrétním osobám nebo organizačním celkům, nazývanými také **Action body**, ve své podřízenosti. [9]

Plán opatření, neboli **Action plan** obsahuje rozložení nápravných opatření v čase, stanoví odpovědnosti a součinnost při jejich realizaci. [9]

⁸ Plurál Lessons Learned a singulár Lesson Learned, tyto dva podobné pojmy mají zásadně odlišný význam.

2.2 Význam procesu Lessons Learned v AČR

V dnešním rychle se měnícím bezpečnostním prostředí, typickém dynamikou změn, je schopnost identifikovat nové požadavky a rychlá implementace inovativních řešení zásadním předpokladem úspěšného budování AČR jako moderní armády, schopné zajistit plnění úkolů vyplývajících z národních norem a mezinárodních závazků. Poznatky z celého spektra aktivit AČR, které jsou předmětem sběru, analýzy, identifikace a implementace, by měly vést k nápravě nedostatků, ke zvyšování efektivity a schopností AČR na základě objektivně definovaných potřeb. Proces Lessons Learned by tedy měl být nedílnou součástí doktrinálních dokumentů a organizačních struktur na všech stupních velení s cílem zajistit kontinuální inovace a rozvoj AČR. Jeho důvěryhodnost je pak základním předpokladem fungování celého procesu.

Význam Lessons Learned podtrhuje Doktrína AČR, která říká, že: *...změny v bezpečnostním prostředí, v rozvoji nových technologií, jakož i poznatky a zkušenosti⁹ získané účastí v operacích a při cvičeních budou i nadále podnětem k její aktualizaci. Trendy ve vojenském umění, ve vojenské vědě, technice, výzbroji a výstroji musí být sledovány, hodnoceny a využívány jak veliteli, tak jejich štáby.* [10, s. 58]

2.3 Význam procesu Lessons Learned v logistických procesech AČR

Nejinak se k důležitosti předávání zkušeností staví také logistika AČR. Ta ve své doktríně Vojenská logistika říká, že: *„poznatky získané z operací jsou analyzovány a následně na jejich základě dochází ke změnám v doktrínách, operačních ataktických dokumentech. Podmínkám, za kterých jsou vedeny soudobé operace, se přizpůsobují zásady a procedury poskytování logistické podpory, organizační struktura, velení a řízení jednotek logistiky, technické prostředky, kterými jsou jednotky logistiky vybaveny. Proces získávání a vyhodnocování poznatků z operací je nedílnou součástí přípravy a vedení operace a je rozhodující pro rozvoj logistiky rezortu obrany.“* [1, s. 24]

O nutnosti následování procesu Lessons Learned zavedeným v NATO se zmiňuje také další doktrína, a to Logistika ve vojenských operacích. Ta říká, že: *„Získávání poznatků*

⁹ Poznatky a zkušenosti jsou významovým ekvivalentem pojmu Lessons Learned

a vyhodnocování zkušeností v oblasti logistiky je vhodné organizovat v souladu s procesem Lessons Learned NATO.“ [6, s. 77]

2.4 Význam procesu Lessons Learned v civilní logistice

V logistické praxi je dobře popsán pojem logistický controlling. Pojem logistický controlling je v logistické praxi „*spojován převážně s řízením finančního hospodaření podniků. (...) zaměřuje se na stanovení cílů podniku v oblasti nákladů a výnosů, evidenci a vyhodnocování odchylek a přijímání nápravných opatření.*“ [5, s. 281]

Z této definice můžeme vyvodit dílčí závěr, že logistický controlling se zabývá především měřitelnými veličinami, stanovováním odchylek a kvantifikací logistických cílů.

Naproti tomu Lessons Learned se zabývají jak kvantifikovanými, explicitními¹⁰ znalostmi, tak především tacitními¹¹ znalostmi. Tyto znalosti se pak snaží institucionalizovat pro využití organizací. [11]

Dedukcí docházím tedy k závěru, že proces Lessons Learned může vhodně doplnit oblast logistického controllingu tím, že organizaci přináší i znalosti neměřitelné a nekvantifikovatelné.

2.5 Lessons Learned a učící se organizace

Takřka již od druhé světové války nerozhoduje o úspěchu válčících stran pouze technologická převaha či dostatek zdrojů, ale především informace a znalosti. Tato skutečnost vyžaduje inovativní a systematický přístup v práci s informacemi, poznatky a znalostmi v rámci organizace. V dnešní době, kdy pro dosažení úspěchu roste úloha znalostí, hovoříme o cíli udržet armádu ve stavu učící se organizace. [9]

Jako příklad takové organizace můžeme uvést mechanizovanou brigádu. Velitel brigády má k dispozici štáb, který vytváří a poskytuje znalosti, na jejichž základě si poté velitel situaci ujasňuje, přijímá rozhodnutí a štáb toto rozhodnutí poté realizuje. Proces Lessons Learned je jedním z explicitně nastavených komunikačních kanálů pro přenos znalostí uvnitř jednotky i mezi jednotkami navzájem. [9]

¹⁰ Znalost, kterou lze vyjádřit písmem, čísly, matematickou rovnicí či digitálním zápisem.

¹¹ Soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ.

Ozbrojené síly jsou organizací s nejpropracovanějším systémem organizačního učení.

Mají vypracovanou infrastrukturu, která zahrnuje:

- výcvik a formální vzdělávání,
- cvičení a simulace,
- výzkum,
- doktríny. [12]

V následujících odstavcích popíši způsob, jak je výše zmíněná infrastruktura učící se organizace implementována v AČR.

Výcvik a formální vzdělávání je zajišťován soustavou škol a akademií. V případě středního školství je zde Vojenská střední škola MO v Moravské Třebové připravující civilní student na vojenské povolání. V oblasti vysokého školství se jedná o Univerzitu obrany v Brně a Hradci Králové a Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Pro kariérové a specializační kurzy má armáda Vojenskou akademii ve Vyškově. Nejvyššího vojenského vzdělání se vyšším důstojníkům, generálům a vrcholným představitelům resortu obrany dostane v Centru bezpečnostních a vojensko-strategických studií – válečné škole při Univerzitě obrany v Brně.

Cvičení jsou plánovány jednotkami všemi jednotkami jako hlavní zaměstnání výcvikového roku, dále jsou zintenzivněny v případě přípravy jednotky do zahraniční operace. Veškeré druhy simulací jsou zabezpečeny Centrem simulačních a trenažerových technologií v Brně.

Výzkum a vývoj je v resortu obrany zajišťován především třemi entitami. Všechny tyto entity jsou buď přímou součástí resortu, nebo jsou státními podniky.

První je přirozeně Univerzita obrany v Brně, která zajišťuje především výzkum v rámci akademické činnosti.

Další je Vojenský výzkumný ústav, s. p., který „*ve prospěch zakladatele a dalších poskytovatelů koordinuje základní výzkum, provádí aplikovaný výzkum, řídí vývoj a inovace vojenské techniky a materiálu, zabezpečuje zkoušky vojenské techniky a odborná školení specialistů v oborech: chemické, biologické a radiační ochrany, elektronického boje a maskování, a materiálového inženýrství. Rozvíjí vlastní zahraniční aktivity, na smluvním základě zastupuje Ministerstvo obrany a AČR v národních institucích, orgánech NATO a EDA.*“ [13]

Posledním je Vojenský technický ústav s. p., jehož misí je „výstavba stabilní a všestranně technicky zaměřené platformy pro realizaci projektů a zajišťování služeb ve prospěch Ministerstva obrany České republiky, Policie České republiky, Hasičského záchranného sboru a dalších bezpečnostních složek, jakož i spojenců České republiky či soukromých subjektů. VTÚ, s. p. svou činností udržuje a dále rozvíjí strategické know-how ČR v oblasti obranného a bezpečnostního výzkumu a vývoje mj. zbraní, munice, pozemní techniky, bezpilotních průzkumných prostředků, palubního vybavení letadel, prostředků radiotechnického a letištního technického zabezpečení, simulátorů, komunikačních systémů a s tím spojeného zkušebnictví, ověřování a certifikace.“ [14]

Doktríny jsou v resortu obrany členěny na několik úrovní. Tu nejvyšší, politicko-strategickou má ve své gesci Sekce obranné politiky a strategie Ministerstva obrany, která zpracovává zásadní strategické dokumenty Obranná strategie České republiky, dlouhodobý výhled, směrnice ministra obrany, plán obrany České republiky, Zpráva o zajištění obrany České republiky přispívá za Ministerstvo obrany do Bezpečnostní strategie České republiky. [15]

Úroveň operační doktrinálně pokrývá Sekce rozvoje sil Ministerstva obrany. Odpovídá za zpracování Doktríny Armády České republiky. Dále odpovídá za koncepční činnosti, za stanovování zásad a norem v oblasti společné přípravy pozemních sil a vzdušných sil, záchranné a výsadkové služby, služby pátrání a záchrany v Armádě České republiky. [16]

Doktrinální pokrytí taktické úrovně má na starosti Centrum doktrín při Velitelství výcviku – Vojenské akademii. Podílí se na rozvoji doktrinální soustavy AČR, zejména v oblasti bojového použití druhů vojsk na taktické úrovni, na tvorbě vnitřních předpisů a vojenských publikací a rozvíjí informační podporu přípravy personálu. Centrum doktrín ve své struktuře zahrnuje prvek pro zevšeobecňování zkušeností, který komplexně zabezpečuje problematiku Lessons Learned a nese odpovědnost za celoarmádní databázi Lessons Learned. [17]

V nevojenských organizacích jsou relativně běžné pouze prvky výcviku a formálního vzdělávání. Navíc, tyto bývají bohužel v případě finančních potíží seškrtnány jako první. Nicméně bez cvičení a simulací, výzkumu a rozvoje doktríny je pravděpodobné, že vzdělání nebude ani dobře zaměřeno, ani se účinně neprojeví v pracovních postupech. [12]

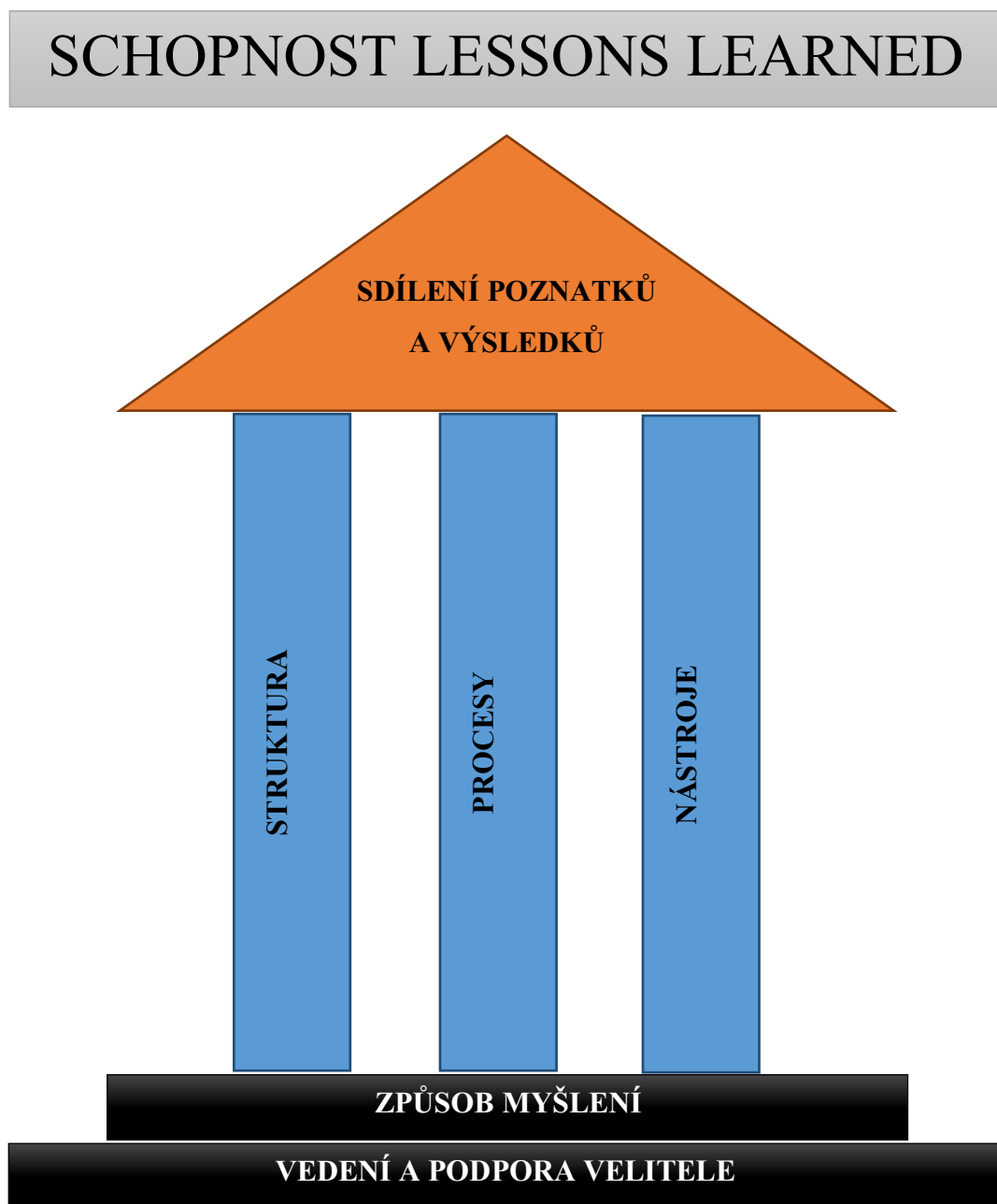
Osobně se domnívám, a má profesní zkušenost mě v tomto přesvědčení podporuje, že organizace aplikuje prvky učící se organizace tím lépe, čím více jsou zaměstnanci při práci ohroženi na zdraví a životě. Jednoduše proto, že motivace samostatných zaměstnanců sdílet zkušenosti je zde velmi vysoká. Není proto překvapivé, že proces Lessons Learned coby institucionalizovaný kanál pro přenos zkušeností funguje nejlépe v organizacích, zabývajících se létáním, výzkumem vesmíru¹² či obranou.¹³

¹² Jedním z nejvýznamnějších civilních průkopníků oblasti Lessons Learned je NASA. [22]

¹³ Zápisky autora z kurzu Lessons Learned Staff Officer Course (2014, Švédsko)

2.6 Systém Lessons Learned

Klíčové prvky systému jsou navzájem pevně spojené a provázané. Můžeme si je představit jako jednotlivé části stavby. Čím níže je prvek znázorněn, tím důležitější funkci zastává. Tak jako u domu, pokud selže prvek nižší, pravděpodobně se zhroutí i prvky nad ním. Graficky je systém znázorněn na obrázku č. 4. Pokud je celý systém funkční, ve vojenské terminologii je označován slovem „schopnost“.



Obrázek 2.1: Systém Lessons Learned
Zdroj: vlastní zpracování

Doktrína AČR pro Získávání poznatků a využívání zkušeností (ZPVZ) vychází ze základních dokumentů NATO pro tuto oblast. Termíny ZPVZ a Lessons Learned jsou ekvivalentní. Můžeme tedy vyvodit, že proces Lessons Learned v AČR je shodný s procesem NATO ve smyslu zásad, principů a hlavních fází. [9]

Popíší tento systém zdola nahoru. Základnu systému tvoří dva podstavce, kterými jsou způsob myšlení a vedení a podpora velitele. Představují společenské a kulturní klima v organizaci, které je nezbytné k funkčnosti celého systému. Dále to jsou tři pilíře: struktura, procesy a nástroje, které tvoří srdce systému. Střechu této pomyslné stavby pak představuje sdílení poznatků a výsledků, bez níž by systém sice formálně fungoval, ale nepřinášel by žádné benefity své organizaci.

Vedení a podpora velitele je naprosto kritická pro celý proces a podporuje všechny prvky nad sebou. Je to totiž velitel, který v organizaci určuje priority, přiděluje prostředky (lidi, materiál, finance) k realizaci nápravných opatření a svým příkladem strhává podřízené k aktivní účasti v procesu. Pokud velitel nechápe či nepřijme výhody a prospěšnost celého procesu, pravděpodobnost úspěšnosti organizace v procesu Lessons Learned se limitně blíží nule. Většina pracovníků totiž bez motivace do procesu přispívat nebude. [9]

Na tomto místě si vypůjčím citát Douglase Adamse, který naprosto vystihuje klíčovou úlohu velitele v procesu Lessons Learned: *“Human beings, who are almost unique in having the ability to learn from the experience of others, are also remarkable for their apparent disinclination to do so.”*

Změna způsobu myšlení ve smyslu touhy sdílet zkušenosti s ostatními a využívat zkušenosti jiných ve vlastní práci. V pracovních kolektivech není přirozené sdílet příčiny svých úspěchů či neúspěchů, aby se z nich mohli poučit jejich kolegové. Důraz na učení se z vlastních chyb vytváří v organizaci atmosféru plnou bezpečí a důvěry, která prospívá učení a růstu znalostí jednotlivce i celku.

Struktura znamená mít vzdělané, schopné a nadšené specialisty procesu Lessons Learned, kteří jsou umístěni na vhodných pozicích v rámci organizace. Ačkoliv to může znít jako klišé, dlouholetá zkušenost říká, že nejvhodnější pozice je co nejbližší velitele, ideálně přímo ve velitelství.

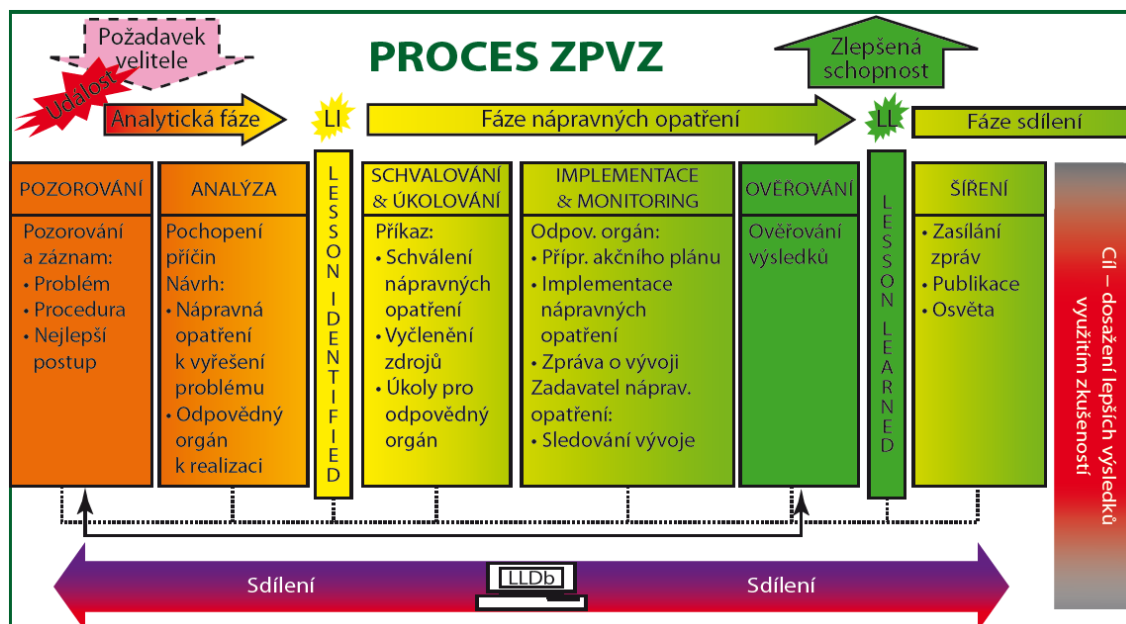
Procesy jsou nastavené vazby mezi jednotlivými prvky k realizaci procesu. Velice důležitá je i standardizace procesu normami, nařízeními či standardními operačními

postupy, která zajišťuje jeho kompatibilitu nejen v rámci organizace (v našem případě AČR), ale i ve struktuře NATO. [9]

Nástroje znamenají technologie, výběr a využití vhodných podpůrných nástrojů, jako jsou programy, aplikace, databáze, vyhledávací nástroje či webové prostory pro spolupráci. Důraz by měl být také na jejich vzájemnou kompatibilitu a optimalizaci pro podporu procesu ZPVZ a jeho subprocessů.

Sdílení spočívá v tom, aby uživatel a organizace mohla využívat informace a zkušenosti z procesu Lessons Learned v momentě, kdy je potřebuje. Sdílení Lessons Learned zvyšuje organizační znalosti a podporuje výkonnost organizace. [11]

2.7 Fáze procesu Lessons Learned



Obrázek 2.2: Schéma procesu Lessons Learned
Zdroj: [9, s. 26]

Proces Lessons Learned se realizuje ve třech fázích:

- analytická fáze,
- fáze nápravných opatření
- fáze sdílení.

První dvě fáze jsou obecně shodné s tzv. OODA cyklem, který popsal plukovník amerického letectva, John Boyd. Někdy se tento cyklus nazývá Boydův. [18]

Skládá se následujících fází:

- observation (pozorování),
- orientation (vyhodnocení),
- decision (rozhodnutí),
- action (provedení).

Analytická fáze procesu Lessons Learned v sobě zahrnuje observation (pozorování) a orientation (vyhodnocení) Boydova cyklu. Fázi nápravných opatření se přiřazuje decision (rozhodnutí) a action (provedení).

2.7.1 Analytická fáze

Fáze zahrnuje pozorování a analýzu dotčeného jevu. Začíná sběrem, tříděním a analýzou poznatků, které vstupují do procesu. Výstupem je identifikovaná zkušenost, obsahující popis a analýzu problému či osvědčeného postupu, návrhy k jeho řešení a realizátora navržených nápravných opatření.

Struktura poznatku je jasně daná, zaužívanou zkratkou je ODCR, a kromě samotného názvu poznatku se skládá z:

- Observation/ Poznatek – co se stalo?
- Discussion / Diskuze – proč se to stalo?
- Conclusion / Závěr – shrnutí a dopad?
- Recommendation / Doporučení – co je třeba udělat?

Sběr poznatků těží z několika zdrojů: ad-hoc – tedy nahodile, on-demand – tedy na základě požadavku velitele, z formálních hlášení¹⁴ a z analytických projektů. Poznatek může být pozitivní. To znamená, že nějaký jev proběhl oproti očekávání lépe, rychleji, kvalitněji či levněji. Nebo může být poznatek negativní, což bývá častější, kdy jev proběhl s obtížemi či neproběhl vůbec. Hlavními aktivitami armády, při kterých dochází ke sběru poznatků, jsou:

- operace,¹⁵
- cvičení,
- kurzy,

¹⁴ Těmito mohou být Vyhodnocení kurzu, služební cesty, After Action Report, Initial Impression Report apod.

¹⁵ Pod pojmem operace se rozumí vojenské operace, a to bojové i mírové.

- konference,
- běžná činnost,
- jiné. [9]

Třídění poznatků navazuje na sběr, kdy se poznatky dělí na vhodné a nevhodné k dalšímu řešení. O vhodnosti rozhoduje velitel¹⁶ za podpory svých odborných Lessons Learned orgánů. Pokud je poznatek nevhodný k dalšímu řešení, dále se neanalyzuje a původce poznatku je o tomto rozhodnutí informován. [9]

V těchto případech není vhodné se poznatkem dále zabývat v procesu Lessons Learned:

- jedná se o osobní selhání jednotlivce,
- jedná se o očividnou stížnost zpracovatele,¹⁷
- jedná se o zjevnou neznalost či neuplatňování interních normativních aktů¹⁸ či zákonů,
- zpracovatel poznatku měl nepřesné či nepravdivé informace,
- je zjevné, že náklady na řešení problému výrazně převýší očekávaný zisk. [11]

Analýza poznatků je závěrečný krok fáze analytické. Zabývá se již vytříděnými poznatky a jejím cílem je najít nejprve tzv. prazákladní příčinu problému¹⁹ a poté určit nápravná opatření s orgány (osobami) zodpovědnými za provedení.

Co vlastně analýza je definuje přímo oficiální překlad doktríny NATO: *“Rozbor celku zkoumáním jeho částí a jejich vzájemných vazeb.”* [19]

Cílem této práce není popisovat jednotlivé analytické metody, nicméně jedna z nejjednodušších a nejčastěji používaná v oblasti Lessons Learned je tzv. „Pětkrát proč?“ Tato deduktivní metoda spočívá v tom, že stanovíme problém a zodpovíme si odpověď „Proč se to stalo?“ Odpověď zapíšeme a zeptáme se znovu „Proč se to stalo?“ Do páté otázky bychom měli dostat prazákladní příčinu problému. Tato metoda je z pohledu mé praxe dostatečně funkční pro většinu řešených problémů.

Výsledkem analytické fáze je to, že *„poznatek představuje reálně existující problém, jeho jasné definování a přípravu návrhu k řešení tohoto problému (odstranění nedostatku).“* [9, s. 18]

¹⁶ Velitel může tuto pravomoc delegovat, např. na svého zástupce či na svůj odborný orgán Lessons Learned.

¹⁷ Řešení stížností je součástí nedělitelné velitelské pravomoci.

¹⁸ Nařízení, předpisů, doktrín, stálých operačních postupů.

¹⁹ V originále root cause.

2.7.2 Fáze nápravných opatření

Tato fáze se realizuje ve třech následných krocích. Začíná schválením nápravných opatření velitelem, identifikací odpovědných orgánů či osob a vydáním úkolů k implementaci. Pokračuje vlastním provedením nápravných opatření, což je vlastně odstraňování nedostatků či institucionalizací nejlepších zjištěných postupů. Ověřování výsledků po provedení nápravných opatření je závěrečným krokem této fáze. [9]

V této fázi jsou nezbytné tři principy, či činnosti, a to:

- spolupráce,
- koordinace,
- komunikace.

Spolupráce zajišťuje, že si prvky zapojené do procesu Lessons Learned navzájem pomáhají při řešení identifikovaných zkušeností a sdílení osvědčených postupů. **Koordinace** vyžaduje v této fázi od odpovědných osob pečlivé plánování a sladění vzájemného úsilí participujících prvků tak, aby byla zajištěna včasnost a efektivní řízení práce. **Komunikace** zajišťuje, aby byly všechny dotčené prvky a velitel navzájem informováni o postupu řešení problémů. Všichni se mohou seznámit s identifikovanými zkušenostmi a osvědčenými postupy ještě před tím, než jsou změny formalizovány. Toto je doslova životně důležité u poznatků z operací, kdy jejich včasné využití může zabránit ztrátám na životech a materiálu. [11]

Schválení nápravných opatření a vydání úkolů spočívá ve schválení identifikovaných součástí podílejících se na realizaci a ustanovení odpovědné osoby. Pokud není řešení poznatku v pravomoci velitele, předá poznatek nadřízenému stupni. Pokud se řešení poznatku v pravomoci velitele nachází, pak ustanoví odpovědnou osobu, vydá úkoly vedoucí ke splnění nápravných opatření a vyčlení zdroje potřebné k realizaci. [9]

Implementace nápravných opatření řídí odpovědná osoba ustanovená velitelem, kterému řešení nápravného opatření přísluší. Na základě uložených úkolů zpracuje plán nápravných opatření, ve kterém je explicitně určeno, kdo a dokdy dílčí úkoly splní. Splnění všech úkolů nápravných opatření se dokládá veliteli, který úkoly vydal. [9]

Ověření účinnosti přijatých nápravných opatření je nutné ke zhodnocení, zda tato opatření přinesla požadovaný výsledek. K posouzení může být přizván externí odborný orgán, který není subjektivně zainteresován do realizace nápravných opatření a dokáže

tak přinést objektivní pohled na výsledek. Výsledkem může být jak schválení řešení, čímž poznatek získá status zobecněné zkušenosti, tak požadavek na dodatečnou analýzu nebo i vrácení identifikované zkušenosti zpět do analytické fáze. [11]

Role specialistů Lessons Learned se v této fázi soustředí na kvalitní úroveň prezentace nápravných opatření veliteli, a poté monitorují průběh implementace a ověřování, případně jsou k dispozici odbornou radou odpovědným osobám za realizaci nápravných opatření. V případě převedení poznatku na zobecněnou zkušenost informují ostatní dotčené útvary a prvky, které mohou tuto zobecněnou zkušenost využít. [11]

2.7.3 Fáze sdílení

Tato fáze slouží k tomu, aby byly zkušenosti předány a využity co nejširším okruhem uživatelů. Velitel na doporučení specialistů Lessons Learned rozhoduje o přímém informování či sdílení informací v databázi. Jestliže je zobecněná zkušenost zahrnuta do centrální databáze Lessons Learned, je chápána jako oficiální doporučení daného stupně velení a řízení. Odborné orgány pověřené správou doktrín zapracovávají osvědčené postupy do vnitřních předpisů, vojenských doktrín a dalších dokumentů s celoarmádní působností.

Hodnota procesu Lessons Learned je skutečně využita, pokud se informace a zkušenosti vytvořené procesem dostanou ke správným osobám v okamžiku, kdy je potřebují. Sdílení zkušeností generuje organizační znalost a vede k dlouhodobému zlepšení výkonu organizace.

Bohužel, ne všichni jsou motivováni k sdílení ve všech fázích procesu. Příručka pro NATO jako nejčastější důvody uvádí:

- strach z obviňování a ostudy při sdílení zkušeností z neúspěchu,
- neschopnost vidět přínos ve sdílení poznatků ještě před jejich vyřešením,
- odhalení slabých stránek, které by mohl nepřítel využít, pokud by se k poznatkům nějakým způsobem dostal,
- zkušenosti se získávají pouze z praxe, jejich zaznamenávání a předávání je ztráta času,
- zkušenosti jsou utajované a nelze je sdílet,
- technické překážky, zabraňující jejich volný přenos elektronickou cestou. [11]

2.8 Nástroje pro management procesu Lessons Learned

Nástroje by měly podporovat sběr poznatků a zajistit, že poznatky budou shromážděny, tříděny, zpracovány a sdíleny. Použité nástroje by měly být co nejjednodušší a měly by vhodně doplňovat organizaci již používané informační systémy pro zpracování a sdílení dat. Spektrum myslitelných nástrojů sahá od vytištěných formulářů, přes aplikace Microsoft Office až po různé webové systémy.

2.8.1 Analýza literatury pro výběr nejvhodnější platformy

Příručka The NATO Lessons Learned Handbook zmiňuje především webové systémy, jmenovitě pak Microsoft SharePoint Server, který označuje za první volbu: „*The use of SharePoint, when and where available, is probably the best way to collect observations because it has web parts which make it easy to create a simple form for collecting observations that can be used over an internal network or the Internet.*“ [11, s. 22]

Dále tato příručka připouští užití programů Microsoft Office, jmenovitě Word, Excel a Access. Jejich výhoda přichází především při nutnosti použít počítač, který není připojen do sítě.

Na druhou stranu, příručka AČR pro proces Lessons Learned zmiňuje především: „*Základními softwarovými nástroji procesu Lessons Learned jsou databáze a webové aplikace, které jsou administrovány v rámci CADS²⁰*“ [9, s. 20]

Hlavní informační systém AČR je Štábní informační systém (ŠIS), pracující v rámci CADS. Tento neutajovaný systém je používán takřka všemi příslušníky na základních velitelských, odborných a štábních funkcích až po nejvyšší management – Generální štáb. Základní funkcionalita služeb nad síťovou infrastrukturou je zabezpečována produkty firmy Microsoft. Ať se jedná o základní serverovou platformu (MS Server, Active Directory), poštovní služby (MS Outlook Server), základní balík kancelářského software (MS Office) až po weby pro spolupráci (MS SharePoint).

Jelikož ŠIS obsahuje nástroje, které zmiňují národní i NATO doktríny, lze vyvodit, že je tedy nejvhodnější platformou pro zabezpečení informační podpory předávání zkušeností, nejen v oblasti logistických procesů AČR.

²⁰ CADS je zkratka pro Celoarmádní datovou síť. Jedná se o síť, sdružující podřízené systémy.

Logicky bude proto nejvhodnějším nástrojem pro proces Lessons Learned prostředí Microsoft SharePoint.

2.8.2 Microsoft SharePoint

SharePoint zahrnuje velké množství součástí a aplikací, jejichž vyčerpávající popis by značně přesáhl rozsah bakalářské práce. Navíc cílem práce není interpretovat příručku pro práci s aplikací SharePoint. Hlavní pojmy budou zahrnovat pouze použité součásti aplikace pro tvorbu nástroje.

Aplikace SharePoint je platforma pro podporu informačního managementu, sdílení informací, správu dokumentů, aplikaci pracovních postupů a spolupráci. Funguje na principu stavebnice, jejíž základ je reprezentován stránkami a stavebními bloky jsou seznamy, knihovny, pracovní postupy, registry dokumentů, upozornění, webové části a vyhledávání. [20]

2.8.3 Hlavní pojmy aplikace Microsoft SharePoint

Stránka poskytuje základní stavební kámen pro zabezpečení, ukládání a organizaci informací.

Seznam je databáze pro ukládání strukturovaných informací, pro kterou lze vytvářet množství náhledů tak, aby vyhovovaly různým skupinám konzumentů informací.

Seznam úkolů je jedna z předdefinovaných databází, která je předurčena ke sledování zadaných úkolů v organizaci. Je možné seznam úkolů upravovat a vytvářet pro něho různé náhledy.

Náhled seznamu umožňuje prezentovat informace v seznamu dle potřeby uživatele. Je možné vytvářet různé náhledy k vhodné reprezentaci informací v databázi. Náhledy mohou mít více druhů – standardní, tabulkové, kalendářní, Ganttovské, Accessovské²¹ a uživatelsky definovaný. Prezentace informací umožňuje především nadefinovat, které sloupce jsou zobrazeny, v jakém pořadí, jaké informace jsou zobrazeny (filtrování dle zadaných podmínek) a jak jsou řádky řazeny (dle abecedy, od nejvyššího / nejnižšího, jiných parametrů).

Sloupec, nazývaný též atribut, umožňuje uložení informací v seznamu, které jsou shodného druhu. Jednotlivé sloupce mohou obsahovat velkou škálu různých datových

²¹ Zobrazení jako v aplikaci Access

typů – jeden řádek textu, víceřádkový text, výběr z možností, číslo, měna, datum a čas, vyhledávací pole, ano/ne, osoba nebo skupina, hypertextový odkaz či obrázek, počítaná hodnota, výsledek úkolu a externí data.

Řádek, nazývaný též záznam, je nositelem informace. Každý záznam tvoří stejný počet položek stejného datového typu. [20]

3 Typový příklad

3.1 Východiska pro tvorbu Modulu

Z důvodu nejsnadnější budoucí implementace do reálného využití bude vlastní tvorba Modulu probíhat ve funkčním prostředí Štábního informačního systému AČR, za využití aktuálně dostupných softwarových prostředků.

Základním stavebním kamenem nástroje informační podpory je serverová aplikace MS SharePoint. Konkrétně verze MS SharePoint 2016 Standard Edition.

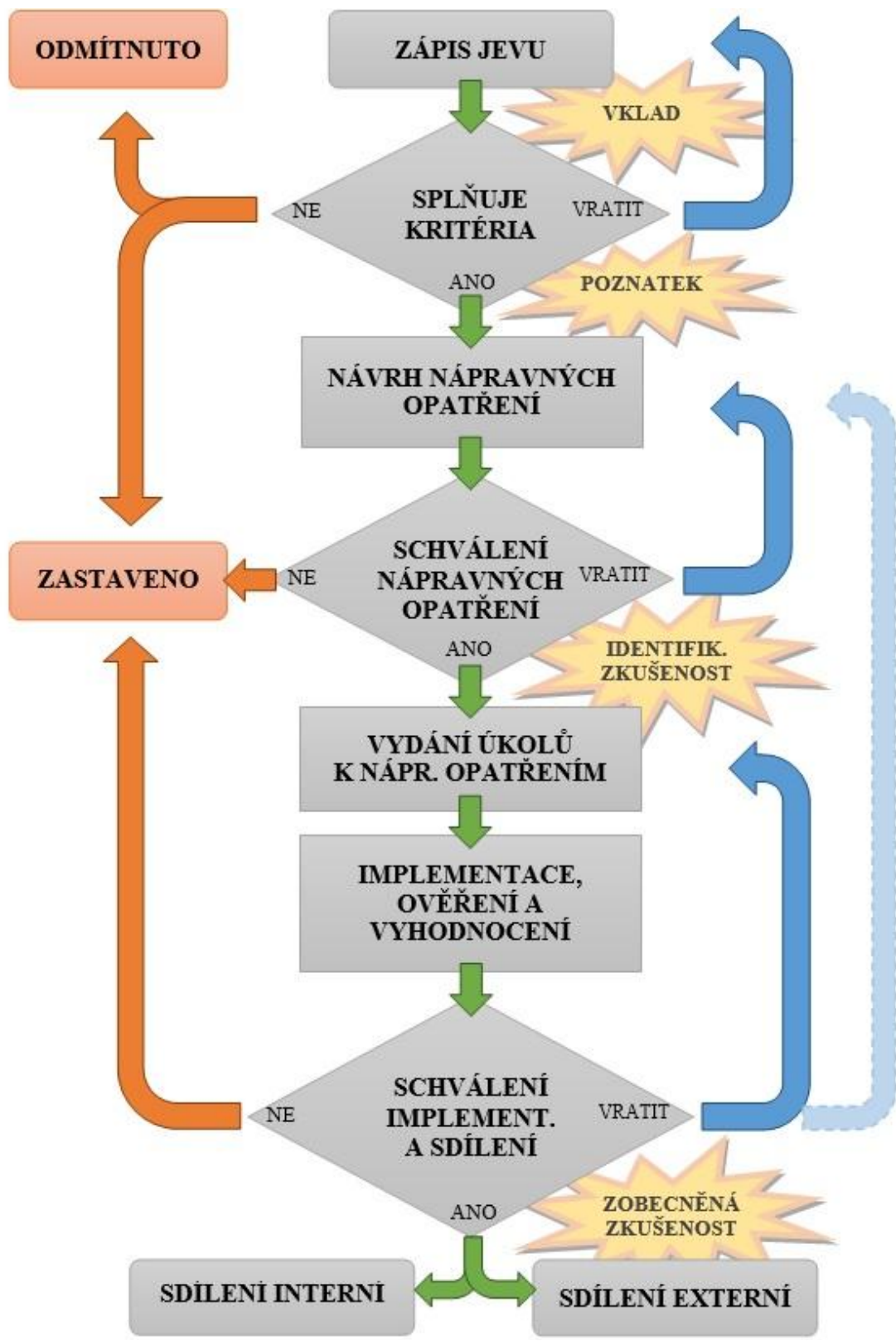
Ačkoliv se jedná o neutajovaný systém, bylo nutné některé neveřejné informace na obrázcích začernit. Nejedná se však o informace, které jakkoliv ovlivňují bakalářskou práci.

3.2 Sestavení algoritmu procesu Lessons Learned

Fáze procesu Lessons Learned jsou popsány v kapitole 2.7. Algoritmus představuje logickou posloupnost jednotlivých kroků nutných k tomu, aby se poznatek stal zobecněnou zkušeností. Pro názornost jsem zvolil formu vývojového diagramu. Přeložením algoritmu do jednotlivých prvků atributů (sloupců) získáme nástroj informačního systému – databázi.

Vysvětlení použitých symbolů v obrázku 3.1:

- obdélník se zaoblenými rohy – činnost na počátku nebo konci procesu,
- obdélník s ostrými rohy – dílčí činnost procesu,
- kosočtverec – rozhodnutí řídicího pracovníka,
- šipka – směr toku informace v procesu.
- hvězdička – úroveň zralosti pozorovaného jevu.



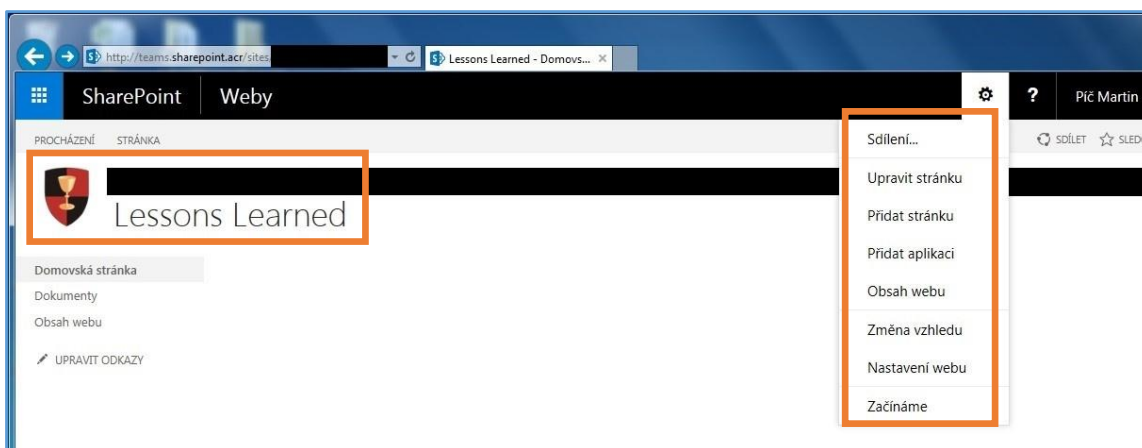
Obrázek 3.1: Algoritmus procesu Lessons Learned
 Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Webová stránka – základní stavební kámen Modulu

Jako vůbec první krok je nezbytné vytvořit webovou stránku. V předchozí kapitole bylo řečeno, že stránka je základním stavebním kamenem pro další volitelné prvky SharePoint. V mém případě je oprávněn vytvořit webovou stránku ustanovený administrátor systému. Je to záležitost několika jednoduchých kroků.

Jakmile je stránka vytvořena, již mohu změnit například název stránky a obrázek. Zde jsem název stránky změnil na Lessons Learned a jako obrázek jsem vybral znak Agentury logistiky AČR, jak je vidět ve zvýrazněné oblasti v levé polovině obrázku 3.2.

V pravé polovině obrázku 3.2 je zvýrazněna rozbalená nabídka nastavení webové stránky. Pro výše zmíněnou úpravu základních částí stránky (jméno, znak) je třeba otevřít položku „Upravit stránku“. Pro přidání aplikací, jako je databáze či seznam úkolů musíme otevřít položku nabídky „Obsah webu“.



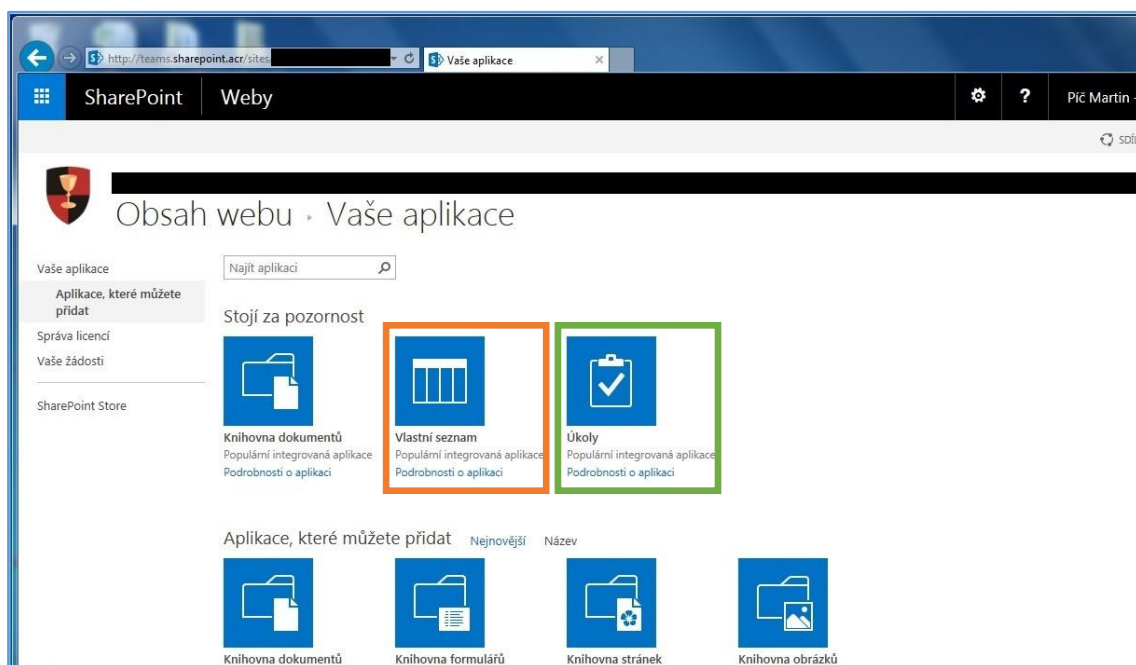
Obrázek 3.2: Stránka Lessons Learned
Zdroj: vlastní zpracování

Jakmile je vytvořena stránka, je na čase určit, z jakých stavebních bloků utvoříme informační systém pro proces Lessons Learned. V kapitole 2.7 byl celý proces popsán od vstupu poznatku až po sdílení zhodnocené zkušenosti. Výhodou je, že můžeme přidávat další aplikace v momentě, kdy identifikujeme jejich potřebu.

3.4 Vlastní seznam – Databáze Lessons Learned

Aby bylo možno takto nejen zachytit velké množství poznatků, ale později je různě filtrovat a řadit, poslouží nám k tomuto nejlépe databáze. V podkapitole 2.8.3 bylo uvedeno, že pro databázi se v aplikaci SharePoint používá termín seznam.

K přidání aplikace, v tomto případě vlastního seznamu (databáze) použijeme nabídku „Obsah webu“, jak jsem popsal o podkapitolu výše. Nabídka aplikací vidět na obrázku 3.3. V tomto případě je třeba vybrat položku Vlastní seznam, kterou jsem zvýraznil oranžovou barvou. Tento seznam bude využit pro Analytickou fázi procesu Lessons Learned.



Obrázek 3.3: Přidat aplikaci
Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1 Řádky (záznamy) Databáze

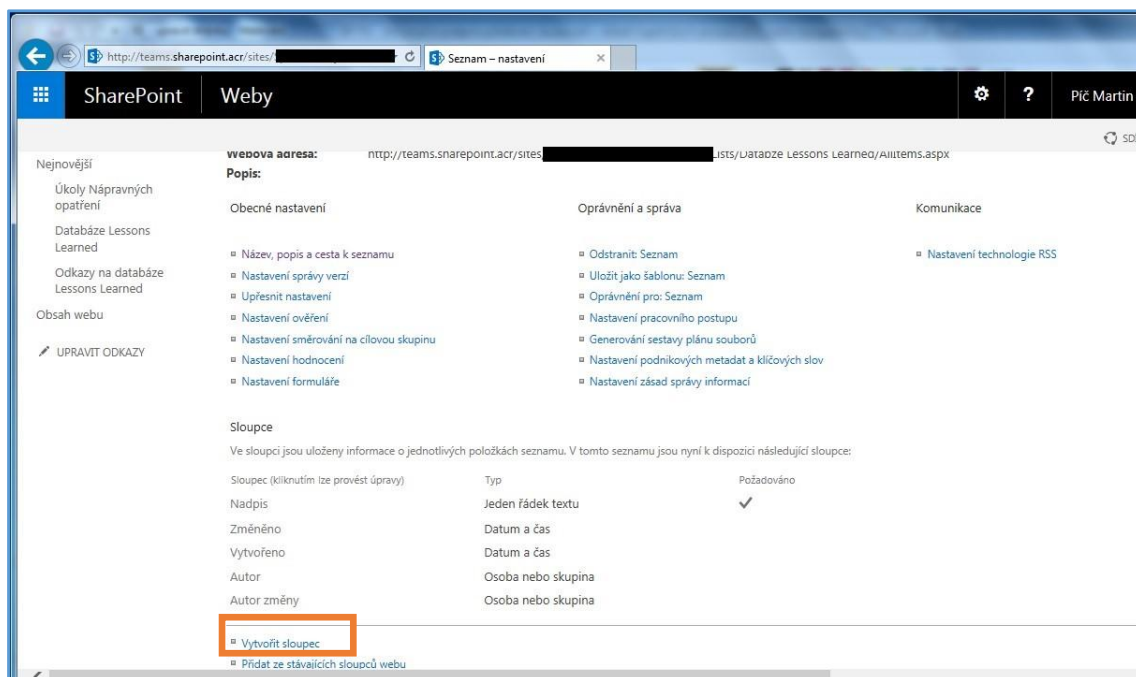
Řádky neboli záznamy databáze budou tvořeny poznatky. Tak, jak bude poznatek postupně procházet systémem Lessons Learned, budou postupně záznamy doplňovány o informace po sloupcích.

3.4.2 Sloupce (atributy) Databáze

Většina sloupců databáze bude určena k ukládání dat vlastních poznatků, další budou ukládat informace o nich – nazývané metadata, neboli data o datech. Díky metadatům pak bude možné databázi filtrovat, řadit a vyhledávat v ní podle různých kritérií. Nakonec ještě zavedu sloupce, které budou informovat manažery systému Lessons Learned i jeho uživatele o tom, v jaké fázi se poznatek nachází a co bude následujícím krokem v procesu.

Sloupce mohou být nastaveny pro různé formáty datových typů, jejichž plný výčet je uveden v podkapitole 2.8.3. V mé databázi budu pracovat s následujícími typy: víceřádkový text, výběr z možností, číslo, datum a čas, vyhledávací pole, ano/ne a osoba nebo skupina.

Po vytvoření seznamu (databáze) je dalším nutným krokem vytvoření sloupců neboli atributů. Ty se vytvářejí v položce „Nastavení seznamu“, kde je řada možností k přizpůsobení databáze pro konkrétní účel. Položka „Vytvořit sloupec“ je zvýrazněna na obrázku 3.4. Nad touto položkou jsou vidět již vytvořené sloupce, které byly vytvořeny automaticky, neboli defaultně. V tomto menu jsem také nastavil název seznamu na Databáze Lessons Learned.



Obrázek 3.4: Nastavení seznamu - přidání sloupce
Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2.1 Sloupec ID_

Tento atribut bude sloužit jako jedinečný identifikátor poznatku, v databázové terminologii Access ho nazýváme primární klíč. Datovým typem je „číslo“. Je vynuceno, aby tento sloupec obsahoval vždy informace (nesmí být tedy hodnota null) a jsou vynuceny jedinečné hodnoty. Nebude mít povolena žádná desetinná místa.

3.4.2.2 Sloupec Název

Tento atribut krátce a výstižně pojmenovává podstatu poznatku. Datovým typem bude „jeden řádek textu“. Je vynuceno, aby tento sloupec obsahoval vždy informace (nesmí být tedy hodnota null) a jedinečnou hodnotu.

3.4.2.3 Sloupce Poznatek, Diskuze, Závěr, Doporučení, Návrh nápravných opatření

Tyto atributy jsou základními nositeli informací záznamu pro Analytickou fázi procesu Lessons Learned a jsou definovány v kapitole 2.7. Datovým typem je „více řádků textu“ z důvodu, že v této části je třeba obsírně analyzovat pozorovaný jev. Z důvodu přehlednosti a zabezpečení případného následného bezproblémového exportu dat do jiných databází jsem povolil pouze formát prostého textu bez možnosti formátování.

3.4.2.4 Sloupec Nápravná opatření

Sloupec zabezpečuje klíčové propojení seznamu Databáze Lessons Learned se seznamem pro sledování plnění úkolů Úkoly Nápravných opatření. Datovým typem je „vyhledávání“, nastavené k prohledávání podle sloupce ID_ v Úkolech Nápravných opatření. Tento sloupec zajistí funkční propojení seznamu Databáze a seznamu Úkoly.

3.4.2.5 Sloupec Stupeň zralosti poznatku

Tento atribut nese informaci, jakého stupně zralosti dosáhl pozorovaný jev (poznatek). Datovým typem je „volba (nabídka)“, zobrazená jako „rozevírací nabídka.“ Hodnoty, které atribut může nabývat, získáme z algoritmu pro tento nástroj z kapitoly 3.2. Ve vývojovém diagramu jsou tyto hodnoty označeny symbolem hvězdičky – Vklad, Poznatek, Identifikovaná zkušenost, Zobecněná zkušenost.

Poslední hodnotou bude Odmítnuto. Tato hodnota mi pomůže při budování náhledů seznamu tím způsobem, že bude možné z hlavního náhledu odfiltrovat odmítnuté poznatky, kterými se nebude proces zabývat. Nicméně bude vytvořen další náhled

pouze s odmítnutými poznatky z důvodu zachování přehledu či případné revize rozhodnutí o odmítnutí.

Výchozí hodnotou bude Vklad, jelikož je počátečním stupněm zralosti poznatku a uživateli nebude povoleno vložit jinou, vlastní hodnotu.

3.4.2.6 Sloupec Probíhající činnost

Dává informace o tom, jaká činnost zrovna probíhá či na kterou se čeká. Ve vývojovém diagramu algoritmu v kapitole 3.2 jsou činnosti, které budou probíhat označeny čtvercem s ostrými hranami. Činnosti, na které se bude čekat, jsou označeny kosočtvercem (budou to především rozhodnutí řídicího pracovníka).

Datovým typem je „volba (nabídka)“, zobrazená jako „rozevírací nabídka“. Hodnoty získáme z výše zmíněného algoritmu - Posouzení vloženého poznatku, Vraceno k doplnění, Návrh nápravných opatření, Schvalování nápravných opatření, Implementace nápravných opatření a Ověření a vyhodnocení. Konec procesu značí hodnota Dokončeno. Ještě je třeba doplnit dvě specifické hodnoty procesu. První z nich je Vraceno k doplnění, která je v algoritmu symbolizována zpětnou (vratnou) šipkou. Poslední hodnotou je Zastaveno, kterou využijeme v případě, že se řídicí pracovník rozhodne proces zastavit, například z důvodu chybějících zdrojů k implementaci nápravných opatření, ačkoliv jsou tato správně definována. Toto je z mé vlastní zkušenosti častý osud poznatku, jehož vypořádání překračuje finanční realitu organizace.

3.4.2.7 Sloupec Funkční oblast

Tento atribut slouží především ke kategorizaci poznatků. Uživatel, hledající poznatky, identifikované či zobecněné zkušenosti má možnost filtrovat dle oblastí, které ho zajímají. Tím pádem získá velmi rychle množinu poznatků ze své zájmové funkční oblasti, kterou může ještě dále zúžit použitím filtru v jiných oblastech. Datovým typem je „volba (nabídka)“, zobrazená jako „rozevírací nabídka“. Hodnoty, které atribut může nabývat, získáme z pravé poloviny tabulky 1.1 a jsou to hodnoty následující:

- zásobování majetkem,
- zabezpečení personálu a infrastruktury,
- výzbrojní a technické zabezpečení,
- logistika vzdušných sil,
- pohyb a doprava,

- zabezpečení infrastruktury pro logistiku,
- smluvní zajištění logistické podpory.

3.4.2.8 Sloupec Druh aktivity

V tomto sloupci je uchována informace o tom, při jaké aktivitě byl poznatek získán. Opět má uživatel možnost filtrovat poznatky podle druhů aktivit. Datovým typem je „volba (nabídka)“, zobrazená jako „rozevírací nabídka“. Hodnoty, které atribut může nabývat, jsem uvedl v kapitole 2.7.1 a jsou to hodnoty následující:

- Operace,
- Cvičení,
- Kurz,
- Výcvik,
- Konference,
- Jiná, uživatelem volená.

3.4.2.9 Sloupec Úroveň

Účel tohoto sloupce je, stejně jako předchozího, možnost kategorizace poznatků. Slouží uživatelům systému z různých úrovní velení logistiky AČR, aby si zobrazili poznatky pro svoji potřebu. Datovým typem je „volba (nabídka)“, zobrazená jako „rozevírací nabídka“. Hodnoty, které atribut může nabývat, získáme z kapitoly 1.6 a jsou to hodnoty následující:

- taktická,
- operační,
- strategická,
- mezinárodní.

3.4.2.10 Sloupec Sdíleno externě

Tento atribut bude využíván především pro získání přehledu, které z logistických poznatků byl řídicími pracovníky vyhodnocen jako přínosný pro celou AČR, potažmo další externí subjekty, jako je NATO, EU či OSN. Zabezpečí rychlé získání součtu všech externě sdílených poznatků. Tento součet může podpořit argumentaci řídicích pracovníků ve smyslu důležitosti předávání zkušeností v oblasti logistických procesů pro celou AČR. Touto argumentací se může podpořit například žádost o vyčlenění více prostředků na podporu procesu Lessons Learned – především zvýšení tabulkových míst

pro specialisty procesu Lessons Learned či vyslání specialistů na kvalitní zahraniční kurz pro specialisty Lessons Learned do SWEDINT ve Švédsku.

Datovým typem je položka „ano/ne“, jejímž ekvivalentem bývá v programování hodnota boolean. Z vlastní zkušenosti je v databázích poměr sdílených poznatků externě ke sdíleným poznatkům interně vždy v neprospěch externího sdílení. Proto bude nastavena výchozí hodnota na hodnotu Ne.

3.4.2.11 Přehled sloupců Databáze Lessons Learned

Na obrázku 3.5 je přehledně zobrazeno celkové množství vytvořených atributů Databáze Lessons Learned pro předávání zkušeností v logistických procesech AČR.

Sloupec (kliknutím lze provést úpravy)	Typ	Požadováno
ID_	Číslo	✓
Název	Jeden řádek textu	✓
Poznatek	Více řádků textu	
Diskuze	Více řádků textu	
Závěr	Více řádků textu	
Doporučení	Více řádků textu	
Stupeň zralosti poznatku	Volba	
Probíhající činnost	Volba	
Funkční oblast	Volba	
Druh aktivity	Volba	
Návrh nápravných opatření	Více řádků textu	
Nápravná opatření	Vyhledání	
Úroveň	Volba	
Sdíleno externě	Ano/Ne	
Změněno	Datum a čas	
Vytvořeno	Datum a čas	
Autor	Osoba nebo skupina	
Autor změny	Osoba nebo skupina	

Obrázek 3.5: Sloupce Databáze Lessons Learned
Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Úkoly – nástroj pro sledování plnění úkolů

Fáze Nápravných opatření je zahájena vydáním opatření k plnění schválených nápravných opatření, pokračuje sledováním vlastní implementace nápravných opatření a končí ověřováním a schvalováním výsledků implementace. Nejvhodnějším nástrojem

z dostupných aplikací je zvláštní forma seznamu - Úkoly. Nazval jsem je Úkoly Nápravných opatření. Tento nástroj vhodně doplní hlavní databázi – Databáze Lessons Learned. Microsoft SharePoint díky typu sloupce vyhledávání dovoluje správci informačního systému propojit seznamy Databáze a Úkoly.

K přidání aplikace, v tomto případě Úkoly, použijeme nabídku „Obsah webu“, jak jsem popsal výše. Nabídka aplikací je znázorněna na obrázku 3.3. V tomto případě je třeba vybrat položku Úkoly, kterou jsem zvýraznil zelenou barvou.

3.5.1 Řádky (záznamy) Úkolů

Řádky neboli záznamy databáze úkolů budou tvořeny po vydání úkolů Nápravných opatření řídicím pracovníkem. Tak, jak budou úkoly postupně plněny, budou postupně záznamy doplňovány o informace.

3.5.2 Sloupce (atributy) Úkolů

3.5.2.1 Sloupec Datum zahájení

Značí datum, kdy byly vydány řídicím pracovníkem úkoly k nápravným opatřením. Tímto vydáním úkolů, a tedy i datem, začíná Fáze nápravných opatření. Datový typ je „datum a čas“ a je vhodné použít jako výchozí hodnotu „dnešní datum“, neboť zpravidla bude záznam vložen v den vydání úkolů.

3.5.2.2 Sloupec ID poznatku a Název poznatku

Sloupec zabezpečuje klíčové propojení seznamu Úkoly Nápravných opatření se seznamem Databáze Lessons Learned. Datovým typem je „vyhledávání“, nastavené k prohledávání podle sloupce ID_ v Databázi Lessons Learned. Dále ještě zobrazuje příslušnou informaci ze sloupce Název poznatku. Tím administrátor systému zajistí propojení obou aplikací SharePointu.

3.5.2.3 Sloupec ID_

Tento sloupec má naprosto shodnou formu i účel se stejně nazvaným sloupcem v kapitole 3.4.3.1. Pro přehlednost je vhodné zachovávat stejnou hodnotu obou sloupců ID_. Jde totiž o tzv. primární klíče, které jednoznačně určují záznam (řádek) v databázi, vylučující duplicitu řádků a také slouží k odkazování na databáze mezi sebou.

3.5.2.4 Sloupec Odpovědná osoba

Atribut označuje uživatele systému, kterému byl úkol uložen. Datový typ je „osoba nebo skupina“, kdy lze vyhledat uživatele dle záznamu v Active Directory²². Síla tohoto atributu spočívá například v tom, že SharePoint umožňuje vytvořit náhled tak, aby se na webové stránce zobrazily pouze úkoly uložené aktuálně přihlášenému uživateli. Více o tvorbě náhledů pojednává podkapitola 3.7.

3.5.2.5 Sloupec Ověření a vyhodnocení, Průběh implementace a Úkoly k nápravným opatřením

Tyto sloupce obsahují výstup z Analytické fáze a zachycují informace o průběhu fáze Nápravných opatření, které jsou na závěr předneseny řídicímu pracovníkovi ke schválení. Použitý datový typ je „více řádků textu“ ve formě prostého textu k eventuálnímu zabezpečení bezproblémového exportu do jiných databázových systémů.

3.5.2.6 Sloupec Schválena implementace a sdílení

Zde se objeví data ve formě „datum a čas“, jakmile dojde ke schválení celé fáze Nápravných opatření řídicím pracovníkem.

3.5.2.7 Sloupec Stav úkolu

Dává informace o tom, v jakém stavu úkol je. Tedy zda probíhá, je zastaven, dokončen či se čeká na někoho dalšího. Sloupec částečně doplňuje hlavní údaj o stavu celého poznatku, tedy sloupec Probíhající činnost v Databázi Lessons Learned.

3.5.2.8 Sloupec Termín splnění

Zobrazuje termín stanovený řídicím pracovníkem, do kdy musí být splněny úkoly nápravných opatření. Zde je vhodné místo standardního zobrazení data a času použít zobrazení popisné, které vystihuje dobu zbývající ke splnění úkolu (např. za měsíc, za týden, zítra, atd.) Také automaticky zvýrazní, došlo-li k překročení termínu splnění.

Na obrázku 3.6 lze vidět přehledně všechny vytvořené sloupce pro seznam Úkoly Nápravných opatření. Jsou zahrnuty také systémem automaticky vytvořené sloupce.

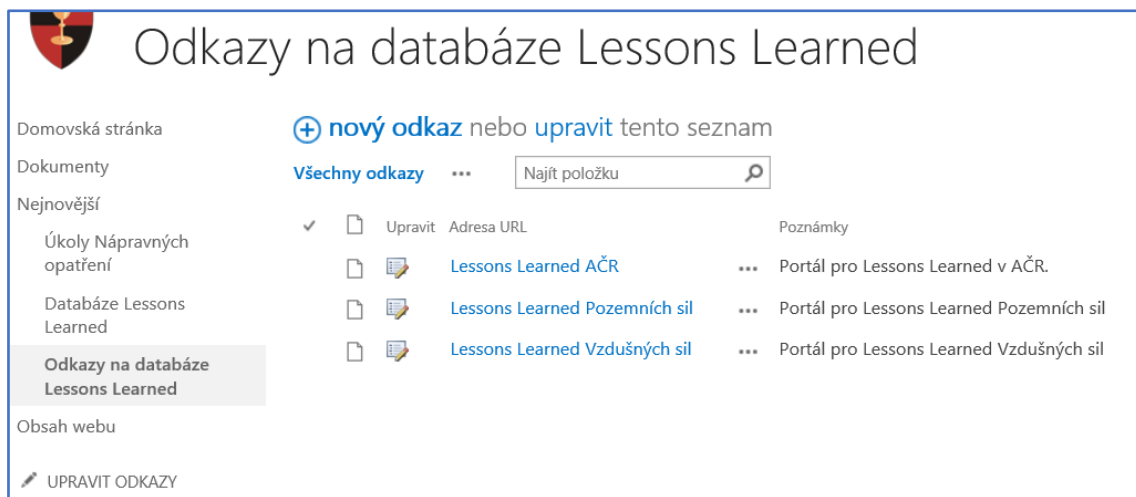
²²Active Directory je základní služba Windows Serveru, umožňující autorizaci a autentizaci uživatelů.

Sloupec	Typ	Použito v
Ve sloupci jsou uloženy informace o jednotlivých položkách seznamu. Vzhledem k tomu, že tento seznam umožňuje použít více typů ob nebo zda jsou volitelné, určena typem obsahu položky. V tomto seznamu jsou nyní k dispozici následující sloupce:		
Sloupec (kliknutím lze provést úpravy)	Typ	Použito v
Datum zahájení	Datum a čas	Úkol
ID poznatku	Vyhledání	Úkol
ID_	Číslo	Úkol
Název poznatku	Vyhledání	
Název úkolu	Jeden řádek textu	Úkol
Odpovědná osoba	Osoba nebo skupina	Úkol
Ověření a vyhodnocení	Více řádků textu	Úkol
Průběh implementace	Více řádků textu	Úkol
Schválena implementace a sdílení	Datum a čas	Úkol
Stav úkolu	Volba	Úkol
Termín splnění	Datum a čas	Úkol
Úkoly k nápravným opatřením	Více řádků textu	Úkol
Vytvořeno	Datum a čas	
Změněno	Datum a čas	
Autor	Osoba nebo skupina	
Autor změny	Osoba nebo skupina	

Obrázek 3.6: Sloupce Úkolů Nápravných opatření
Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Seznam Odkazy na databáze Lessons Learned

Jako třetí seznam, či databáze, jsou užitečné odkazy. Předchozí dva seznamy podporovaly Analytickou a Implementační fázi. Tento jednoduchý seznam na obrázku 3.7 uživatele odkazuje na jiné, sdílené, databáze Lessons Learned. V konkrétním případě to jsou hlavní databáze AČR, databáze Pozemních a Vzdušných sil.



Obrázek 3.7: Odkazy na databáze Lessons Learned
Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Náhled (zobrazení)

Tato funkce úpravy vzhledu seznamu v SharePointu byla důkladně popsána v podkapitole 2.8.3. Její síla spočívá především v možnosti nastavit vzhled pro různé skupiny uživatelů. Seznam (databáze) může obsahovat poměrně velké množství sloupců, z nichž jsou některé důležité pouze pro administrátory procesu Lessons Learned a běžné uživatele by zbytečně zahlcovaly informacemi. Kromě hlavního náhledu pro uživatele je možné, aby si buď každý administrátor vytvořil svůj osobní náhled (zobrazení) nebo lze vytvořit veřejné administrátorské zobrazení.

Pro usnadnění tvorby nejběžnějších náhledů má každý typ seznamu i přednastavené náhledy. Pro úkolový typ seznamu jsou to např. zpožděné úkoly, které využijí hlavně řídicí pracovníci nebo již výše zmíněné osobní úkoly, zobrazující pouze úkoly přihlášeného uživatele.

3.8 Řízení oprávnění uživatelů webu

Nastavení řízení oprávnění uživatelů webu najdeme v menu na obrázku 8 pod názvem Sdílení. Správce webu může přidělit až sedm různých stupňů oprávnění uživatelům webu dle potřeby. Z hlediska bezpečnosti by hlavní zásadou mělo být udělení co nejnižšího oprávnění, které ještě umožňuje uživateli vykonávat ty úkony, které vyplývají z jeho role v procesu.

3.8.1 Dostupné úrovně oprávnění

Úplné řízení – umožňuje úplné řízení.

Návrh – umožňuje zobrazit, přidat, aktualizovat, odstranit, schválit a upravit položky.

Přispívání – umožňuje zobrazit, přidat, aktualizovat či odstranit položky seznamu a dokumenty.

Čtení – umožňuje zobrazit stránky a položky seznamu a stáhnout dokumenty.

Omezený přístup – po udělení příslušných oprávnění umožňuje zobrazit určité seznamy, knihovny dokumentů a položky seznamu.

Pouze prohlížet – podle potřeby můžete zobrazit stránky, položky seznamu a dokumenty. Typy dokumentů s obslužnými rutinami souboru na straně serveru lze zobrazit v prohlížeči, nelze je však stáhnout.

Odesílatelé do centra záznamů prostřednictvím webové služby – odeslat obsah na tento web pomocí webových služeb.

Není v silách administrátora webu udělovat oprávnění každému uživateli zvlášť. Nejjednodušší je využívat již vytvořené skupiny uživatelů v Active Directory, a těm přidělovat výše uvedená oprávnění. Pokud potřebujeme skupinu uživatelů, která neexistuje v Active Directory, vytvořit, SharePoint funkci vytvoření skupiny nabízí. Do ní přidáme uživatele dle potřeby a přidělíme příslušné oprávnění.

3.8.2 Úrovně uživatelů v procesu Lessons Learned

Návštěvník – uživatel, který přišel informace získat, a potřebuje číst a případně stahovat dokumenty. Dostane oprávnění Číst.

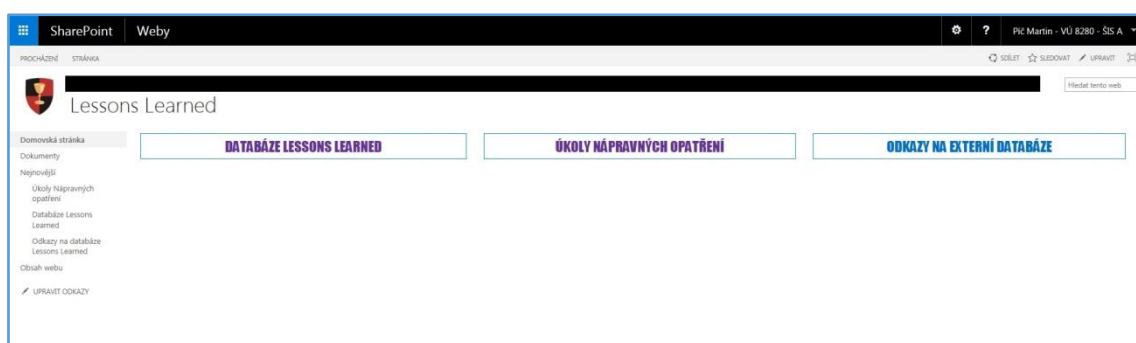
Přispěvatel – uživatel, který informace ze systému získává, ale také je tam vkládá. Ať již formou vložení poznatku, či přispíváním do poznatku ve všech třech fázích. Vhodné oprávnění je Přispívání.

Administrátor – uživatel, který proces Lessons Learned spravuje a provádí případné úpravy na webu Lessons Learned. Vhodné oprávnění je Úplné řízení.

3.9 Vzhled stránek webu Lessons Learned

3.9.1 Domovská stránka

Domovskou stránku lze upravovat dle vkusu a schopností administrátora. Jakožto příznivce strohého designu a používání off-the-shelf²³ řešení, kde je to možné, jsem zvolil jednoduchou tlačítkovou úpravu. Kliknutím na název dojde k otevření příslušného modulu webu. Samozřejmě je možné použít k designu HTML kódování, ale tím bych již přesahoval z oblasti managementu informací do oblasti programování. Moje řešení je na obrázku 3.8.



Obrázek 3.8: Domovská stránka webu Lessons Learned
Zdroj: vlastní zpracování

²³ Off-the-shelf znamená používání okamžitě dostupných řešení bez nutnosti speciálního vývoje.

3.9.2 Databáze Lessons Learned

Tento seznam již obsahuje dva testovací poznatky a na obrázcích 3.9 a 3.10 je zobrazení, jak by ho viděl běžný uživatel webu (pro čitelnost rozděleno na dvě poloviny).

✓	ID_	Název	Poznatek	Diskuze	Závěr
	1	Příklad logistického systémového selhání	... Jednotka účastníci se cvičení nedostala včas zásoby paliva.	Cisterny s palivem nebyly vyplánovány během plánování cvičení.	Specialista na logistiku nebyl přizván do plánovací skupiny logistiky.
	2	Pomůcky k poskytnutí první pomoci ✖	... Ve KOT-Zdr chybí základní pomůcky pro podávání první pomoci, resuscitaci a následné zajištění pacienta. Situace byla totožná v obou KOT-Zdr, se kterými jsme se v průběhu přípravy a nasazení setkali, pomůcky nejsou uvedeny v seznamu vybavení vozidla.	Již v průběhu přípravy jsme narazili na scházející základní pomůcky pro poskytování přednemocniční neodkladné péče. KOT-Zdr je v základu vybaven pouze jedním krčním límcem a to vakuovým – jeden není dostatečný a vhodnější jsou klasické. Corpus není vybaven vodivým gelem – bez tohoto prostředku dojde k významnému popálení pacienta při podávání terapeutického výboje při resuscitaci. Pokud je zdravotní KOT-Zdr vybaven samorozpínacím vakem (základní resuscitační pomůcka) a kyslíkovými lahvemi, je nutné, aby byl vybaven také kyslíkovou hadičkou, která slouží k propojení těchto dvou pomůcek, bez toho pomůcky nelze použít. Podávání kyslíku je základem terapie mnoha traumatických stavů (zejména pneumotoraxu, krvácivých stavů a úrazů hlavy). Ve vozidle chybí také kyslíkové masky. Německý zdravotník rotu má součástí svého	Krční límce jsme doobjednali a doplnili. Na corpusu jsme nastavili jako primární sadu resuscitační elektrod, které jsou již vybaveny vrstvou vodícího gelu, nicméně doobjednání gelu je nutné. Redukční ventil jsme objednali, nebyl dodán. Kyslíkovou hadičku a masky jsme doplnili ve spolupráci s mezinárodní ROLE 1. Pánevní pásy – doobjednány, nedodány.

Obrázek 3.9: Databáze Lessons Learned 1. část
Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení	Návrh nápravných opatření	Nápravná opatření	Stupeň zralosti poznatku	Probíhající činnost	Funkční oblast	Druh aktivity	Úroveň	Sdíleno externě
Doplnit tabulkové místo logisty do Plánovací skupiny k provedení cvičení.	Plánovací skupina Agentury logistiky zabezpečí revizi dokumentů pro Plánování cvičení v tom smyslu, aby byla doplněno tabulkové místo logisty do Plánovací skupiny k provedení cvičení. Odpovědná osoba: Náčelník plánovací skupiny ALog Termín: 31. 12. 2020	1	Poznatek	Schvalování nápravných opatření	Výzbrojní a technické zabezpečení	Cvičení	Taktická	Ano
Doobjednat vodící gel pro corpus, vrapovanou hadici k propojení samorozpínacího vaku a prostředků zajišťujících dýchací cesty. Zajistit dodání pánevních pásů, redukčních ventilů.		2	Poznatek	Vráceno k doplnění	Zásobování majetkem	Operace	Taktická	Ne

Obrázek 3.10: Databáze Lessons Learned 2. část
Zdroj: vlastní zpracování

3.9.3 Úkoly Nápravných opatření

Tento zvláštní typ seznamu umožňující sledování zadaných úkolů obsahuje také dva příklady a na obrázcích 3.11 a 3.12 je zobrazení pro běžného uživatele (pro čitelnost rozděleno na dvě poloviny).

Obrázek 3.11: Úkoly Nápravných opatření 1. část
Zdroj: vlastní zpracování

Ověření a vyhodnocení	Datum zahájení	Termín splnění	Stav úkolu	Schválena implementace a sdílení	Odpovědná osoba
Implementace na cvičení Statečný logista 2020 ověřena jako funkční.	20.04.2020	Zítra	Dokončeno	28.04.2020	<input type="checkbox"/> Barták Petr - VÚ 1980 - ŠIS AČR
	29.04.2020	17. května	Čeká se na někoho dalšího		<input type="checkbox"/> Bendík Martin - VÚ 3068 - ŠIS AČR

Obrázek 3.12: Úkoly Nápravných opatření 2. část
Zdroj: vlastní zpracování

3.9.4 Odkazy na databáze Lessons Learned

Vzhled posledního modulu webu jsem již představil na obrázku 3.7. Jedná se o seznam s jednotlivými odkazy na jiné databáze či nástroje, věnující se problematice Lessons Learned v AČR.

4 Zhodnocení přínosu

Proces Lessons Learned, tedy získávání poznatků a využívání zkušeností je procesem, který se prolíná všemi oblastmi života organizace. Funkční proces Lessons Learned by měl organizaci umožnit rozvíjet své schopnosti na základě zpětné vazby, tedy na základě poznatků a zkušeností získaných ze všech oblastí běžného života a působení v operacích. Jedná se o velmi silný nástroj nepřetržitého procesu zdokonalování a rozvoje organizace. Podmínkou je, aby byl tento proces podpořen kvalitním a pro uživatele srozumitelným informačním systémem. Domnívám se, že vytvořený Modul tyto podmínky splňuje. Je jisté, že by po určité době používání a na základě zpětné vazby uživatelů doznal drobných změn. Zároveň je možné rozšíření o další aplikace SharePoint, jakmile bude identifikována potřeba.

Zavedení demonstrovaného Modulu na bázi SharePoint, nejen pro logistiku v AČR by byl jistě krokem vpřed. Hlavní armádní portál pro Lessons Learned byl zaveden v roce 2010 jako jednoúčelová webová stránka s jednoduchou databází, bez možnosti např. sledování úkolů nápravných opatření. Je jisté, že možnosti SharePointu jsou minimálně o generaci dále. Spočívají především v nativní propojitelnosti s dalšími kancelářskými aplikacemi Microsoft, jako je Outlook (poštovní klient, kalendář, úkoly), Excel (tabulkový editor) a Access (databázový nástroj), dále v možnosti vytváření různých uživatelských a administrátorských náhledů, přidávání sloupců bez nutné přítomnosti programátora.

Ačkoliv byl modul informačního systému vyvíjen v podmínkách Štábního informačního systému AČR, jeho použití pro předávání zkušeností v oblasti nearmádních logistických procesů je nejen možné, ale i vhodné. Modul by vyžadoval drobné úpravy, a to v seznamu Databáze Lessons Learned. Úpravy by se týkaly sloupce Funkční oblast a sloupce Druh aktivity. Tyto sloupce by se sloučily v jeden, s názvem Druh aktivity, a použily by se hodnoty z levé poloviny tabulky 1, tedy aktivity civilní logistiky. Dále by bylo vhodné zvážit vypuštění sloupce Sdíleno externě, především v případě, že je organizace samostatným podnikem. V organizaci typu korporace bude sloupec Sdíleno externě smysl dávat. Po těchto úpravách je databáze připravena k nasazení i v organizacích mimo AČR.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představit proces Lessons Learned, adaptovat ho pro využití pro logistické procesy a vytvořit modul informačního systému takovým způsobem, aby zajistil efektivní využívání poznatků z běžného života a nasazení v operacích k rozvoji logistických schopností v podmínkách AČR.

Teoretickou část jsem zahájil krátkým výletem do historie, kde byl stručně popsán vznik logistiky. Ten je nerozdělitelně spjatý s vojenským prostředím. Klíčová úloha logistiky ve vedení válek byla podepřena historickým příkladem, kdy logistický strategický manévr zvrátil pravděpodobně průběh celé války. Zde se nabízí si vypůjčit slavný vojenský citát²⁴: "*Infantry wins battles, logistics wins wars.*" [21, s. 52]

Metodou komparace jsem porovnal logistické činnosti, funkce a aktivity jak z pohledu civilního, tak z pohledu vojenského. Toto porovnání mi poskytlo potřebné výstupy do zhodnocení přínosu ve smyslu použití demonstrovaného modulu informačního systému také v oblasti civilní logistiky.

Výčet funkcí vojenské logistiky a úrovně řízení logistiky mi poskytl potřebná data pro atributy databáze, vytvořené v praktické části práce. Porovnáním vojenské a civilní logistiky jsem zdůvodnil kritickou důležitost zavedení podpory předávání zkušeností v oblasti vojenských logistických procesů.

Popisem procesu Lessons Learned podle zavedených principů v Armádě České republiky jsem vymezil použitou terminologii, použitou dále v praktické části. Objasnily jsem nezbytnost procesu Lessons Learned ve vojenském prostředí, potažmo v oblasti logistických procesů. Jde především o zachycení tacitních, tedy nekvantifikovatelných a těžko měřitelných, znalostí. Tyto znalosti, spolu se znalostmi explicitními, pomáhají udržet armádu ve stavu učící se organizace. Pokud by schopnost neustálého učení a přizpůsobování se prostředí i nepřítelům selhávala, snižuje se schopnost armády zajišťovat obranyschopnost našeho státu a naplňování přijatých aliančních závazků.

Popsané fáze procesu Lessons Learned byly aplikovány při sestavení algoritmu, znázorňujícího informační toky systému. Analýzou doktrinálních dokumentů a daných

²⁴ Tento citát je někdy mylně připisován generálu Johnu J. Pershingovi. Ačkoliv se objevil v knize o tomto americkém vojevůdci pojednávající, autor citátu není znám.

východisek jsem za pomoci dedukce stanovil optimální platformu pro modul informačního systému prostředí Microsoft SharePoint.

Modul informačního systému sestává z hlavní stránky webu a tří podřízených databází (seznamů). Hlavním prvkem se stala Databáze Lessons Learned, na kterou navazuje speciální nástroj pro sledování úkolů, které jsou ukládány řídicím pracovníkem v rámci nápravných opatření. Tyto nástroje jsou mezi sebou navzájem provázány, aby tvořily ucelený informační systém podporující získávání poznatků, řešení nápravných opatření a sdílení informací. Byla představena funkce vytvoření náhledů, která funguje jako jakási grafická nástavba nad databází a umožňuje každému uživateli vytvoření vlastního zobrazení databáze dle jeho funkčních požadavků. Aby byla databáze ochráněna před chtěným či nechtěným zásahem neoprávněného uživatele, jsou v závěru praktické části představeny úrovně oprávnění webu SharePoint a jejich nejvhodnější přiřazení k úrovním uživatelů procesu Lessons Learned. Na závěr jsem znázornil výslednou podobu celého Modulu a porovnal jsem jeho přínos oproti zastaralému nástroji, používaném AČR v současnosti. Dále jsem popsal případné úpravy, které umožní využití Modulu v prostředí logistiky civilní.

Seznam bibliografických citací

- [1] *Vojenská logistika*. Vyškov : Institut doktrín VeV – VA, 2009. Pub-41-00-02.
- [2] **Bazala, Jaroslav**. Kde se vzala logistika anebo historie logistiky. *Logistická akademie*. [Online] LOGISTICKÁ AKADEMIE, 22. Říjen 2014. [Citace: 13. Říjen 2019.] <https://www.logistickaakademie.cz/blog/diskutovana-temata/kde-se-vzala-logistika-anebo-historie-logistiky>.
- [3] **Cidlinský, Karel**. Továrenská anabáze (1): Evakuace sovětských průmyslových závodů. *100+1 Zahraniční zajímavost*. [Online] Extra Publishing, 18. června 2017. [Citace: 17. listopadu 2019.] <https://www.stoplusjednicka.cz/tovarenska-anabaze-1-evakuace-sovetskych-prumyslovych-zavodu>.
- [4] **Gros, Ivan, Čujan, Zdeněk a Ivan Barančík**. *Velká kniha logistiky*. Praha : Vysoká škola chemicko technologická, 2016. ISBN: 978-80-7080-952-5.
- [5] **Macurová, Pavla, Klabusyová, Naděžda a Leo Tvrdoň**. *Logistika, 2. upravené a doplněné vydání*. Ostrava : VSB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
- [6] *Logistika ve vojenských operacích*. Praha : Správa doktrín ŘeVD, 2007. Pub-41-00-01.
- [7] *NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. Brusel : NATO Standardization Office, 2018. AAP-06.
- [8] **Ministerstvo obrany ČR**. Výcvik vojsk. www.army.cz. [Online] 2020. [Citace: 15. únor 2020.] <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=129>.
- [9] *Získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky*. Vyškov : Centrum doktrín VeV – VA Vyškov, 2015. Pub-54-01-01.
- [10] *Doktrína Armády České republiky*. Brno : Ministerstvo obrany České republiky, 2019.
- [11] *The NATO Lessons Learned Handbook, Third Edition*. Monsanto : NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2016. ISBN: 978-92-845-0188-5.
- [12] **Senge, Peter M**. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Praha : Management Press, s. r. o., 2009. ISBN: 978-80-7261-162-1.

- [13] Současnost. *Vojenský výzkumný ústav, s. p.* [Online] 2019. [Citace: 17. únor 2020.] <https://www.vvubrno.cz/soucasnost/>.
- [14] Mise. *Vojenský technický ústav, s.p.* [Online] 2020. [Citace: 15. únor 2020.] <http://www.vtusp.cz/mise>.
- [15] Sekce obranné politiky a strategie. *www.army.cz.* [Online] 2020. [Citace: 16. únor 2020.] <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/struktura/sekce-obranne-politiky-a-strategie--105839/>.
- [16] Sekce rozvoje sil MO. *www.army.cz.* [Online] 2020. [Citace: 16. únor 2020.] <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni/rozvoj/sekce-rozvoje-sil-mo-142358/>.
- [17] O nás. *Velitelství výcviku - vojenská akademie.* [Online] 2020. [Citace: 15. únor 2020.] <https://www.vavyskov.cz/content/o-nas>.
- [18] **Osinga, Frans.** Science, Strategy and War - The Strategic Theory of John Boyd. [Online] 2005. [Citace: 19. únor 2020.] http://www.projectwhitehorse.com/pdfs/ScienceStrategyWar_Osinga.pdf. ISBN 90 5972 058 X.
- [19] **Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.** *Slovník NATO s termíny a definicemi.* Praha : Odbor obranné standardizace, 2018. AAP-06(2017).
- [20] **Smith, Tony.** *SharePoint 2016 User's Guide.* New York : Apress, 2016. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-2243-0.
- [21] **Cooke, James.** *Pershing and His Generals: Command and Staff in the AEF.* Westport : Praeger Publishers, 1997. ISBN-13: 978-0275953638.
- [22] **Brian Dunbar.** NASA Lessons Learned. *www.nasa.gov.* [Online] 04. Srpen 2017. [Citace: 27. Únor 2020.] <https://www.nasa.gov/offices/oce/functions/lessons/index.html>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Vývoj a předmět vojenské logistiky	13
Obrázek 1.2: Členění majetku.....	18
Obrázek 1.3: Struktura logistiky vzdušných sil	19
Obrázek 2.1: Systém Lessons Learned.....	31
Obrázek 2.2: Schéma procesu Lessons Learned.....	33
Obrázek 3.1: Algoritmus procesu Lessons Learned.....	42
Obrázek 3.2: Stránka Lessons Learned	43
Obrázek 3.3: Přidat aplikaci.....	44
Obrázek 3.4: Nastavení seznamu - přidání sloupce	45
Obrázek 3.5: Sloupce Databáze Lessons Learned	49
Obrázek 3.6: Sloupce Úkolů Nápravných opatření.....	52
Obrázek 3.7: Odkazy na databáze Lessons Learned	53
Obrázek 3.8: Domovská stránka webu Lessons Learned	55
Obrázek 3.9: Databáze Lessons Learned 1. část.....	56
Obrázek 3.10: Databáze Lessons Learned 2. část.....	57
Obrázek 3.11: Úkoly Nápravných opatření 1. část	57
Obrázek 3.12: Úkoly Nápravných opatření 2. část	58

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Srovnání aktivit civilní a funkcí vojenské logistiky	17
---	----

Seznam zkratk

AČR	Armáda České republiky The Armed Forces of the Czech Republic
AJP	Společná spojenecká publikace Allied Joint Publication
CADS	Celoarmádní datová síť Army Global Network
EDA	Evropská obranná agentura European Defense Agency
EU	Evropská unie European Union
ILZ	Inženýrské letecké zabezpečení Engineer Air Force Support
ITZ	Inženýrské technické zabezpečení Engineer Technical Support
LI	Identifikovaná zkušenost Lesson Identified
LL	Zpracování poznatků a využívání zkušeností Lessons Learned
LRNS	Letecká radionavigační služba Air Force Radio Navigation Service
MO	Ministerstvo obrany Ministry of Defense
MS	Microsoft Microsoft
MU	Majetkové uskupení Materiel Class
NASA	Národní úřad pro letectví a kosmonautiku National Aeronautics and Space Administration
NATO	Severoatlantická aliance North Atlantic Treaty Organization

ODCR	Poznatek, Diskuze, Závěr, Doporučení Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation
OSN	Organizace spojených národů United Nations Organization
PVO	Protivzdušná obrana Anti-Air Defense
SHAPE	Vrchní velitelství spojeneckých sil v Evropě Supreme Headquarters Allied Powers Europe
ŠIS	Štábní informační systém Staff Information System
VTÚ	Vojenský technický ústav Military Technical Institute
ZPVZ	Zpracování poznatků a využívání zkušeností Lessons Learned

Název BP	Informační podpora předávání zkušeností v oblasti logistických procesů Armády České republiky
Studijní obor	INM
Rok obhajoby BP	2020
Počet stran	52
Počet příloh	0
Vedoucí BP	doc. Dr. Ing. Oldřich Kodým
Oponent BP	
Anotace	Bakalářská práce popisuje logistické procesy a funkce logistiky z civilního a vojenského pohledu. Představuje proces Lessons Learned, který podporuje předávání zkušeností v oblasti logistických procesů Armády České republiky. Zkoumá a vysvětluje důležitost tohoto procesu pro udržení armády ve stavu učící se organizace. Cílem této práce je adaptace procesu Lessons Learned pro předávání zkušeností v logistických procesech Armády České republiky a implementace těchto procesů do modulu informačního systému.
Klíčová slova	logistické procesy, Armáda České republiky, Lessons Learned, učící se organizace, databáze
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	