

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Czech Military Review

e peníze
franičí ?
TE JINAM !
OMAS COOK



1996

4

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

VOJENSKÉ ROZHLEDY

4

PÁTÝ (TŘICÁTÝ SEDMÝ) ROČNÍK

Veškeré články uveřejněné v časopisu *Vojenské rozhledy* vyjadřují výhradně názor autora k dané otázce. Nejsou oficiálním názorem velení Armády České republiky.

Redakce časopisu Vojenské rozhledy

Přemýšlení o možném - II

V předchozí části jsme se zabývali obecnými úvahami vytvářejícími podstatu obrany státu - úvahou o geopolitické poloze České republiky, o ohrožení a jeho eliminaci, o obranyschopnosti státu, o bojeschopnosti armády, o NATO, Západoevropské unii a neutralitě, a to v obecnější poloze.

MILITÁRNÍ ÚVAHY

Tato druhá část „Přemýšlení o možném“ přesune své spektrum pozornosti do vnitroarmádní problematiky s cílem vyslovit názor k některým aktuálním otázkám, aniž budou chápány autoritativně, spíše však polemicky, a oživit tak diskuse k teoreticko-praktickým problémům na stránkách tohoto časopisu.

Chápejte proto i některé z nich za trochu provokativní, vyžadující vaši pozornost a zamyšlení. Bude jistě přínosem pro rozvoj vojenského myšlení, jestliže některé myšlenky tohoto „přemýšlení“ ve vás vyvolají potřebu se k nim vyjádřit.

Úvaha pátá - cvičit nebo reorganizovat

Tři roky existence československé polistopadové armády a tři roky vytváření Armády České republiky jsou etapou převratných změn. Jejich podstata - principiální změna v místě a úloze armády jako významného garanta obrany demokratických hodnot a nové české státnosti - znamenala obecně permanentní makrozměny v jejím charakteru, velikosti, mírové i válečné organizační struktuře, dislokaci, v personální mobilitě, v délce základní služby, ve formách a způsobech přípravy vojsk a štábů, ve funkci logistiky, finanční oblasti, sociálních jistotách.

Vrcholové vedení resortu, Generální štáb AČR a velitelé všech stupňů byli tak přinuceni všechny tyto změny připravovat a realizovat v podmínkách vypětí a kolizního stavu, kdy bylo potřeba v daných termínech provádět zásadní změny a současně zabezpečovat hlavní mírovou funkci armády - udržet nezbytný standard úrovně vycvičenosti a připravenosti vojsk a štábů při výrazně omezených zdrojích.

Můžeme proto celé toto období chápat jako proces vybudování základů budoucí, nové Armády České republiky, nové vším: duchem, odpovědností, úrovní připravenosti k plnění úkolů obrany státu v nově se vytvářejícím evropském bezpečnostním prostředí. Jsem zcela přesvědčen, že tato etapa, a to i přes některé nedostatky, byla naplněna a že stojíme na prahu jednoznačně orientovaného úsilí na provádění kvalitativních přeměn ve všech oblastech života armády.

Pokusím se o specifikaci těchto úkolů.

Pokud mám odpovědět na nadpis této páté úvahy, tak chci vyjádřit svůj jasný názor, že tato před námi stojící výzva za kvalitativní změny v AČR vyžaduje upřednostnění zvýšení úrovně a intenzity výchovy a výcviku vojsk před permanentními organizačními změnami. Vojenský organismus potřebuje nezbytnou míru jistoty o správném směru výstavby armády. Jestliže byla vytvořena základní kostra funkční armády, je nezbytné jí poskytnout

čas na „zažití“ tohoto stavu. To se týká především bojových útvarů. Stabilita v tomto prostředí umožňuje plně se věnovat výchovnému a výcvikovému procesu, zvyšuje zodpovědnost velitelů na všech úrovních za dosažený stupeň připravenosti, vytváří návyky, zejména v organizaci života vojsk, uklidňuje celkové prostředí, v němž je možné rozvinout iniciativu a vynalézavost s potřebnou perspektivou. Jen tak se mohou velitelé a jejich štáby plně soustředit na nosný úkol. Jen tak se znovu obnoví nejužší propojení velitelů s jejich vojáky, vznikne ono pouto důvěry vojáků ve své velitele a zvýší se všestranná zodpovědnost velitelů za vše, co se v jednotce děje, za její celkový stav.

Na druhé straně je nutné vytvořit zřetelný perspektivní výhled pro výstavbu armády. Myslím, že je potřeba mluvit dnes již o výstavbě, a ne o transformaci. Samotný pojem „výstavba“ v sobě zahrnuje určitý sémantický pojem něčeho promyšleného, s dlouhodobou perspektivou, mající své postupné kroky a rozumnou tendenci k naplnění etapových a koncových cílů, jako komplexu vzájemně sladěných a zabezpečených opatření ve všech oblastech dotýkajících se života a činnosti armády.

Co se z tohoto pohledu zdá potřebné a o čem je vhodné uvažovat:

▲ *Na stupni vrcholového řízení*

Půjde o jasnější diferenciaci odpovědnosti a pravomocí správní složky ministerstva a generálního štábu. Správní složka ministerstva musí v širší míře řešit a zabezpečovat úkoly spojené s přípravami obrany státu jako celku, to jest naplňovat svou základní koordinační zodpovědnost za sladění činnosti všech státních orgánů při organizaci příprav zabezpečujících přežití státu v případě konfliktu i při jiných formách ohrožení života a hodnot i na přípravě jednotlivých složek státu k podpoře všech druhů vojenských obranných aktivit. Musí zvýraznit svou úlohu orgánu odpovědného za základní politicko-bezpečnostní a legislativní materiály připravované pro vládu a parlament a pro mezinárodní jednání. Militární složku by měla chápat jako jeden ze specifických segmentů koordinovaného úsilí, který však tvoří jeho podstatu. V tomto kontextu pak zpracovat koncepční řešení zajišťující jejich realizaci v personální, sociální a finanční oblasti.

Generální štáb je orgánem garantujícím návrhy a realizaci bezpečnosti státu vojenskými prostředky. Snad by bylo účelné zamýšlet se nad dvěma perspektivními modely realizace tohoto úkolu.

Model A - vycházející ze současné makrostruktury a působnosti, tj. širšího generálního štábu, v jehož struktuře jsou zahrnuty inspektoráty a v jehož pravomoci je řízení sborů a přímo podřízených útvarů a zařízení.

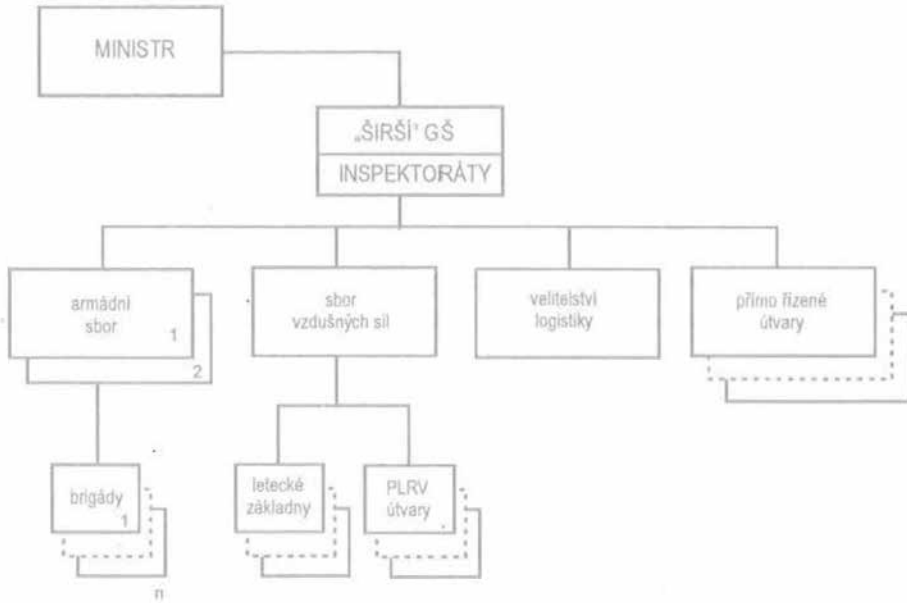
Model B - jeho základem je užší, vševojskově strukturovaný, „fialový“ generální štáb jako nadřízený orgán velitelství pozemního vojska, územního velitelství, velitelství sboru vzdušných sil a velitelství logistiky.

Přítom *velitelství pozemního vojska* by byly podřízeny síly rychlého nasazení (brigáda rychlého nasazení), pohotovostní síly (brigády a útvary se sníženými počty) a štáb bojového uskupení.

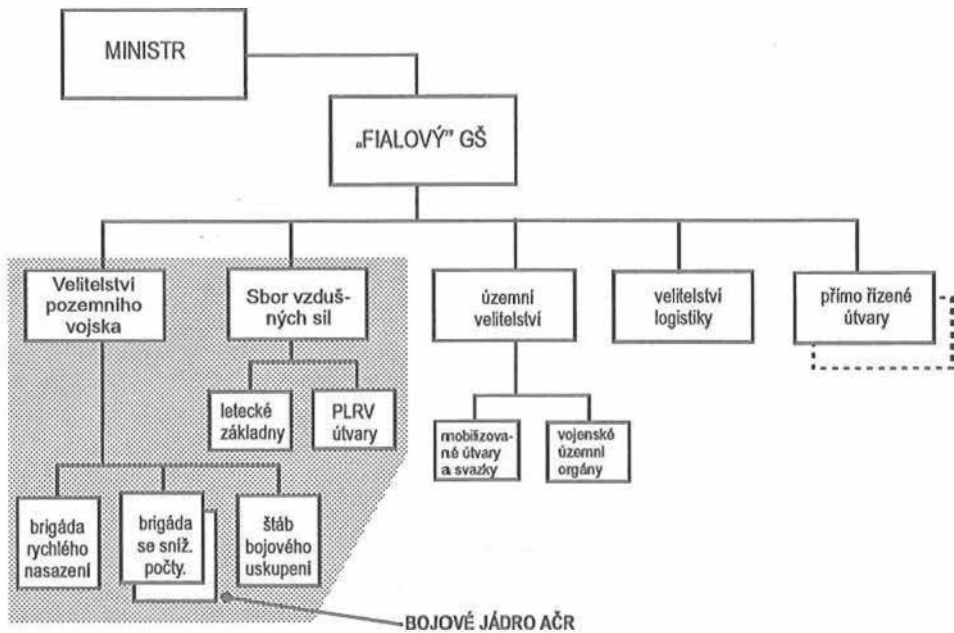
Územní velitelství by pak zabezpečovalo úkoly spojené s mobilizačním rozvinutím armády, řídilo by obranu teritoria státu a zajišťovalo územně-správní úkoly na teritoriu.

Velitelství sboru vzdušných sil je možné chápat v této struktuře jako orgán realizující operační směrnici generálního štábu a orgán přímého velení.

Model A



Model B



Schéma

Takto koncipované pozemní vojsko a velitelství sboru vzdušných sil by vytvořilo operační jádro armády s vyšším stupněm profesionalizace, s vyšší mírou připravenosti a pohotovosti.

V obou modelech pokládám za užitečné ve vhodnou dobu přejít na „zrcadlovou strukturu“, u štábů všech úrovní na systém strukturování složek, obdobně jako v armádách NATO (G¹-Gⁿ).

V tomto článku nechci rozebírat důvody vedoucí k těmto dlouhodobě perspektivním modelům makroorganizační struktury armády. Předkládám je k diskusi s tím, že by bylo účelné šířejí tyto nebo další modely posoudit. Základními kritérii by však mělo být:

- posílení bojového jádra armády a zvýšení jeho připravenosti;
- zjednodušení systému mírového a válečného velení a dosažení plné kompetentnosti řídicích složek;
- vyšší míra soustředění na specializované úkoly (výcvik vojsk, mobilizační zabezpečení, prostorová obrana území, logistika).

Lze uvažovat i o tom, že model A může být vývojovou etapou modelu B.

Cvičit, cvičit, cvičit!

Smysluplnost vojenského života je v přípravě vojáků na situace, v nichž se mohou ocitnout jak ve válce, tak i v míru. Již tato základní teze v sobě zahrnuje ony dva nezbytné prvky profilující vojenský život - výcvik a výchovu.

Podstatou výcviku je dosažení takové úrovně připravenosti jednotlivce i částí, kdy suma poznatků, zkušeností a návyků vytváří předpoklad splnění úkolů a přežití. Myslím, že právě výcvik má dát jednotlivci potřebnou jistotu vědomí, že je tak dobře osobně připraven a jednotka je tak dobře vycvičena, že je schopný úspěšně se vyrovnat se vším nepředvídatelným, co ho může v boji potkat. Nic pro něj nebude zcela nové, nepoznané, ničím nebude zásadně překvapen tak, aby na situaci neuměl správně reagovat. Tento požadavek ve své podstatě otevírá široký prostor pro představivost velitelů, aby se způsob a forma výcviku staly dynamickými, pestrými, aby zvyšovaly fyzickou a psychickou odolnost, schopnost překonávat stresové situace, upevňovaly pocit sebejistoty, odpovědnosti k sobě i své jednotce. Mírový výcvik není jenom učení něco ovládat, je to mnohem více. Jen se zamysleme, co vše je ke splnění takových forem způsobů přípravy vojáků možné udělat, a to i v podmínkách určitého materiálového omezení. Efektivnost není jen v počtu „naježděných“ kilometrů a „nalétaných“ hodin, ale v promyšlenosti organizace, v zajímavosti zaměstnání, v aktivním zapojení jednotlivců do procesu výcviku. Samotná náročnost při výcviku a jeho intenzita, vysoké fyzické a psychické nároky jsou nejproduktivnější složkou výchovného procesu a vytváření profilu a charakteru vojáků. To se stejně týká polního výcviku vojáků jako přípravy velitelů a štábů. Rozložíme-li boj do „případových studií“ jeho mnohotvárných prvků, naučíme-li se je zvládnout, osvojíme-li si na ně zcela automatické podvědomě vykonávané reakce, propojíme-li je v jeden kontinuální proces, můžeme se spolehnout na to, že jsme svou jednotku dobře připravili. A za to nese přímou odpovědnost každý velitel.

K obsahové stránce výcviku a přípravy chci připojit několik poznámek.

Soudobé bojiště, jak ve standardních i nestandardních operacích, se stává prostorem méně nasyceným vojsky a technikou. Již sama tato skutečnost ovlivní charakter operací a

bojů. V této souvislosti je nutné pochopit jejich podstatně vyšší dynamiku, ne vždy jejich přímou prostorovou propojenost, rychlé střídání charakteru boje, nezbytnost vysoké manévrovosti jak na taktické, tak na operační úrovni, schopnost rychlého přeskupování sil, připravenost k ničení živé síly a techniky i v prostorech s ne zcela zřetelně vymezenou „frontovou linií“.

Tyto skutečnosti se promítnou do úvah velitelů a štábů podstatně vyšší mírou tvůrčího řešení, rychlejší reakce na dynamické změny a na schopnost udržení iniciativy všemi formami aktivního působení k dosažení cílů operace. Zejména chci zdůraznit, aby v rámci přípravy štábů a vojsk se pochopil onen základní rozdíl mezi obranou na strategickém a taktickém stupni, aby byl osvojen onen typ „agresivní obrany“, kde převažujícím prvkem je palebná a manévrovací aktivita, boj o udržení klíčových prostorů, schopnost ničit útočníka po částech při dosahování časově omezené převahy. Takovéto chápání obrany ji zbaví dosavadní statické pasivity a vnáší do ní potenciální intelektualizaci.

Nové organizační struktury vojsk - brigády ve složení praporů schopných samostatné činnosti, dávají výrazně vyšší možnosti vytváření účelových taktických uskupení o proměnlivém složení, které by lépe odpovídalo úkolu, terénu a ostatním podmínkám. Tedy umět se zbavovat šablon a uplatňovat v řídicích procesech nové, netradiční přístupy.

▲ Dynamika boje vyžaduje úzkou spolupráci pozemních vojsk se silami letecké podpory, ať bitevními vrtulníky, tak letectvem. Její účinnost bude výrazně ovlivňována schopností identifikace cílů a správným navedením na ně. Dnes, více než dříve, je nutné, aby v bojových sestavách vojsk působili letečtí návodčí s potřebným technickým vybavením, leteckými zkušenostmi a připraveni plnit tyto úkoly ve standardech NATO. Bude potřebné přijmout potřebná organizační, technická a výcviková opatření, aby se výrazně zvýšila účinnost letecké podpory pozemního vojska.

Ve všech typech boje se budeme setkávat s minami, ať již je jejich použití předmětem vlastního rozhodnutí, nebo nepřítel. Stávají se trvale a všude přítomnými, vytvářejí specifické riziko a výrazně působí na psychiku. Proto je nezbytné zvýšit pozornost výcviku s jejich aktivním použitím i s jejich odstraňováním, a to u všech druhů vojsk. Je to dnes již nezbytná součást protistresové přípravy.

V našich podmínkách noc představuje polovinu celkové roční doby. Již jsou pryč doby, kdy noc byla časem jen přesunu a přeskupování vojsk. S novými technickými prostředky se stává rovnocennou svými předpoklady pro vedení boje v plném rozsahu všech jeho aktivit. K této realitě je nezbytné přizpůsobit i podmínky výcviku vojsk. Zvládnutí technických prostředků nočního vidění a vedení palby představuje jen základní předpoklad pro úspěch v boji. Přesto noc bude mít i nadále svá specifika vyplývající z určitého omezení bezprostřední informovanosti o bojišti. Obtížnější bude získávání a vyhodnocování zpráv, řízení bude klást více nároků na velitele všech stupňů. Taktické formy boje budou mít své zvláštnosti. Obtížnost nočního boje si proto vyžaduje daleko vyšší soustředění na přípravu, především jednotek do stupně rot, užší koordinaci společné činnosti s posilovými prostředky, ale i některé zvláštnosti v jeho přípravě a zabezpečení. Boj v noci, promyšlený a zvládnutý, představuje tak zcela nově pojatý prvek výcviku vojsk.

♦ *Lidé*

Lidé, technika a peníze, to je triáda vzájemně provázaných východisek k dosažení kvalitativních změn v naší armádě.

Je jen pochopitelné, že výchozí skupinou, která o tomto bude rozhodovat, jsou lidé, jejich lidská a profesionální hodnota. Zde je i výchozí bod, jehož řešení může akcelarovat tempo všech přeměn. Které základní úvahy je zde nutné sledovat, co armádě chybí? Především jsou to jistoty a stabilita. Jistoty, jejichž základem je jasnost o budoucnosti armády, v níž každý může reflektovat sám sebe. Dnes nejde o pochybování o jejím charakteru, ale o zřetelně formulovanou budoucnost o její výstavbě, vytvářející přehledný stav a poskytující šanci těm, kteří své povolání vykonávají kvalifikovaně, o možnostech jejich osobního růstu a o jistotách, že o každém jednotlivci se rozhoduje na základě jasně definovaných pravidel. Tato pravidla musí být zřetelná pro všechna základní opatření, která před námi ještě stojí, ať jde o postup při profesionalizaci, o metodiku „převrácení hodnotní pyramidy“, o službu „na čas“, kariérní postup, systém vojenského školství a vzdělávání, odměňování, rekvalifikaci, nábor, sociální zabezpečení. Jde v principu o vytváření atmosféry vzájemné důvěry a otevřenosti. Jakékoliv aktivity, které by toto pouto neposilovaly, se budou mýjet účinkem.

♦ *Technika*

Není pochyb o tom, že stojíme před závažným úkolem modernizovat techniku - systémy, výzbroj a prostředky zabezpečující boj. Tato situace je o to složitější, že po deset let se jejich stav jen konzervuje, exploataci došlo ke značnému opotřebení a úroveň údržby vlivem vnějších i vnitřních příčin je na nižší úrovni. Rozhodovat o pořadí oprávněných nároků a tempu jejich realizace se stává složitější. Řešení je nutné především hledat ve správné identifikaci očekávaného charakteru operací a boje v příštích podmínkách. Jejich analýza teprve umožní určit směry modernizace, zajišťující dosahování vyšší efektivity na bojišti. V podstatě jde o posouzení takových komponent operace a boje, jako je velení, ničení, manévr, zabezpečení. Zřejmě i v tomto pořadí lze racionálně uvažovat o postupu jejich modernizace. Spojujícím pohledem na modernizaci pak zůstává objektivní potřeba při každém kroku zohledňovat nezbytnou míru postupného dosahování kompatibility se systémy a standardy NATO.

♦ *Peníze*

Spojujícím článkem mezi rozvojem podmínek účelných přeměn ve vztahu k lidskému potenciálu a technice je vojenský rozpočet, a to ve dvou pohledech. Jde o jeho absolutní výši a poměrnost k hrubému domácímu produktu a jeho vlastní vnitřní strukturu. Jednoznačně je nutné konstatovat, že velikost současného armádního rozpočtu neumožňuje do výstavby armády vnést potřebnou dynamiku. Dlouhé období jeho stagnace vytvořilo napjatý vztah mezi potřebou udržet přijatelnou úroveň intenzity mírového výcviku a současně řešit nezbytné investice, a to jak směřující do modernizace techniky, tak i životních podmínek vojáků.

Pro orientaci chci uvést několik údajů vztahujících se k rozpočtu jiných armád.

1. HDP na 1 obyvatele v USD

stát	1985	1993	1994	1995	1996
Belgie	8 099	9 371	9 414		
Francie	9 482	10 638	10 689		
Řecko	3 366	3 659	3 672		
Ø NATO-Evropa	7 084	7 852	7 928		
ČR	3 160	3 700	4 180	4 350	5 309

2. Výdaje na obranu v % z HDP

stát	Ø 1985-89	1993	1994	1995	1996	2000
Belgie	2,9	1,8	1,8			
Francie	4,1	3,4	3,3			
Řecko	6,2	5,5	5,6			
Nizozemsko	2,9	2,3	2,2			
Ø NATO-Evropa	3,3	2,6	2,5			
ČR		2,6	2,6	2,3	2,2	2,6-2,8 (úvaha)

3. Výdaje na obranu na 1 obyvatele v USD

stát	1985	1993	1994	1995	1996
Belgie	246	183	181		
Francie	277	361	361		
Řecko	235	202	204		
Ø NATO-Evropa	247	206	201		
ČR		82,1	96,4	96,6	116

4. Výdaje na vojáka v USD

stát	1985	1993	1994	1995	1996
Ø NATO-Evropa	25 592	57 020	55 900		
AČR	7 050	7 770	10 392	14 286	17 111
% z Ø NATO-Evropa	24 %	14 %	18 %	25 % *	30 % *

* k NATO 1994

5. Vnitřní struktura rozpočtu AČR

v mld. Kč	1993	1994	1995	1996	2000
průvozní výdaje	22,2	25,2	21,6	23,4	38,8
investiční	1,5	1,8	5,5	7,4	13,2
% investic z Σ	6,3	6,7	20,2	24	30

6. Výdaje neutrálních států na obranu

stát	1994 celkem mld. USD	1994 USD na obyvatele
Švýcarsko	4,082	579
Švédsko	4,818	549
Rakousko	1,94	228
Finsko	1,9	337
ČR	0,93	88

Co lze konstatovat:

Dosavadní vojenský rozpočet umožnil pouze konzervování stavu v armádě. Zvýšil odstup jak v oblasti výzbroje, tak v sociálním klimatu od evropských armád. Ve své minimalizované hodnotě negativně vlivnil podmínky pro přípravu a výcvik vojsk a vytvořil značně napjatý vztah do budoucna při nezbytnosti rozsáhlé obnovy a modernizace technického vybavení armády. Řešit tuto disproporci se v současnosti, s přípravou vstupu ČR do NATO, stává významným politickým úkolem, který bude rozhodujícím způsobem ovlivňovat vývoj v armádě a úroveň její bojeschopnosti již v druhé polovině devadesátých let. Na druhé straně, armáda musí reflektovat tvorbu celkových společenských zdrojů a s prostředky, které pro ní společnost vydělí, musí optimálním, efektivním způsobem hospodařit, bez pochybností veřejnosti o racionální technologii jejich přidělování na účely, mající svoji jasnou perspektivu, strukturu a důvěryhodný kontrolní mechanismus.



Jsem přesvědčen o tom, že budoucnost naší armády dnes není již předmětem pouze úvah vojáků, ale je vnímána politickou reprezentací státu jako jeden ze závažných úkolů rozvoje společnosti a obrany demokratických hodnot. Je na nás vojácích, abychom byli dostatečně připraveni a vzájemně našli optimální cesty zajišťující nekolizní výstavbu Armády České republiky. Nikoli nedůležitou úlohu v tomto směru hraje rozvoj tvůrčího potenciálu v teoreticko-praktické rovině. A k tomu chtěl přispět i tento článek.

Příspěvek ke klasifikaci bezpečnostních rizik

Soudobá etapa řešení projektu Bezpečnostní politika České republiky, ve snaze o prohloubení poznání jednotlivých částí předmětu zkoumání, podrobila systémové analýze část popisující rizika a ohrožení. Má základní význam pro diagnózu bezpečnostní situace, která se nutně bude promítat do prognostické části, formulace scénářů a stanovení pravidel pro koncepci, jež by měla zabránit přerůstání rizik do stadia ohrožení a včas realizovat nezbytná opatření pro zajištění obrany státu.

I když existuje všeobecný souhlas s postavením rizik v řešení projektu a ve vlastní bezpečnostní politice, je obtížné stanovit taková rizika, která vystihují míru potenciálního nebezpečí pro stát a jsou aktuální. S využitím metody brain-stormingu vytvořil řešitelský tým soubor informací, které lze zahrnout do kategorie rizik a ohrožení. Následovalo empirické zpracování materiálu a jeho kolektivní připomínkování. Při něm vystoupily do popředí některé nejasné souvislosti, které si vyžádaly podrobnější analýzu problému a další stupně systematizace, kategorizace a zevšeobecnění, jež přispívá ke klasifikaci bezpečnostních rizik. Seznámení s dosaženými poznatky je hlavním obsahem příspěvku.

1. Současný stav klasifikace bezpečnostních rizik

Problematika bezpečnostních rizik, přístupu k hodnocení rizik ohrožení státu obecně i speciálně v podmínkách ČR, byla rozpracována např. doc. PhDr. Františkem Ochranou, DrSc. v „Systému plánování, programování a rozpočtování“ (1) pro potřeby resortu Ministerstva obrany. Autor uvádí, že klíčovým problémem je správná identifikace rizik, kterou lze vést z několika aspektů. Rozlišuje identifikaci rizika ohrožení státu z hlediska příčin (příznaků): vojenská, politická, ekonomická, sociální a jiná, která současně mohou být vnější a vnitřní. Dále identifikuje rizika z hlediska rozsahu uvedením váhy jeho možných důsledků pro bezpečnost, což je potřebné pro formulování cílů k jejich eliminaci. Rozlišuje tyto strategie eliminace rizika: naprostá eliminace, dostatečná eliminace, zmenšení, přenesení nebo dialogové řešení rizika. Třetí identifikací rizika je jeho ohodnocení pravděpodobností výskytu: rizika zcela zanedbatelná, prvního, druhého a třetího stupně nebezpečí.

Příčina, rozsah a pravděpodobnost výskytu umožňují rizika souhrnně kvantifikovat a následně sestavit seznam rizik ohrožení státu jako součást plánu zdrojů MO ČR. Uvedený přístup však neřeší sémantickou identifikaci a zdůvodněnou kategorizaci rizik.

Problematickou se rovněž zabývali experti na úrovni Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě. Dospěli k závěrům při členění (kategorizaci) rizik na základě konsenzu. Z hlediska vytváření objektivní teorie pro tuto oblast však víme, že konsenzus je výsledkem politické dohody a nemusí odpovídat objektivnímu a vědeckému popisu problému. Rizika se rozčleňují do následujících skupin:

1. politicko-vojenská;
2. lidských práv;
3. ekonomická;

4. sociální;
5. životního prostředí.

Běžné je rovněž členění na vojenská a nevojenská nebo podle eliminace na ta, která budou řešena politickými opatřeními, vojenskou silou, policejními silami, legislativně právní ochranou.

2. Sémantická analýza

Riziko je možné nebezpečí, že neproběhnou předpokládané jevy a rovněž je pojmem pro označení samotných jevů, které jsou spojeny s takovým nebezpečím. Vyjadřuje nebezpečí nezdaru, ztráty. Je hlavním motivačním prvkem procesu rozhodování. Na jedné straně vyplývá z nutnosti volby, na straně druhé volbu vynucuje. Snaha subjektu, jehož se riziko týká, je vždy pozitivně orientována. To znamená, že subjekt vkládá naději ve šťastný průběh skutečných stavů a k tomu zpravidla orientuje svá praktická opatření. Obvykle podle principu snižování rizik, rozděluje větší rizika na řadu menších. Podle stavu připravenosti subjektu na riziko je možné rozlišovat rizika nepředpokládaná a předpokládaná (vědomá). Při jejich výskytu je mlčky očekáván šťastný konec. Jinak bychom použili pojmů ohrožení nebo nebezpečí.

Riziko v sobě skrývá náboj potencionálního (skrytého) nebezpečí nepříznivého vývoje. Je srovnatelné s mikroorganismy, které pouze při splnění určitých podmínek okolního prostředí změni svou latentní existenci v propuknutí infekce. Aby se těmto změnám zabránilo, má svůj nepominutelný význam prevence, případně léčba, které utlumí nebo zcela vyloučí příčiny rizik.

Bezpečnostní rizika (rizika bezpečnosti) jsou stavy bezpečnostní situace (vnitřní i vnější), jejichž projevy mohou přivodit ohrožení subjektu bezpečnosti (jedince, skupiny, státu, lidstva. V mezinárodním měřítku to znamená ohrožení suverenity státu, ve vnitřním měřítku ohrožení životů občanů, stability politického vývoje, demokratických svobod ap. v takovém rozsahu, že mohou měnit charakteristiky bezpečnosti celého státu. Rizika mají různou míru pravděpodobnosti výskytu a rovněž různé dlouhou cestu, kterou musí překonat od aktivace k přerodu v ohrožení.

3. Kritéria výběru bezpečnostních rizik

V praxi se nevyskytují samostatná „čistá“ rizika, která přerůstají v ohrožení, zpravidla současně působí více kategorií rizik. Mnohdy není potřebné riziko, které je formulované zatříděním podle příčiny, doprovázet komentářem, jež vysvětluje scénář přerůstání rizika v ohrožení, u některých rizik je scénář potřebný. To ukazuje na složitost a mnohdy i neurčitost a nejednoznačnost, která je spojena s pochopením této oblasti. Neurčitost je zvýšena rovněž počtem subjektů, jejichž aktivity mohou bezpečnost na úrovni státu ovlivnit.

V mezinárodním měřítku vytváří základní rámec vztahů v oblasti bezpečnosti mezinárodní právo, ve vnitřní bezpečnosti právní řád konkrétního státu. V současné době jsou při kategorizaci rizika vtěsnávány do právního prostředí, to znamená, že jsou právními kodexy popsána a odpovídajícím způsobem zatřídována. Porušení standardního vývoje je porušením mezinárodního nebo trestního práva, je zločinem proti lidskosti nebo

omezováním práva národů a států na sebeurčení. Je vnucením cizích rozhodnutí do života subjektů bezpečnosti s důsledkem na jejich likvidaci nebo významnou změnu.

Kritéria výběru bezpečnostního rizika nemají omezit výčet možných rizik, ale napomoci zvýraznění jejich významu. Ten, kdo riziko pojmenovává, by si měl odpovědět na následující otázky:

1. Jde o riziko nebo o zvláštní stav?
2. Je riziko vztaheno k nějakému místu a času?
3. Může skutečně eskalace rizika narušit bezpečnost státu nebo mezinárodní bezpečnost?
Je možné, aby riziko dosáhlo předpokládaný vliv (rozměr rizika)?
4. Je ve formulaci rizika naznačeno, která změna jevu nebo stavu uvolní jeho eskalaci k nebezpečí a ohrožení?

4. Možné klasifikace bezpečnostních rizik

Strom úplného členění možných rizik, klasifikovaný podle původu rizika, je následující:

I. RIZIKA MIMOZEMSKÁ

I.1. Rizika pro život na Zemi:

Neznámé vlivy na zdraví lidstva.

Porušení biologické rovnováhy na Zemi.

I.2. Rizika pro životní prostředí:

Geofyzikální důsledky střetu Země s jiným kosmickým tělesem.

Geobiologické důsledky střetu Země s jiným kosmickým tělesem.

I.3. Společenskoekonomická rizika:

Důsledky setkání s jinými civilizacemi.

I.4. Jiná mimozemská rizika.

II. RIZIKA ZEMSKÁ

II.1. Rizika života na zemi.

II.2. Rizika životního prostředí a světových zdrojů.

II.3. Společenskoekonomická rizika.

II.3.1. Rizika civilizační

(vyplývají z historického vývoje lidstva).

II.3.2. Rizika kulturní

(vyplývají z rozdílného vývoje lidských kultur).

II.3.3. Rizika lidských a společenských vztahů (Sociologická rizika)

(vyplývají z problémů vývoje národních /státních/ společností).

II.3.3.1. Rizika soužití lidí ve společnosti

(vyplývají z obecných vztahů a z neplnění základních lidských práv a svobod).

II.3.3.2. Sociálně psychologická rizika

(vyplývají z působení náboženství, ideologií, hromadných sdělovacích prostředků).

II.3.3.3. Sociologická rizika v důsledku kriminality

(vyplývají ze změn chování společnosti k příčinám kriminality).

II.3.4. Ekonomická rizika:

II.3.4.1. Rizika makroekonomická.

- II.3.4.1.1. Rizika plynoucí z nadnárodní ekonomiky.
- II.3.4.1.2. Rizika národního makroekonomického vývoje.
- II.3.4.2. Rizika mikroekonomická.
- II.3.4.2.1. Rizika plynoucí z pracovních sil.
- II.3.4.2.2. Rizika plynoucí z pracovních vztahů.
- II.3.4.2.2. Rizika plynoucí z organizací.
- II.3.4.3. Rizika výrobní sféry.
- II.3.4.4. Rizika obchodu a trhu.
- II.3.4.5. Rizika vyplývající z bankovníctví.
- II.3.4.6. Rizika vyplývající z veřejných financí.
- II.3.5. Politická rizika:**
- II.3.5.1. Rizika vyplývající z činnosti zájmových skupin, elit a politických stran.
- II.3.5.2. Rizika chybných rozhodnutí vládnoucích stran.
- II.3.5.3. Rizika politického boje.
- II.3.6. Rizika vyplývající z mezinárodních vztahů:**
- II.3.6.1. Rizika vyplývající z rozlišnosti zahraničních politik a diplomacie.
- II.3.6.2. Rizika vyplývající z neplnění mezinárodních smluv, dohod a činnosti organizací.
- II.3.6.3. Rizika vyplývající z narůstání napětí mezi státy.
- II.3.6.4. Rizika ohnisek napětí.
- II.3.7. Rizika vojenská a vojenskopolitická:**
- II.3.7.1. Rizika vyplývající z vojenské síly o vojenských schopností státu.
- II.3.7.2. Rizika vyplývající z vlastnictví a kumulace jaderných zbraní a zbraní hromadného ničení.
- II.3.7.2. Rizika přenosu války mezi státy na jiné území.
- II.3.7.2. Rizika přenosu občanské války na jiné území.
- II.3.8. Rizika růstu kriminality:**
- II.3.8.1. Rizika vyplývající z organizovaného zločinu.
- II.3.8.2. Rizika vyplývající z kriminality skupin (dětská, cikánská,...).
- II.3.8.3. Rizika vyplývající z mezinárodního organizovaného zločinu.
- II.3.8.4. Rizika vyplývající z proliferace, nezákonného obchodu se zbraněmi a jadernými materiály.
- II.3.8.5. Rizika vyplývající z mezinárodního terorismu.
- II.3.9. Jiná společenskoeconomická rizika.**
- II.4. Jiná zemská rizika.**

DALŠÍ ČLENĚNÍ RIZIK

Podle rozsahu působení lze rozlišit bezpečnostní rizika:

- a) globální (celosvětová),
- b) kontinentální (např. evropská),
- c) regionální (např. středoevropská),
- d) subregionální (např. Balkán),
- e) na území státu.

Podle časového průběhu ve vzniku ohrožení:

- a) dlouhodobá (desítky let),
- b) střednědobá (do pěti let),
- c) krátkodobá (měsíce až roky).

5. Rizika bezpečnostní situace České republiky

Česká republika vychází při vytváření své bezpečnostní politiky a při zajišťování své bezpečnosti a obrany z analýz a prognóz vývoje situace v Evropě, ve světě a na vlastním území. Neurčitosti vývoje vyžadují zpřesnění zvláštních bezpečnostních situací, které mohou vzniknout na základě eskalace možných rizik standardního vývoje.

Rizika jsou vztyčeným prstem, který upozorňuje na orientaci pozornosti zahraniční a vnitřní politiky a správní praxe státu k přípravě postupů pro jejich prevenci, eliminaci nebo odstranění následků. Měřítkem pro odhalení nebezpečnosti rizika je jeho možný vliv na zachování „statu quo ante“ státu, jeho suverenity vzhledem k jiným státům a politické i ekonomické stability včetně dodržování lidských práv a svobod uvnitř státu.

Rizika bezpečnostní situace České republiky je možné rozčlenit podle charakteru nezbytné reakce státu na stavy přeměny rizika v ohrožení do tří základních skupin.

1. skupina rizik bezpečnostní situace ČR

ČR je vystavena obecným bezpečnostním rizikům, jejichž existenci nemůže výrazně ovlivnit vzhledem ke své velikosti, geografickému umístění a integrálnímu vývoji civilizace v celosvětovém měřítku. Tato rizika jsou dlouhodobá a k obraně proti jejich působení je možné předpokládat nalezení spojenců, pomoc mezinárodního společenství. Není potřebné mít připravena okamžitě realizovatelná opatření.

2. skupina rizik bezpečnostní situace ČR

ČR je vystavena rizikům, jejichž eskalace může přivodit stavy bezpečnostní situace, které vyžadují použití armády, bezpečnostních sborů a aktivaci systému obrany státu. Opatření státu by měla dlouhodobě zajišťovat potřebnou kvalitu všech jeho prvků, které jsou dostupné a použitelné pro obranu státu a ochranu občanů v rozumných časových intervalech od identifikace vznikajícího ohrožení.

Do této skupiny bezpečnostních rizik náleží:

- * **Riziko vyplývající z existence vojenské síly** ve stabilizovaných i nestabilních regionech světa a možnost jejího použití z libovolných vojenskopolitických, ekonomických, kulturních, náboženských nebo jiných důvodů. Při využití současné technické podpory je použití agrese proti České republice možné v krátkých termínech týdnů až měsíců.
- * **Riziko vyplývající z nezřeknutí se použití vojenské síly k řešení vztahů mezi státy**, což dokumentuje existence ohnisek napětí ve světě, probíhající drobné i větší konflikty. Časový průběh je v trvání měsíců a roků.
- * **Riziko plynoucí z nepřiměřené obrany.** Existuje v kladné i záporné hodnotě. To znamená, že proti agresi není vhodné bránit se nevojenskými prostředky, proti teroristickým skupinám nebude mobilizována armáda. Toto riziko může být aktivováno nesprávným rozhodnutím vládnoucích politických garnitur např. o nepřiměřeném snížení obranného potenciálu, včetně vojenských schopností a zneužitím oslabené pozice agresorem nebo nátlakovými skupinami. Riziko je dlouhodobé a odstranění důsledků velmi nákladné.
- * **Riziko vyplývající z morálního zastarání a znehodnocení užité hodnoty techniky** a nástrojů používaných pro zajištění bezpečnosti státu (v AČR, složkách MV, CO, systému obrany státu) a zneužití stavu proti zájmu státu a občanů.

- * **Riziko neschopnosti reagovat na poruchy životních funkcí státu**, tj. na přerušení zahraničních dodávek energií, surovin, potravin, které může ohrozit ekonomickou bezpečnost státu a způsobit zhroucení života společnosti. Řešení je možné i vojenskou silou.
- * **Riziko ztráty mezinárodního kreditu**. Vyplývá z nestabilního vnitropolitického vývoje a jeho dopadu na zhoršení vztahů sousedních států k České republice s následnou agresí. Riziko je střednědobé (měsíce až roky).
- * **Riziko vyplývající z růstu kriminality**, zejména z činnosti mezinárodního organizovaného zločinu na území státu. Riziko přeroste v ohrožení v případě pronikání do státní správy, ozbrojených sil, uchopení státní moci, ohrožení ekonomiky praním špinavých peněz a defekty na trhu, v případě rozsáhlého růstu počtu obyvatel závislých na drogách, při rozsáhlých teroristických akcích. Vzniká dlouhodobě.

3. skupina rizik bezpečnostní situace ČR

ČR je vystavena rizikům, která ohrožují stát a životy občanů bez použití zbraní a vojenské síly. Opatření státu pro řešení takových ohrožení, která budou následovat po eskalaci rizik do různých variant krizových situací, by měla být **předem promyšlena, ekonomicky, organizačně a lidsky zabezpečena.**

Do třetí skupiny bezpečnostních rizik patří:

- * **Rizika vyplývající z politického vývoje a politických rozhodnutí.**
- * **Rizika vyplývající z mezinárodních vztahů bez použití vojenské síly.** Důsledky vměšování do vnitřních záležitostí České republiky na suverenitu, kulturu nebo ekonomiku v rozsahu, který ohrožuje bezpečnost státu.
- * **Rizika demografického vývoje** jak ve směru populačního vývoje, který vzhledem ke zdraví omezí rekrutační zdroje ozbrojených sil, tak ve směru migrace obyvatelstva z východu a vytváření takových početných skupin, které ovlivní demografickou charakteristiku ČR.
- * **Rizika z růstu rasové, etnické, náboženské nebo kulturní nesnášenlivosti**, které přerostou do charakteristiky politiky státu, umožní bujení extrémismu a ohrozí pocit osobní bezpečnosti občanů.
- * **Rizika vyplývající ze zneužití sdělovacích prostředků**, zejména „kult televize“ s dopadem na bezpečnostní a branné vědomí obyvatelstva a rovněž na agresivitu jeho některých skupin.
- * **Rizika ekonomická**, jež prohlubují nerovnoměrnost ekonomického vývoje ve světě do míry, která ohrožuje suverenitu ČR, dále rozsáhlá ekonomická trestná činnost ovlivňující stabilitu vývoje a rovněž opatření vyvolávající sociální nespokojenost skupin nebo všeho obyvatelstva.
- * **Rizika zdravotní**, která vedou k rozsáhlým epidemiím, poklesu úrovně zdraví obyvatelstva, jež ovlivňuje fungování společnosti, pohotovost ozbrojených sil, ohrožení ekonomiky ap.
- * **Rizika poruch životního prostředí**, které mohou eskalovat k ohrožení životů občanů, jejich zdraví s dopady do ekonomické oblasti i do obranyschopnosti.
- * **Rizika vyplývající z průmyslových a dopravních havárií a katastrof.**

- * Rizika vyplývající z přírodních katastrof.
- * Rizika energetické a surovinové nedostatečnosti.

Všechny skupiny rizik mohou působit v podmínkách České republiky. V praxi se nevyskytují samostatná „čistá“ rizika, která přerůstají v ohrožení, zpravidla současně působí více kategorií rizik.

6. Příklady rozpracování rizik

RIZIKA CIVILIZAČNÍ

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Antagonismus kultur, náboženství, ideologií a neochota k asimilaci.	Rozdíly kulturních a historických tradic a jejich vliv na zpomalování partnerství v EU.	Rozdíly mezi kulturními a historickými tradicemi - Rómy, skupinami přistěhovalců a většinou ČR.
Nerovnoměrnost civilizačního vývoje.	Východní Evropa ve srovnání s historickými evropskými státy.	Jen výjimečné skupiny obyvatelstva ČR.
Rozvoj agresivních náboženství a ideologií.	Náboženská nesnášenlivost v Irsku, na Balkáně, ve státech bývalého SSSR. Extrémní ideologie na politické scéně evr. států.	Existují, ale s malým počtem zastánců. Jsou celospolečensky tlumena.
Devalvace tradičních hodnot lidstva. Setrvání na kultu násilí.	Vedení krutých forem genocidy ve válkách (býv. Jugoslávie).	Přenos kultu násilí do chování jedinců v extrémních situacích.
Neregulovaný růst počtu obyvatel Země. Pokles průměrné úrovně IQ lidstva.	Jen vybraných skupin evrop. obyvatelstva, zpravidla méně vzdělaných.	Pokles počtu obyvatel, větší porodnost u méně vzdělaných skupin obyvatel ČR.
Úroveň zdraví obyvatelstva. Epidemie a nemoci hromadně postihující lidstvo.	Civilizační choroby, vir HIV a další choroby oslabující zdraví evropské populace.	Vlny epidemií, civilizačních nemocí, celkové úrovně zdraví.
Nevzdělanost. Negratmotnost.	Jen u malých skupin.	Jen u malých skupin.
Stagnace rozvoje vědy. Nenalezení nových energetických zdrojů pro lidstvo.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Zneužití vědy proti lidstvu. Nedodržení vědecké etiky a předvídavosti při vynalézání nových druhů zbraní - nástrojů k dosažení moci.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Krise kultury. Unifikace kultury, kultura plná násilí.	Amerikanizace evropského kulturního průmyslu.	Kulturní unifikace v jiném prostředí - rozpory chování osob.

GLOBALNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Hédonismus a egoismus v prosperujících státech.	Platí pro státy západní Evropy, možnost negat. reakce vých. Evropy.	Hédonismus a egoismus úspěšných skupin obyvatelstva.
Problémy globálního řízení lidstva. Neochota států podřídit se OSN. Stagnace mezinárodního práva.	Potíže při vytváření Evropského společenství. Zpochybňování významu OBSE.	Politická podpora vnitřních sil proti vstupu ČR do ES a bezpečnostních struktur.
Neochota řešit spory mezi státy jinak než vojenskou silou.	Platí i pro Evropu.	Existence takových politických sil na scéně ČR.
Neregulovaná masová migrace obyvatelstva za lepším bytím.	Migrace z východu na západ.	Tranzit přes území ČR a usídlení nových skupin emigrantů.

EKONOMICKÁ RIZIKA

GLOBALNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Nerovnoměrnost ekonomického vývoje a její prohlubování.	Uvnitř Evropského společenství, ES x země střední Evropy x země východní Evropy - nerovnoměrnost.	Vnitřní ekonom. vývoj ve srovnání s okolními státy (v případě neúspěchů).
Bezohledná honba jedinců, organizací i států za zisky.	Ekonomická agresivita vyspělých států, nadnárodních subjektů a jednotlivců.	Skryté vlastnictví části ekonomiky ČR cizími státy a subjekty a možnost jejího útlu.
Nezajištění dostatečného ekonomického rozvoje Země.	Neúspěchy v ek. transformaci zemí bývalého socialistického bloku.	Neúspěchy v ekonomické transformaci.
Vyrovňování nedostatků rozvoje ekonomik vojenskou výrobou.	Platí i pro Evropu.	Platí přiměřeně i v ČR.
Přerozdělení sfér vlivu vojensko-průmyslových komplexů.	Platí i pro Evropu.	Likvidace zbrojní výroby ČR, vytvoření závislosti na dovozech.
Nadřazování ekonomických přístupů lidským.	Platí i pro Evropu.	Důsledky neuspokojivého ekonomického řešení sociálních otázek.
Eskalace rozporů mezi nadnárodním charakterem ekonomiky a národním charakterem státu.	Platí i pro Evropu.	Reakce na vydírání z hlediska nárůstu cen dovážených surovin.

GLOBALNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Obtížná kontrolovatelnost bankovních a finančních operací, odtržení bankovníctví od tvorby hodnot, reakce na nepříznivé stavy z toho plynoucí.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Neochota bohatých států vyrovnávat ekonomickou úroveň chudých.	Ekonomický egoismus vyspělých zemí ES.	Platí i uvnitř ČR.
Vytvoření takových ekonomických subjektů z nelegálních zdrojů (mafie, kriminalita, drogy, prostituce), které mohou negativně ovlivňovat bezpečnost.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Ekonomické důsledky vyrovnání sociální nespokojenosti.	Platí i pro Evropu.	Platí i uvnitř ČR.

VOJENSKÁ A VOJENSKOPOLITICKÁ RIZIKA

GLOBALNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Použití jaderných zbraní nebo jiných zbraní hromadného ničení neodpovědnými mocenskými silami, teroristy nebo jedinci.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Existence pásem politické i ekonomické nestability, zdrojů napětí.	Nestabilita bývalé Jugoslávie, na území bývalého SNS, Středomoří.	Hlavní vojenské riziko pro ČR
Propukání občanských válek, ozbrojených konfliktů, rozsáhlých teroristických akcí.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Změna hranic sfér vlivu mocností a neshody s tím spojené. Jakékoliv dělení světa.	NATO a potíže jeho dalšího vývoje.	Znemožnění vstupu do NATO a snížení vlastních obranných schopností.
Vytváření nových států dělením nebo slučováním dřívějších. Změny hranic po 2. svět. válce.	Platí pro Evropu.	Eskalace sudetoněmeckého problému. Problémy delimitace hranic se Slovenskem.
Přeceňování vojenských nástrojů bezpečnosti, militarizace regionů a používání této síly v mezinárodních vztazích.	Neochota k politickým a ekonomickým postupům při řešení problémů východní a středomořské Evropy.	Významné vojenské riziko pro ČR.

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Uchopení moci v jednotlivých státech agresivními a kontroverzními politickými silami.	Platí i pro Evropské státy.	Důsledky případných politických změn u sousedních států. Vnitropolitické úspěchy extrémistů.
Diskriminační a provokativní akce ve vztazích mezi státy. Izolace států s nedemokratickými režimy, blokády, mise OSN.	Reakce na síly IFOR v bývalé Jugoslávii.	Možnost důsledků účasti ČR v silách IFOR na bezpečnost států.
Anexe států nebo jejich částí.	Platí i pro Evropu.	Důsledky pro ČR.
Vměšování do vnitřních záležitostí (jakékoliv).	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Vytváření soutěžního prostředí ve vojensky rozděleném světě.	Platí i pro Evropu.	Důsledky pro ČR.
Zneužití procesu snižování vojenských schopností států.	Platí i pro Evropu.	Pokles vojenských schopností ČR vytvořit dostatečnou obranu proti agresi a jejich zneužití.
Důsledky náboženské, ideologické, propagandistické a militantní manipulace s vědomím lidí.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Eskalace konfliktů a jejich rozšíření na území dalších států.	Rozšíření balkánského konfliktu. Dopady konfliktů z území Ruska.	Platí i pro ČR.

RIZIKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A SVĚTOVÝCH ZDROJŮ

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Poruchy v čerpání a distribuci surovinových a potravinových zdrojů.	Platí i pro Evropu.	Vnitrostátní a mezinárodní reakce na nedostatky zdrojů.
Enormní spotřeba surovinových, potravinových, energetických zdrojů zejména v bohatých zemích.	Nadspotřeba energetických a surovinových zdrojů v zůstávajících technologiích vedoucích k boji o zdroje.	Závislost na surovinových, energetických zdrojích a staré technologie s vysokou energetickou spotřebou.
Neschopnost lidstva vyprodukovat dostatečné množství potravin pro obyvatelstvo planety a poruchy v jejich distribuci.	Důsledky nedostatků v zemích východní Evropy a třetího světa na ostatní populaci.	Průměr do podmínek ČR.
Nerovnoměrné čerpání strategických surovinových zdrojů.	Platí i pro Evropu.	Důsledky pro ČR.

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Důsledky nenalezení nových energetických zdrojů na snahu o vytvoření zásob současných.	Platí i pro Evropu.	Důsledky pro ČR.
Velké energetické a průmyslové havárie, koncentrace méně spolehlivých energetických, průmyslových a vojenských zařízení.	Nebezpečí havárií jaderných elektráren se zastaralými technologiemi. Koncentrace tepelných elektráren.	Platí i pro ČR.
Snížení obyvatelnosti lokalit v důsledku změn životního prostředí a problémy přesídlení.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Ekologické katastrofy, dopady změny klimatu.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Havárie nebo chyby při likvidaci jaderných zbraní, ZHN, důsledky vojenských činností (po užití chemických, biologických, jaderných i konvenčních zbraní).	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Přírodní katastrofy: zemětřesení, sopečná činnost, vichřice, povodně, klimatické extrémy.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.

RIZIKA LIDSKÝCH A SPOLEČENSKÝCH VZTAHŮ

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Porušování základních práv a svobod člověka jako základ k projevům občanské nespokojenosti a k nátlaku mezinárodního společenství na stát.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Poruchy mezilidských vztahů a povinností dodržovat zásady lidskosti, které vedou k represím mocenskými složkami.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Rozsáhlé projevy sociální nespokojenosti.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Rasová, etnická, náboženská, kulturní, národnostní nesnášenlivost přerůstající v charakteristiku politiky státu.	Platí plně v Evropských podmínkách.	Nebezpečný nárůst rasové nesnášenlivosti porušující pocit osobní bezpečnosti a podporující vznik extrémismu.

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Etnické čistky, deportace obyvatelstva.	Balkán, některé oblasti bývalé SSSR.	Málo pravděpodobné v ČR.
Poruchy v zajištění bezpečnosti lidstva proti hladu, nemocem, represím, terorismu, rozvratům.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Zneužití hromadných sdělovacích prostředků, zejména neomezené působení prostřednictvím televize.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.

RIZIKA RŮSTU KRIMINALITY

GLOBÁLNÍ	EVROPSKÁ	ČESKÉ REPUBLIKY
Aktivita mezinárodního organizovaného zločinu.	Vnášení nových forem kriminality v důsledku otevření hranic.	Aktivita mezinárodního organizovaného zločinu v ČR, propojení s domácím, praní špinavých peněz.
Proliferační, nezákonný obchod se zbraněmi a jadernými materiály.	Platí i pro Evropu.	Částečně platí i pro ČR.
Agresivita mezinárodního terorismu.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Návaznost mafií a představitelů organizovaného zločinu na orgány státní moci.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Růst dětské kriminality a její dopad na budoucí bezpečnost občanů.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Kupní síla zájemců o umělecké předměty, jejich krádeže a pašování.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Drogy a narkomafie, jejich ekonomická síla a oslabování zdraví populace.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Krádeže aut, letadel, zbraní a vojenské techniky a přímé ohrožení bezpečnosti občanů i mezinárodních vztahů.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.
Podpora kultu násilí, rasově motivované činy, růst majetkové, hospodářské a násilné kriminality.	Platí i pro Evropu.	Platí i pro ČR.

7. Závěry pro teorii a praxi bezpečnostní politiky

Problematika klasifikace bezpečnostních rizik má význam v teorii i praxi bezpečnostní politiky. Je však pouze klasifikací, to znamená pomocným vodítkem pro teoretiky i praktiky této oblasti.

Není časově příliš vzdálená doba, kdy bylo zpochybňováno základní kritérium praktického budování jednotlivých prvků systému obrany státu a rovněž formulování i praxe bezpečnostní politiky, zpochybňován byl význam existence rizik pro teoretické a praktické rozpracování bezpečnosti státu. Dnes je již samozřejmostí, že každý autor, který se uvedenou problematikou zabývá, používá rizika a jejich potenciální náboj myšlenkového a praktického přerůstání v ohrožení, jako argumentu pro zdůvodnění svých názorů. V této situaci často předpokládá jisté znalosti čtenářů a posluchačů a stejný, nebo alespoň podobný náhled na problematiku rizik. Předpoklad však bývá mylný. Existuje pouze společný pocit, všeobecně uznávané vědomí, které se dá shrnout do názoru: „Rizika jsou potřebná.“

V návaznosti na tyto, ale i jiné výchozí úvahy, byl vypracován předpokládaný příspěvek. Navazuje na myšlenky, které byly ve [2] soustředěně zobrazeny ve schématu struktury a vzájemných vztahů základních geopolitických faktorů a elementů národní bezpečnosti ČR. Tam je naznačena, v porovnání geopolitických faktorů možnost vzniku rozporů, možnost existence rizik a jejich eskalace do stavu ohrožení a případně i do konfliktu. Při popisu problematiky aplikovaně využívá podnětů ze [3], [4], [5] a dalších necitovaných zdrojů k přiblížení klasifikace bezpečnostních rizik. Ze sémantické analýzy vychází kritéria pro formulaci rizik. Návrh možné klasifikace bezpečnostních rizik je sestaven tak, aby libovolné riziko, které reálně vznikne, bylo možné z hlediska původu zařadit. V rizicích bezpečnostní situace České republiky byla klasifikace podřízena praktickým otázkám charakteru nezbytné reakce státu na stavy, které mohou následovat po rizicích. V příkladech rozpracování rizik jsou po skupinách, které byly grupovány v řešitelském týmu projektu bezpečnostní politiky ČR, rozpracovány konkrétní náměty současných bezpečnostních rizik v rozměru globálním, evropském a České republiky. Je tak naznačeno, že každé globální riziko je vytvořeno zobecněním rizik kontinentálních, regionálních a státních. Podrobné dokumentování těchto přístupů je pracné, tato část je metodická a dokumentuje rozsáhlost problémů, které mohou přerůst v ohrožení bezpečnosti nejen v podmínkách našeho státu.

Autor příspěvku si neosobuje právo na vyčerpávající a u avěné formulování klasifikace bezpečnostních rizik. Uplatňuje pohled, který je krůčkem k porozumění vztahům mezi potenciálními stavy bezpečnosti a jejich racionálním praktickým zabezpečením z prostředků státního rozpočtu. Klasifikace bude ověřena praxí a měla by být využita jako prostředek pro formulování konkrétních rizik, kterým je vystavena naše vlast.

Použitá literatura

- [1] Ochmana, F.: Systém plánování, programování a rozpočtování. MO ČR, Impuls, Praha 1995, s. 16 - 19.
- [2] Janošec, J.: Nové aspekty vojenské strategie ČR. In: Mezinárodní politika 5/1994, s. 15 - 17.
- [3] Bílá kniha o obraně české republiky. MO ČR, Praha 1995.
- [4] Janda, J. a kol.: Bezpečnostní politika České republiky. Výzkumný projekt. Studijní sešit 3/1994, ÚMV Praha, s. 9 - 10.
- [5] Kohl, R.: Výzvy environmentální bezpečnosti na konci 20. století. In: Mezinárodní vztahy 4/1995, s. 39 - 45.

Exaktnost a vrcholové řízení v oblasti obrany státu - II

Nové úkoly, před kterými stojí rezort obrany, vyžadují zamyslet se nad dosavadním stylem práce a používanými metodami ve všech oblastech a na všech úrovních. Zvláště významné je to v oblasti vrcholového řízení, protože právě ono udává hlavní směr realizačním procesům, indikuje potřeby, stanovuje cíle, zdroje a způsob jejich využití a významně se podílí na utváření vnějšího image a vztahů rezortu. Jednou z cest, jak přispět k jeho racionalizaci a efektivnosti je uplatnění exaktnosti. Exaktnost chápu v článku v širším pojetí, než je obvyklé, a to především jako korektnost, transparentnost, definovanost, odbornost a komunikativnost. Za podstatný atribut exaktnosti procesů považuji řád, hloubku, tempo a zároveň kvalitu, informatickou a technologickou kulturnost, efektivnost a přiměřené využívání kvantifikace a formalizovaných postupů.



V první části článku ve VR 3/1996 jsem se zabýval otázkou exaktnosti informatické, logické, matematické, ekonomické a plánovací. Ve druhé části se zaměřím na oblasti více svázané s lidským faktorem a stylem práce, a to na exaktnost systémovou a organizační, morfologickou, projekční, technologickou a personalistickou. V závěru článku se zmíním o otázkách exaktnosti ve vztahu k heuristickým, invenčním a empirickým postupům a naznačím další otázky z okolí daného problému.

Exaktnost systémová a organizační

Termíny „systém“ a „systémový“ mají, spolu s některými dalšími termíny z oblasti řízení, nešťastný osud: čím více se používají, tím méně se chápe a zejména aplikuje jejich podstata (ke slůvku „se“ bude ještě zmínka v odstavci o exaktnosti personalistické). Typickým příkladem neexaktnosti systémové je ignorování vazeb a podmíněnosti funkce mezi jednotlivými subsystémy, částmi a prvky rezortu obrany a armády. Lze jej ilustrovat např. kladením, zodpovídáním a bohužel i neuváženým vyvozováním kategorických závěrů z odpovědí na otázku podílu cílů činnosti armády, resp. významu participace jejich subjektů, na eliminaci bezpečnostních rizik. Je to stejný postup jako u iracionálního problému určení podílu jednotlivých součástí automobilu (motoru, kol, volantů, brzd, ale i palivové nádrže nebo světel) na jízdě. Absence systémového přístupu v ignorování vazeb je zřejmá.

Ke zvýšení exaktnosti v této oblasti je nutno vyjít z obecně známých a nijak složitých poznatků o **definici, chápání a přístupu k analýze a syntéze systémů**. Jednoduchost (nikoli prostoduchost) a účelovost mohou být východiskem pro posouzení otázky, zda daný objekt nebo proces vůbec má, z hlediska daného problému, charakter systému [1]. V případě kladné odpovědi je pak ale nutno dodržet všechny „systémové náležitosti“, tj. určit účel, funkci, vstup, výstup, okolí, prvky, vazby, chování, ale i další parametry, jako

stabilitu, rozpoznatelnost a rekonstruovatelnost systému. Samozřejmě nelze zapomenout ani na **ekonomické charakteristiky**, cenu výstavby a provozu, návratnost investic a efektivnost systému.

Systémovou povahu je nutno respektovat u **organizačních fenoménů** (stát, rezort, armáda, infrastruktury různého typu a hierarchické úrovně), u **fenoménů funkčních a procesních** (obrana státu, použití a činnost armády, příprava a výstavba rezortu a armády, politické, ekonomické a vojenskoodborné řízení) i při **popisu stavu** (stav a schopnost armády, vstupy, výstupy apod.). Nejedná se o příliš náročné metodologické postupy, nicméně efekt ve vnesení řádu, objektivizaci rozhodování a možnosti využití osvědčených metod systémového inženýrství i počítačových technologií je nesporný. Vyžaduje to rozloučení se s pohodlnou rutinou, formálností, resp. jedním slovem - exaktností.

Analogická je situace v oblasti **exaktnosti organizační**. Třebaže je všeobecně akceptován požadavek primárního postavení funkčnosti při tvorbě organizačních struktur a existují systémové prostředky jejich racionálního optimalizovaného návrhu a modelového prověření, stále se uplatňují neexaktní postupy. Výsledkem je jednak nízká efektivnost procesů probíhajících v těchto strukturách, jednak jejich **nestabilita a permanentní změny**. Tato praxe, indikovaná u nás i zahraničními experty, má za následek mimo jiné téměř „operační“ zamaskování negativních jevů zejména v personální oblasti a odčerpávání prostředků, které chybí výkonným částem rezortu k rozhodujícím užitečným činnostem.

Použil jsem termín „výkonné části“, v první části článku ve VR 3/1996 je použit termín „bázové části“. Čtenář patrně očekává alespoň zmínku o terminologii, resp. typologii úrovní, podsystémů, částí a prvků organizačních struktur. Jde o významný problém, jehož řešení je jednoduché a výrazně přispěje k exaktnosti a efektivnosti nejen tvorby, ale hlavně fungování organizačních struktur. Východiskem je systémové chápání rezortu, jeho vstupů, výstupů a funkcí. U každého „žijícího“ organismu lze indikovat části, realizující hlavní funkce:

- **řízení**, včetně zpracování pokynů (úkolů),
- **vstup**,
- **výkon činností** v souladu s jeho posláním, zaměřením a úkoly,
- **zabezpečení a podpora** těchto činností,
- **výstup**.

U organismu, jehož zaměřením není materiální, energetická nebo informační produkce, ale služba, je možno agregovat výkonnou a výstupní část (**obr.**). Stejně je tomu i u rezortu obrany, kde se jedná o tyto základní funkce:

- A: Řízení a správa:** charakteristiku netřeba uvádět a rovněž označení **řídící a správní části** je zřejmé.
- B: Vstupy:** pro tuto část, transformující personální, materiálně technické, energetické, informační, systémové (vztahové, legislativní, normativní), finanční a další vstupy z okolí mimo rezort do kvality, využitelné v ostatních částech, a tedy vytvářející personální, materiálně-technickou atd. bázi, je adekvátní označení **bázové části**.
- C: Výkon základních funkcí,** které jsou hlavním účelem existence a činnosti rezortu, a příslušné **výstupy** (přímé a nepřímé efekty) mimo rezort; jde o **části výkonné, AČR a CO ČR**.

D: Zabezpečení a podpora uvnitř rezortu (materiálové a informační toky, služby, administrativu atd.); jde o částí zabezpečovací a podpůrné.

Tato jednoduchá obecná kategorizace, až na uvažování bázevých částí (školy, personální útvary, složky akvizice techniky a materiálu, informační a vědecké složky atd.), je známá. Přínosem by bylo její (nebo případně jiné jednoduché kategorizace) obecné využívání jako systémového a metodologického prostředku, a to nejen na úrovni rezortu, ale i na jiných úrovních. Tento a mnohé další účelné rutinní metodologické obraty, resp. úmluvy, omezí opakující se řešení stejných problémů a uvolní prostor pro skutečně tvůrčí práci.

Exaktnost morfologická

V analytických procedurách vrcholového řízení obrany státu mají vedle analýz funkčních, technologických, informačních a ekonomických významné, avšak dosti opomíjené místo, analýzy morfologické. V zásadě dávají odpověď na otázku popisu subjektů, jevů a procesů, tedy na otázku „CO TO JE ?“ Nejde ovšem o povrchní, ale **morfologický, tj. úplný a strukturovaný popis**. Investice do morfologické analýzy je vysoce návratná, protože náklady nejsou nijak vysoké a efekt je značný. Nejde jen o efekt technologický, ale i poznávací, protože důsledný popis (týká se to samozřejmě i samotných úkolů a požadavků na řešení), umožní odhalit dlouhodobě podceňované nebo ignorované aspekty subjektů, jevů a procesů.

Exaktnost morfologická by se měla projevit (ruku v ruce s terminologickým aspektem exaktnosti informatické) v morfologické analýze všech oblastí a objektů vrcholového řízení včetně státu, obrany (jako funkce státu), rezortu obrany, armády, zdrojů a efektů, a rovněž činností a vývojových trendů. Značný význam má morfologický popis spojený se **systémovou dekompozicí atributů použití a činnosti a atributů přípravy a výstavby armády**. Hierarchicky učené soustavy atributů umožní s využitím výpočetní techniky kontrolu konzistence i vazeb a po naplnění žádoucím stavem sestavení a zpracování odpovídajících soustav cílů. Uplatnění metod umělé inteligence (rozpoznávání obrazů, učení) lze s touto bází využít k modernizaci technologie vrcholového řízení.

Nemohu si odpustit neuvést velmi praktický a levný efekt exaktnosti morfologické v počáteční fázi řešení problémů, včetně zadávání nebo ukládání úkolů. **Nekonzistence a prázdná místa ve formulaci problémů nebo úkolů** se obvykle reprodukuje ve všech stupních hierarchické trajektorie řešení úkolu až ke koncovému řešiteli. Přitom by stačilo na některém, pokud možno co nejvyšším, stupni položit otázky: „**Co je tím míněno ? Co to je ?**“, nebo přímé sdělení „Nerozumím, úkol není jednoznačně formulován.“ Odpověď, proč tomu tak není, je jednoduchá: nedostatek odbornosti, většinou u obou polů komunikace, přetrvávání negativních jevů ve vztazích, nedostatek odvahy, důslednosti a exaktnosti. O tom, že se jedná o jevy, nepatřící k modernímu vrcholovému řízení, nelze pochybovat.

Exaktnost projekční a technologická

I při respektování politických, vojenských, ekonomických a společenských aspektů obrany státu lze a je velmi účelné hledat analogii s konstrukcí materiálního objektu nebo technického systému. Vždyť i v případě obrany státu jde o konstruování systému funkcí,

subjektů a vztahů a při plánování a řízení výstavby rezortu a armády o stavbu složitého objektu s danou specifickou službou. S využitím této analogie i z praktických důvodů je účelné vnést **projekční pohled a metodu** do vrcholového řízení obrany státu.

Projekční exaktnost by měla přispět nejen ke kvalitě a efektivnosti výsledné „konstrukce nebo stavby“, ale zefektivnit i samotný proces vrcholového řízení (zdroje, čas). Nutnost vytvoření myšlenkového modelu, variant řešení, optimalizace, sladění rutinních procedur a tvůrčí činnosti, určení technologie realizace projektu, respektování omezení, uvažování životnosti konstrukce, sladění cílů a zdrojů, časového rozvrhu prací a dalších aspektů **projekční práce** není nutno zdůrazňovat. Bylo by vhodné je samozřejmě aplikovat ve všech oblastech vrcholového řízení obrany státu, od tvorby legislativní báze, doktrín, strategie a koncepcí přes plánování, realizaci a kontrolu až po využití „stavby“.

Z projekčního hlediska je naše situace náročná a složitá zejména proto, že v zásadě **přestavujeme starý dům**, který neodpovídá novým potřebám, a to od základů až po střechu. Uvedený dům však musí být stále v provozu. Není možnost jeho dočasného opuštění. Není žádná zelená louka, žádné připravené panely. Je jen pocit odpovědnosti, vědomí zajímavé a záslužné práce, know-how pomoc přátel, vlastní schopnosti a vůle a zdroje věnované **státem na obranu** (nijak enormně velké, ale ne zase tak malé, aby při dobrém hospodaření neumožňovaly zvládnutí daného úkolu). A jsou zde i moderní metody a prostředky „projekční exaktnosti“. Ta se může plně projevit, pokud je poznána a uplatňuje se ruku v ruce s exaktností technologickou. Co to znamená?

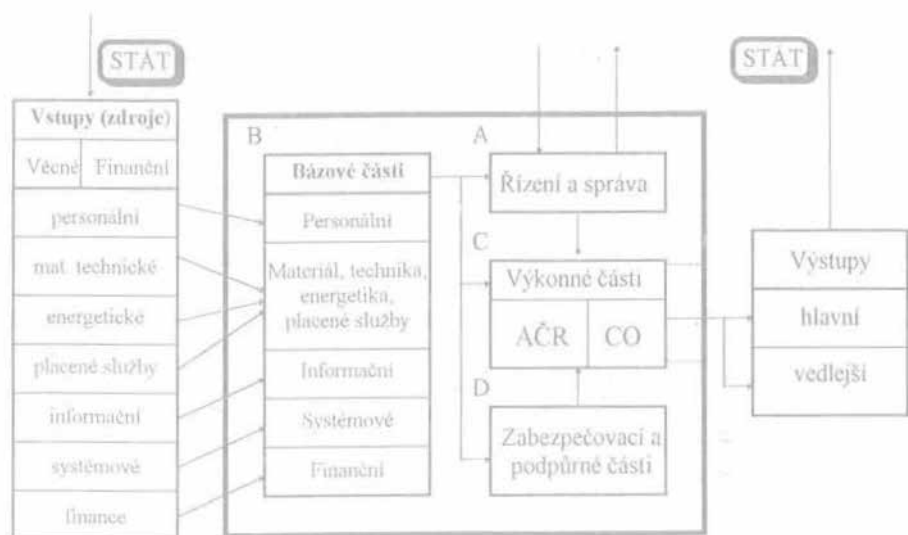
V prvé řadě požadavek, aby jak nutné destruktivní, tak konstruktivní práce byly realizovány na základě **stabilizovaného projektu**, který nebude neustále měněn (stabilita pochopitelně neznamená vyloučení dílčích, objektivně nutných změn, zejména u našeho typu „stavby“). Nelze stále jen projektovat, koncipovat a váhat. Vzpomeňme na osud Buridanova osla; ten ovšem své přešlapování mezi hromádkami sena realizoval ve své vlastní režii, nikoliv za peníze daňových poplatníků.

Projekt je třeba promyslet, udělat, ale pak se podle něj musí stavět. Navíc je nutno vidět, že **přestavba sama o sobě není cílem, ale prostředkem** k efektivnímu fungování a racionálnímu evolučnímu vývoji rezortu a armády v nové situaci, odlišné od výchozího stavu předchozí transformace v r. 1993. Jsou zde nové aspekty, **silný tlak na hospodárné využívání zdrojů** a zejména zřetelná orientace na kvalitativní změny v již „kvantitativně“ upraveném objektu.

Druhým aspektem exaktnosti technologické je **určení, rozdělení, evidence, zabezpečení a návaznost prací**. Jak jsem již uvedl, naší rekonstrukce se týká celá stavba, některé části však více, některé méně. Nelze začínat od střechy, když nejsou základy. Stejně nelze „s rukama v klíně“ čekat na udělování základů (navíc „cizí firmou“). Některé potřeby jsou akutní, jiné snesou odklad. Určité části je třeba účelně dočasně nahradit nebo simulovat, ale stavět se musí. Významně může pomoci využití **metod síťového plánování**. Není ani tak důležité provedení výpočtu a nalezení kritické cesty, ale uplatnění filozofie těchto metod, zobrazení procesů, vnesení pořádku do jejich realizace a kontroly. Je možné využít i další metody řízení projektů.

Jako třetí cestu k exaktnosti technologické vidím **organizaci práce**. Vrcholové řízení obrany realizují složky, prvky a jednotlivci s danou **působností, odpovědností, pravomocí a vlastními náklady**. Nepochybně v krátké době bude provedeno systémové zhodnocení těchto atributů k indikaci nefunkčních redundancí nebo nepokrytých oblastí

naší „rekonstrukce za provozu“. Je jisté, že k orientaci postupu je nutno posuzovat problémy z mnoha hledisek. Odpovědnost a její vyváženou pravomoc musí však mít **konkrétně určené odpovědné (a za danou činnost placené) složky**. Přemíra komisí, rad, pracovních skupin atd. může vést k alibismu a rozptýlení odpovědnosti. Navíc způsob obsazování těchto orgánů **vrcholovými funkcionáři** vede k jejich přetížení, nemožnosti koncentrace na skutečně vrcholové koncepční problémy a nutně k absenci potřebné hloubky a komplexnosti rozhodování.



Obr.: Základní strukturalizace částí rezortu obrany

Při řešení problémů se převážně uplatňuje známé schéma: úkol (často nejasně formulovaný, bez zadání cíle řešení) - vyžádání podkladů - zpracování podkladů - předání podkladů (většinou heterogenních a nekonzistentních) - zpracování materiálu - připomínkové řízení - zpracování připomínek (většinou opět heterogenních a nekonzistentních) - zpracování 1., 2. až konečně n-té, konečné verze ($n > 1$). Z běžícího, někdy přímo prchajícího času a vydávané energie se valná část místo věcným otázkám věnuje formálním úpravám a administrativním činnostem.

Exaktní postup je jiný. Proveďte se **analýza problému**, zjistí se, zda problém vůbec je s danými vstupy řešitelný a zda již nebyl řešen. Zváží se **možné přístupy k řešení**, určí se případné další nároky na vstupy, možnosti kvantifikace, stabilita rozhodovacího procesu, prostor přípustných řešení, v případě iteračního postupu jeho rozumné východisko a směr a další faktory. Posoudí se časové nároky a ekonomická omezení řešení. Teprve potom se problém adekvátním a účinným způsobem vyřeší. K exaktnímu řešení náleží i ověření, resp. **důkaz správnosti řešení**, diskuse stability řešení vzhledem k vstupům a zhodnocení možností využití výsledků. V reálných situacích vrcholového řízení zpravidla nelze věnovat mnoho času na přípravné práce. Je ale **opravdu vždy spěch nutný**? Nebylo by v některých případech místo většího počtu úspěšných, k žádnému cíli nekonvergujících variant, jít exaktní cestou, úsporně, efektivně a kulturně?

Čtvrtý okruh problémů zvýšení technologické exaktnosti v dané oblasti se týká stylu práce. O nástin některých námětů v této oblasti se pokusím v dalším odstavci.

Exaktnost personalistická

Nejprve, jak jsem již dříve předeslal, se zmíním o nevhodnosti a někdy i jednoznačně škodlivosti používání slova „se“ v oblasti řízení. Tato a další podobné neosobní vazby jsou ve všech jazycích a používají se, jak se všeobecně ví, když buď subjekt činnosti není znám, nebo jeho identifikace není významná. Je ovšem zásadní rozdíl mezi použitím slova „se“ ve větách „Stmívá se.“, „Musí se dodržovat zákony.“ a „Musí se vyřešit...“, resp. „Rezortu se nepodařilo...“. Ani jedna z výše uvedených podmínek ve vrcholovém řízení obrany státu ani v dalších oblastech řízení rezortu splněna není. Není žádné „se“ nebo „ono“. Každá činnost, každý efekt i nezdar, každý náklad mají svůj konkrétní subjekt, každý vztah má dva póly. Konkretizace a adresnost v tomto smyslu je hlavní nutnou podmínkou k exaktnosti v oblasti personalistiky.

Již jsem se zmínil o náročnosti a zároveň záslužnosti i původu práce vrcholového řízení v oblasti obrany. Mělo by získat skutečný charakter a zároveň prestiž **top-managementu**. Nutnou, nikoli postačující, podmínkou je, aby bylo jak „top“, tak „management“. K tomu vytváří základ vzdělanost, odborná a jazyková příprava, styl práce, vyvážení náročnosti a motivace, stejně vyvážená odpovědnost a pravomoc, pracovní klima a náležitá úroveň vztahů ve vertikální i horizontální rovině. Nutno podotknout, že poslední dvě podmínky včetně normativní báze opět vytvářejí konkrétní osoby.

Práce v oblasti vrcholového řízení rezortu má, kromě jiných, dvě specifiky, které se musí odrazit v přípravě osob i v pracovním stylu. Je to především **iniciativnost, samostatnost, nápad**, nečekání na rozkazy a pokyny „shora“. Důvod je prostý: v rezortu pro jeho vrcholové řízení žádné „shora“ není. Je to právě vrcholové řízení, které určuje ladění, záměry a zásady funkce rezortu (samozřejmě v rámci zákonů, politických rozhodnutí a ekonomických omezení na úrovni státu a s uvažováním horizontálních i vertikálních zpětnovazebních informací). Druhá specifika s předchozím souvisí. Je do značné míry nelogické, když pracovník vrcholového řízení nekonstruktivně kritizuje (v našich poměrech obvykle „na něco nadává“) v oblasti, kterou vrcholové řídí, aniž v daném směru aktivně vystoupil. Nemám ovšem na mysli konstruktivní střetávání názorů v rámci věcných diskusí, které je naopak naprosto nezbytné a, upřímně řečeno, které zatím moc neumíme. Exaktnost v této oblasti bych viděl v definici a aplikaci **systému osobních povinností, pravomocí a odpovědností**, sestaveného tak, aby zároveň umožňoval iniciativu a invenci při stanovení strategie činnosti a vývoje rezortu i vnášel řád a efektivnost do řídicích procesů. Myslím, že méně by v tomto případě znamenalo více.

V současné době se právem klade na personální řízení a vzdělávání ve vrcholovém řízení obrany velký důraz. Nutno říci, že dochází k značnému pokroku v této oblasti. Snad pozitivní proces neztratí dynamiku a každý pracovník bude chápán **ne jako absorbent personálních výdajů, ale jako investice**, která něco stojí a kterou je třeba jako investici využívat. Praxe je dosud trochu jiná a týká se, myslím, celého rezortu. Je nutno zvýšit nároky a důsledně dbát na to, aby každý pracoval a vytvářel hodnotu na úrovni své působnosti (a platu), a ne ředy, aby např. pracovník s 11. platovou třídou více nebo méně často dělal (a nebylo jiné východisko) pomocné nebo administrativní práce. Exaktnost je

možno shrnout do rčení „každému co jeho jest“, a to v právech i povinnostech. Je ovšem, na druhé straně, pravda, že každý dělá, na co stačí.

Dále je třeba zvýšit prestiž a zároveň úroveň řízení podřízených. Musí skutečně převažovat atribut „vedení“ tak, aby se nejednalo o pouhé předávání úkolů, přebírání výsledků, předčítání toho, co někdo jiný napsal a podepisování dokumentů. Příslušný příplatek by rozhodně neměl být za „dlouhé vedení“. Při současné značné atomizaci struktury vrcholového řízení by tyto deformace vedly k nízké produktivitě práce. Myslím, že by občas stálo za to posoudit cenu jedné stránky „vrcholově řídicího“ dokumentu (personální a další výdaje po celou dobu zpracování) v relaci s informačním obsahem a realizační hodnotou. Požadavky na efektivnost práce u vrcholového řídicího stupně by rozhodně neměly být nižší než u výkonných součástí, vojsk a zařízení AČR a CO. Podstatou vedení by měla být **invence a přímý podíl na indikaci a řešení nejsložitějších problémů a hlavně iniciování a koordinace tvůrčí, smysluplné práce.** Toto vše patří do moderního personalistického managementu a exaktnosti personalistické.

Ještě se zmíním o některých otázkách hodnocení osob. V podstatě lze využít u každého pracovníka **princip účtu s položkami „dostal“ - „dal“**, tedy nákladů a efektu. Navíc by bylo užitečné vést položky „může dát“, tj. praktické schopnosti a vědomosti, které pracovník může nabídnout. K exaktnosti v personalistické oblasti tento osobní pasport jednoznačně patří a zavedení informační techniky jej plně umožňuje. Následovat by měla **preferenze objektivních a kvalitativních hledisek při výběru osob na funkce i při fungování mechanismu poptávka - nabídka.** Tomuto náročnějšímu postupu objektivizace, exaktnosti a preferování kvality bych dal přednost před formálními časovými hledisky, „dead lineami“, dobou setrvání na funkci, délkou praxe atd. Je to mimochodem markantní příklad uplatnění termínu „exaktnosti“ v mém článku, a to v preferování hloubky a reálné účelnosti před povrchností a formálností, jakkoliv „numerizovanou“.

Exaktnost, heuristika, invence a zkušenost

Při čtení tohoto odstavce mohu být obzvlášť vystaven kritice čtenářů: „Nejen, že se (autor) snaží včleňovat exaktní postupy, matematické metody, informatiku, číslování, strukturalizaci, tabulky a grafy do vrcholového řízení obrany státu, ale dává do souvislosti exaktnost a typicky neexaktní (v užším smyslu) složky tvůrčích procesů.“ Jde dohromady tvůrčí invence, fantazie a řád? Jde dohromady intelektuální, duchovní proces se systemizací, organizovaností, klasifikací a propočty? Vždyť vrcholové řízení a tvorba strategie jsou považovány spíše za umění a v heuristice, invenci a zkušenosti převládá lidská, nealgoritmizovatelná složka.

Právě souvislost vrcholového řízení a umění mne vede k přesvědčení, že **exaktnost a tvořivé strategické top-manažerské procedury nejen, že si nijak nepřekázejí, ale ve vzájemné synergii se podporují a přispívají k hodnotě díla.**

Položme si otázku: Jak se odlišuje umění od šarlatánství, prosté bezduché konzumace, krátkodobé módnosti, od plagiátu, podfuku a kýče? Jde samozřejmě o hodnotovou stupnici příjemce, ovlivněnou mimo jiné společenskými vztahy. Ale dva atributy umění jsou, myslím, stabilní: **duchovní obsah a časové trvání.** Posoudíme-li dále otázku, jaký je společný charakter uměleckých děl, po staletí duchovně obohacujících generace lidí, musíme odpovědět: **vnitřní logika, konstrukce, řád, nápad, síla myšlenky.**

Proto i v heuristické, invenční a empirické části vrcholového řízení obrany státu, a to v politické, vojenské, technické, ekonomické i morální složce, je účelné hledat a uplatnit exaktní prvky. Je známá skutečnost, že existují a jsou využívány **formalizované postupy v heuristice**. V současné době se ve světě na úrovni vrcholového řízení společenských systémů uplatňují **metody racionalizace rozhodování, expertní systémy, komplexní systémy na podporu rozhodování i rozsáhlé databázové systémy** pro shromáždění a vyhodnocování minulých zkušeností. K pokroku v tomto směru dochází i v naší zemi. Zajímavé je to, že vedle moderních metod a technologií se „oživují“ a příslušně inovují i metody staré desítky let (např. metoda Kepner-Tregoe pro formalizaci postupu ve složitých rozhodovacích procesech).

Jak jsem již uvedl, nejde o byrokratické nebo technokratické svázání „tvůrčího rozletu“, ale naopak o jeho podporu. Jde o to, aby procesy i výsledky našeho vrcholového řízení jako moudré a promyšlené, s nápadem, vnitřní logikou a konstrukcí nejen účelné a efektivně orientovaly výkonné procesy, ale aby byly příznivě hodnoceny i následujícími generacemi a naším okolím. Tato zrcadla a další aspekty sebereflexe jsou pro naši praxi nezbytné.



Čtenář, který dospěl až do této části článku, může položit otázky: „A co? Neopakuje se, co každý ví? Nepřipomíná se něco, co již existuje?“ A nebo naopak: „Proč nějaké inovace? Není to obtížné? Proč měnit, **co nějak funguje?**“ Velitel mechanizovaného útvaru, pokud by článek četl, s hlavou plnou starostí s provozem, výcvikem, transformací, modernizací a vyplňováním kalkulačního listu by se možná otázel: „Kde je alespoň odstavec o důsledcích uvedených úvah a opatření na vojska AČR, která, a právě která, realizují praktickou obranu státu?“ Může se objevit i otázka „Co autor sám udělal, kromě článku ve VR, pro uplatnění toho, co prezentuje?“ Co na to říci? Raději zanechám předjímání dalších otázek a na některé z uvedených se pokusím odpovědět.

Především asi neuškodí připomenout moudrost předků vyjádřenou v příslovích o rybě, pánu a krámu atd., ale také v pohádce o králi a jeho šatech. **Nelze dělat děličí čáru mezi vrcholovým řízením a dalšími činnostmi a částmi rezortu.** Zejména výkonné složky, svazky a útvary vojsk, by neměly jen, trochu alibisticky, kritizovat, ale uplatnit exaktnost ve své práci a aktivně vystoupit na podporu pozitivních procesů a racionalizace v celém rezortu.

Co se týče nedůvěry nebo obtížnosti ve vrcholovém řízení, je možno využít např. analogii s medicínou. Kdyby před 50 lety někdo mluvil o tomografickém vyšetření, byl by považován za snílka, i když princip rentgenu i počítače byl znám. Jaká je současná realita v této oblasti, víme. Proč tedy neuvažovat „**prosvícení**“ **problémů našeho vrcholového řízení exaktními metodami**, exaktním přístupem, redukovat slohová cvičení a zvětšit rozsah jednoduše a jednoznačně popsatelných a ověřitelných faktů. Proč neopustit stereotypní používání pojmů, aniž by byla položena otázka, „**CO TO VLASTNĚ JE?**“, proč neredukovat obsah šumu v informacích, neprosvítit ze setrvačnosti používaná klišé?

Jsem přesvědčen, že **rozsah využívání exaktního přístupu se bude zvyšovat** nejen v oblasti vrcholového řízení obrany státu. Stejný trend očekávám i v jiných oblastech, ba i nejvyšších sférách řízení společnosti. Rezort obrany by neměl stát stranou, ale

konstruktivně se zapojit do tohoto procesu [2]. Domnívám se, že nejen subjekty, ale i objekty, nejen vrcholoví manažeři, státní úředníci a politici, ale i občané budou v nepříliš vzdálené době s využitím počítačů sledovat a vyhodnocovat exaktní popis alternativ, koncepcí, programů, a slibů a výsledky, které se týkají jejich života. Bude to náročné, jak pro ně, tak pro řídící subjekty sledovaných procesů. V krátké době se, myslím, vyladí všeobecná spokojenost a hlavně stabilita, efektivnost a evoluční charakter vývoje. Které negativní jevy nebudou mít šanci na existenci, je snadno domyslit.

Diskutovaný problém exaktnosti v oblasti vrcholového řízení obrany státu patří do velké skupiny problémů, jejichž dílčí komponenty jsou celkem známé, zejména když se o nich čte, nicméně se v potřebném rozsahu neuplatňují. Článek (v pasáži o exaktnosti morfologické) by měl v této souvislosti inspirovat k otázkám. „Opravdu je to jasné? Opravdu to každý ví?“ První odstavec textu o exaktnosti personalistické by měl vyvolat námitku: „Není žádné „se“. Konkrétně kdo a proč je neuplatňuje? Kdo odpovídá za to, aby byly aplikovány?“ Takovéto jednoduché obraty, i v jiných situacích, samozřejmě aplikované v adekvátním rozsahu, zabrání povrchnímu hodnocení jevů, procesů i osob, a to kladnému i zápornému.



Byl bych rád, aby čtenáři časopisu Vojenské rozhledy přijali můj článek tak, jak je zamýšlen a jak jsem vyjádřil v jeho cíli. Zdůrazňuji, že mi nejde v žádném případě o komplikování práce nebo plané teoretizování, ale o hloubku, opravdovost, řád a efektivnost procesů v oblasti vrcholového řízení obrany státu. Rovněž mi vůbec nejde o kritiku nedostatků. Snažil jsem se upozornit na některé praktické metodologické problémy a naznačit, v zásadě jednoduché, možnosti jejich řešení.

Literatura

- [1] Kratochvíl, E.: Organizační struktura jako systém. VR 8/1993.
- [2] Svoboda, V.: Konstruktivní role armád v současném světě. VR 7/1993.

Model řízení obranných zdrojů (Defense Resource Management Model - DRMM)

O významu metod matematického modelování pro praxi řídicích pracovníků dnes již pochybuje málokdo. Matematické modelování umožňuje s vysokou přesností popisovat předpokládaný (pravděpodobný) průběh jevů a procesů, které mají být řešeny nebo jejichž průběh může být ovlivňován v řadě variant. Vhodným matematickým zpracováním lze v krátké době vyjádřit několik různých variant sledovaných jevů a procesů a porovnat jejich výhody a nevýhody - a tím napomoci k nejefektivnějšímu rozhodnutí, k volbě optimální varianty. Metodám matematického modelování je ve vyspělých státech věnována značná pozornost zejména vzhledem k jejich vysoké přesnosti, nízké časové náročnosti a nízkým nákladům na jejich použití v praxi. Pro srovnání - v ozbrojených silách Spolkové republiky Německo je v současné době metodami matematického modelování řešeno 130 problémů s celkově vyčleněnými prostředky ve výši 60 mil. DM. Velkou pozornost matematickému modelování věnují rovněž ozbrojené síly USA.

Praktická spolupráce mezi armádami České republiky a USA se projevuje také v oblasti využití počítačových modelů. Od počátku letošního roku pracoval v Praze dvoustranný expertní tým, který do svého názvu přebral zkratku „DRMM“. Byl vytvořen rozhodnutím ministrů obrany ČR a USA a jeho úkolem je aplikovat pro použití v AČR Model řízení obranných zdrojů (Defense Resource Management Model - DRMM).



Varianta modelu DRMM, která je aplikována pro Armádu ČR, je určena pro země s malou a střední velikostí ozbrojených sil. Na využívání model DRMM se připravují ozbrojené síly Ukrajiny, Albánie a Slovenské republiky. Úspěšně byly ukončeny práce v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Zavedení modelu se připravuje v pobaltských republikách.

Model umožňuje stanovit efektivnost a úroveň nákladů spojených s ozbrojenými silami, porovnat dosažený stupeň vycvičenosti a sledovat bojovou hodnotu jak pro celý rezort obrany, tak pro jeho jednotlivé složky nebo stupně velení. Bojová hodnota je posuzována jak v jednotlivých kategoriích počtů (plánované, skutečné, bojeschopné), tak i s vyhodnocením postupného nárůstu při zmobilizování. Metodika určení bojové hodnoty je převzata podle standardu ozbrojených sil USA a NATO (projekt TASCFORM). Pro práci s modelem je vytvořena základní varianta ozbrojených sil, zahrnující reálnou organizaci a náklady AČR v roce 1995. Byla provedena analýza této struktury a zhotoveny další alternativy struktury ozbrojených sil s výhledem do roku 2000. Rozsáhlá báze dat umožnila hledat jejich optimální organizaci vzhledem k potřebám zvyšování bojové hodnoty AČR, při respektování finančních a materiálních zdrojů.

DRMM obsahuje čtyři základní funkce: sumarizaci ozbrojených sil; stanovení bojové hodnoty jednotek; průběh mobilizace; modelování a hodnocení nákladů na ozbrojené síly. V následujících odstavcích je stručně popíšeme.

◆ *Sumarizace ozbrojených sil*

S využitím této funkce modelu lze jednoduchým způsobem sumarizovat data, vložená do podřízené jednotky, vcelku i podle jednotlivých úrovní organizační struktury. Údaje o ozbrojených silách je možno sumarizovat na libovolné úrovni velení pro účely výpočtu nebo zobrazení údajů.

◆ *Stanovení bojové hodnoty jednotek*

Stanovení bojové hodnoty jednotek v modelu DRMM se opírá o počty zbraní v bojových jednotkách a jejich koeficienty bojové účinnosti. Je možno používat jak základní variantu, odvozenou z projektu TASCFORM - to znamená vyjádření bojové hodnoty jednotek pomocí standardní metodiky NATO ve srovnatelných ukazatelích, tak i použít jinou metodiku, podle potřeby uživatele modelu. Model umožňuje souběžně pracovat se dvěma koeficienty bojové účinnosti pro každý typ techniky. Zde se nabízí do budoucna možnost využití modelu i pro ohodnocení možností jednotek a útvarů, například pro činnost v mimoválečných operacích (v operacích jiných než válka - *operations other than war*).

Novým rysem v modelu je možnost výpočtu tzv. efektivní bojové hodnoty jednotek. Tímto pojmem je označena bojová hodnota jednotky snižená vzhledem k množství zásob materiálu (PHM, munice,...) pro techniku. Taková forma hodnocení nebyla dosud v AČR používána. Zmíněný postup je možno využít nejen k posouzení aktuálního stavu jednotky, ale také k modelování vlivu nákupu zásob jednotlivých druhů materiálu na zvyšování bojové hodnoty, respektive na potřebu finančních zdrojů k dosažení požadované výše bojové hodnoty.

◆ *Průběh mobilizace*

Přechod z mírového na válečný stav se vyjadřuje pomocí zvyšování množství zbraní nebo jejich bojové hodnoty během doby po vyhlášení mobilizace. Jednotky se považují za připravené k boji, jsou-li vycvičeny a obsadily svá výchozí obranná postavení. Je možno použít několik variant scénáře zmobilizování a kalkulovat i s případnými spojeneckými ozbrojenými silami.

◆ *Náklady na ozbrojené síly*

Filozofie, kterou model DRMM používá při hodnocení nákladovosti, se opírá o zásadu, že o finančních požadavcích ozbrojených sil rozhoduje jejich současné a budoucí složení. DRMM vyžaduje, aby ozbrojené síly byly popsány svými jednotkami, počty a typy techniky, početními stavy osob a úrovní válečných zásob. Aby bylo možno modelovat celkové rozpočtové požadavky ozbrojených sil, je třeba identifikovat celkovou organizaci armády spolu se všemi dostupnými zdroji, i když některé popisy mohou být jen souhrnné. Ne všechny z uvedených jednotek budou přímo ovlivňovat výpočet bojové hodnoty ozbrojených sil, avšak všechny se promítnou do požadavků na financování úhrnného programu státu.

DRMM modeluje osobní náklady, provozní náklady, investiční náklady a náklady na zvýšení válečných zásob. Souhrnné hodnoty nákladů získané pomocí DRMM reagují na změny v počtech a typech jednotek, bojové techniky i v početních stavech osob. Model dokáže rovněž vystihnout, jakým způsobem se do nákladů promítne intenzita mírového výcviku a změny ve stavu válečných zásob.

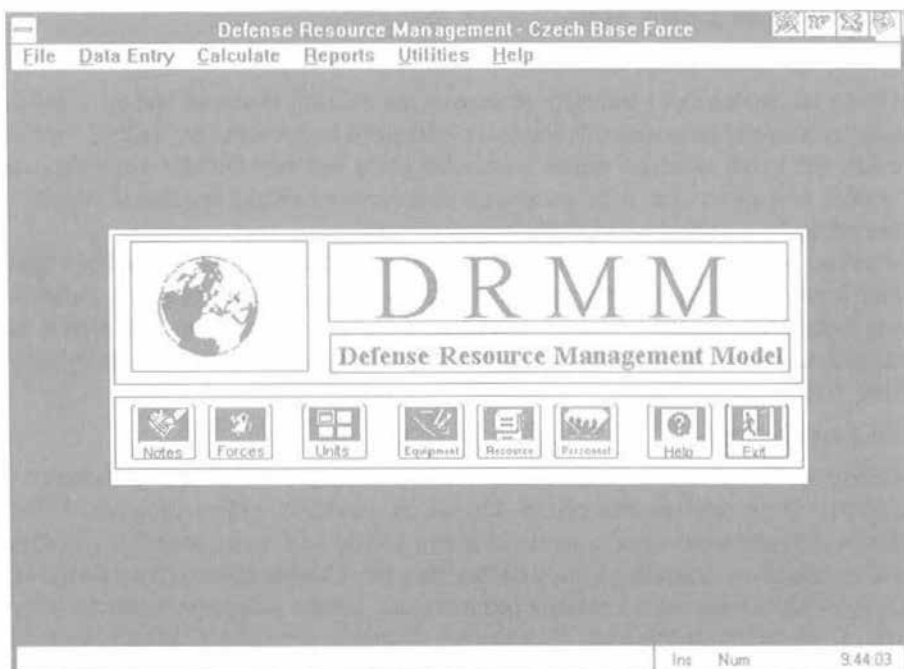
Nákladové účty jsou definovány tak, aby odpovídaly rozpočtovým a účetním pravidlům AČR. Náklady je možno vyjadřovat v jedné nebo několika měnových jednotkách a lze je vypočítat pro řadu možných typů zdrojů.

Nákladové faktory je možno vložit pro libovolný rok, rovněž výpočet nákladů lze provést pro každý rok a výsledky zobrazit pro konstantní ceny nebo ceny opravené o míru inflace. Modelované náklady jdou také sumarizovat pro celou armádu, případně dle složek ozbrojených sil nebo nákladových účtů. Podle potřeby lze náklady rovněž sumarizovat na libovolné úrovni velení.

a) Osobní náklady

DRMM modeluje přímé a nepřímé osobní náklady prostřednictvím seznamu vytvořených účtů osobních nákladů. Pomocí těchto nákladových účtů a údajů o stavech modeluje DRMM osobní náklady ozbrojených sil. Osobní náklady vypočtené modelem DRMM mohou zahrnovat celou řadu položek, počínaje přímými mzdami až k nepřímým nákladům, jako jsou např. náklady na lékařskou péči, ubytování nebo cestovní výdaje.

Osobní náklady se modelují na základě kombinace početních stavů jednotek a osobních nákladových faktorů, v obou případech klasifikovaných podle osoby a složky ozbrojených sil. Všechny osobní nákladové faktory se liší podle osoby a složky ozbrojených sil (např. pro všechny kategorie profesionálních vojáků je stanovena dvojitá úroveň platu - základní plat a plat specialisty - letce, výsadkáře). DRMM pracuje se třemi širokými kategoriemi osob: vojáci v činné službě, vojáci v záloze a civilní osoby. V práci každé kategorie jsou vloženy údaje o specifikovaných typech osob - důstojníci, praporčíci, poddůstojníci,



Obr.: Model řízení prostředků na obranu

mužstvo. Je možno zavést i podrobnější členění osob, aby se rozlišily další kategorie - jako třeba důstojníci pobírající odměny za odlétané hodiny.

b) Provozní náklady techniky a jednotek

Provozní náklady techniky se vztahují na náklady vyčleňované na provoz techniky v době míru a s tím související náklady (opravy, skladování apod.). Provozní náklady techniky zahrnují výdaje na pohonné hmoty, náhradní díly, dodávky a munici, spotřebované v době míru a mohou rovněž zahrnovat náklady vyčleňované na provoz a údržbu obranných zařízení. Provozní náklady techniky se opírají o údaje o počtech techniky v jednotkách a o údaje o intenzitě mírového výcviku (počet ujetých kilometrů na cvičení, letových hodin atp.).

Provozní náklady jednotky sdružují provozní náklady techniky dané jednotky s ostatními provozními a podpůrnými náklady. To umožňuje lépe vyjádřit změnu nákladů na ozbrojené síly při změně struktury techniky, což je zvláště významné při hodnocení jednotlivých alternativ modernizace.

Náklady na jednotky zahrnují dále náklady na nebojové (podpůrné a zabezpečovací) jednotky v dané hierarchii velení. Modelování provozních nákladů se provádí na úrovni podrobnosti, kterou si uživatel zvolil pro popis své armádní struktury, existující techniky a struktury nákladových účtů.

c) Investiční náklady

DRMM respektuje náklady spojené s modernizací techniky (ale i vytvořením nebo rušením jednotek) a náklady vynaložené na investiční projekty. Stejně jako v ostatních oblastech nákladů jsou investiční náklady zachyceny na potřebných nákladových účtech a modifikovány podle potřeby AČR.

d) Náklady na modernizaci techniky

Náklady na modernizaci techniky se stanoví na základě skutečné změny v počtech techniky (tj. skutečného počtu, nikoli tabulkového nebo bojeschopného) vedené v údajích o armádě. Při každé skutečné změně celkového počtu techniky DRMM kontroluje, zda byla zadána pořizovací cena dané položky, a vypočtou se náklady na základě skutečného ročního přírůstku a pořizovacího nákladového faktoru.

Pořizovací náklady je možno vyjádřit řetězcem výdajů během několikaletého období, relativně k prvnímu roku, v němž se uskutečnila první dodávka dané položky. Pořizovací náklady techniky je možno vyjádřit v libovolné měně a zaznamenat na některém z účtů investičních nákladů. Nejsou-li pořizovací náklady známy nebo jsou nevýznamné, nemusí uživatelé tyto faktory vkládat.

e) Projektové náklady

Všechny prvky finanční programové struktury mohou obsahovat požadavky na financování, které není možno přímo odvodit ze struktury ozbrojených sil. DRMM umožňuje uživateli zaznamenat a modelovat tyto výdaje ve formě „projektů“. Projekty mohou být založeny a jejich náklady definovány pro každou alternativu ozbrojených sil. Obvykle slouží projektové náklady pro investice, jakými jsou např. výstavba nových zařízení, financování všeobecných výzkumných programů nebo specifického výzkumného programu, případně nákupu techniky, která není zahrnuta do výpočtu modernizace (např.

nákladní automobily, elektronika a týlové zabezpečení). Projektové náklady je možno vyjadřovat v libovolné měně.

Náklady na válečné zásoby

Náklady na válečné zásoby se stanoví na základě předpokládaných změn v úrovni zdrojů, klasifikovaných podle jednotlivých materiálových položek (např. palivo pro vznětové motory, munice ráže 125 mm atp.). Válečné zásoby je možno účtovat v libovolné měně na kterémkoli provozním nebo investičním nákladovém účtu. Výdaje vynaložené na válečné zásoby se promítnou do roku, ve kterém došlo ke zvýšení zásob.

Výstupy modelu lze rozdělit do dvou oblastí: výstupy analyzující složení ozbrojených sil a výstupy analyzující resp. modelující nákladovou oblast.

① Výstupy analyzující složení ozbrojených sil

První podskupina výstupů umožňuje sumarizovat vložené údaje o ozbrojených silách. DRMM poskytuje sestavy dat seřazené stejným způsobem, jakým byla vkládána, což je významné pro provedení kontroly vložených dat, nebo sestavy seřazené podle libovolného jiného prvku. Například: pro každou jednotku se vkládají počty sledovaných druhů (typů) techniky, následně je možno zvolit jako výstup pro daný typ techniky seznam všech útvarů, které tuto techniku mají přidělenou, eventuálně sumarizaci počtů daného typu techniky podle velitelské podřízenosti.

Druhá podskupina výstupů zahrnuje údaje o bojové hodnotě ozbrojených sil s možností jejich aktuálního srovnávání mezi jednotlivými modelovanými alternativami ozbrojených sil, eventuálně s ozbrojenými silami protivníka. Je možno porovnávat bojové hodnoty jednotlivých složek ozbrojených sil i druhů vojsk podle definovaného bojového určení a porovnávat nárůst bojové hodnoty zvoleného uskupení v průběhu mobilizačního rozvoje. Zajímavé je srovnání nárůstu bojové hodnoty vlastních ozbrojených sil se silami protivníka, které umožňuje zvažovat postačující (nutnou) velikost mírové naplněnosti ozbrojených sil a časový průběh jejich mobilizování. Modelováním změn v organizační struktuře, v zavádění (obměňování) techniky a nákupu zásob lze hodnotit jejich vliv z hlediska jejich celkových změn bojové hodnoty.

Třetí podskupinou výstupů je možnost provedení strukturální analýzy, např. podílu nově zavedené techniky na bojové hodnotě vojsk, tempa zavádění modernizované techniky do vojsk, poměru jednotlivých složek ozbrojených sil na celkové hodnotě AČR a další analýzy.

Výhodou modelu je možnost provádět změny jakýchkoliv vstupních dat a následně provádění potřebných výpočtů v krátkém čase a v úplném rozsahu.

② Výstupy analyzující, resp. modelující nákladovou oblast

První podskupina výstupů umožňuje rovněž vytisknout vložená data ve formátu, v jakém byla vložena, k provedení efektivní kontroly zadaných hodnot. Vložené údaje jsou dále sumarizovány a verifikovány se schválenou strukturou rozpočtu MO.

Druhou podskupinou výstupů jsou analýzy finanční nákladovosti jednotlivých složek ozbrojených sil, ať podle jejich organizační struktury (údaje pro jednotlivé druhy vojsk, pro jednotky různých typů nebo výdaje na jeden účel pro více jednotek), tak nákladovosti jednotlivých programů podle struktury financování AČR.

Třetí (nejvýznačnější) podskupinou výstupů je možnost modelovat výdaje na ozbrojené síly do budoucna. Tato funkce modelu využívá finančního ohodnocení jednotlivých činností a složek ozbrojených sil i skutečných (modelovaných) úrovní jejich organizace, počtů a úrovní aktivity a vyčísľuje náklady na jejich existenci a provoz. Při této analýze je možno měnit nákladové faktory, resp. úroveň jejich pokrytí, a tím vytvářet podklady pro rozhodování o způsobu využití prostředků, které rezort armády spotřebovává ze státního rozpočtu. Výsledky simulace je možno strukturovat do kapitol odpovídajících jednotlivým hlavním programům a programům financování rezortu.



Zavedením modelu DRMM do praxe získávají uživatelé kvalitní nástroj, který jim umožní zjednodušit práci při rozhodování o čerpání prostředků na obranu, které pro AČR vyčleňuje státní rozpočet. DRMM je také významným prvkem v systému SPPR, pro který je možno využívat všech jeho vlastností. V neposlední řadě je možno pomocí DRMM řešit úlohy takového typu, jakým bylo například vytvoření, příprava a činnost praporu sil IFOR. (Kalkulace těchto nákladů trvala týmu zhruba jedno odpoledne.)

Pokud by se čtenáři pozastavovali nad některými (doposud neobvyklými) termíny použitými v článku (např. bojová hodnota jednotky apod.), berte prosím v úvahu, že jde o analogie termínů používaných NATO, pro které doposud nejsou vytvořeny odpovídající české ekvivalenty. Autor netrvá do budoucna přesně na této variantě jejich znění. Cílem článku bylo podat čtenářům informaci o vlastnostech a možnostech DRMM tak, jak se s ním česká část týmu během téměř šestiměsíční práce seznámila.

Generálmajor Ing. Emil A n t u š á k

Nelehký úkol - dopracování návrhu předpisu „Strategická obrana ČR“

Čas se zastavit nedá, a tak nehledě na nepříznivou „legislativně-brannou situaci“ v České republice bude nutno přistoupit k závěrečnému dopracování návrhu předpisu „Strategická obrana ČR“, který se již od loňského roku ověřuje v praxi a který by měl mít po schválení evidenční označení VŠEOB-P-29.

Jestliže mluvíme o nepříznivé legislativní situaci, vycházíme z toho, že se doposud nepodařilo připravit a Parlamentem ČR schválit základní ústavní zákony týkající se obrany České republiky. Tak např. chybí ústavní zákon o obraně, branný zákon, zákon o Armádě ČR, zákon o civilní ochraně a další normy. Přesto poznatky, které jsme získali v průběhu ověřování návrhu předpisu, ukazují, že taková norma je nanejvýš potřebná a citelně chybí. Nejen proto, aby se završila triáda předpisů (VŠEOB-P-6 „Příprava a vedení operace“, Polní a bojový řád pozemního vojska AČR) vytvářejících základy moderního národního vojenského umění ČR, ale i proto, že v následujícím období před vedením rezortu MO i velení AČR bude stát úkol podílet se, resp. koordinovat zpracování „Národní strategie obrany ČR“. Ať chceme či nechceme, čím více se bude blížit termín začlenění České republiky do evropských bezpečnostních struktur, tím více bude tato otázka aktuální. Dokonce můžeme předpokládat, že hlavní teoretické problémy, kterými se v nejbližší době bude muset vrcholný management obrany zabývat, se dají zahrnovat do následující podoby: **národní strategie obrany; krizové (nouzové) plánování; civilní řízení obrany; příprava národní operační doktríny pro „síly 21. století“**. Ujasnění si celé řady problémů a ujednání se v názorech na hlavní momenty obrany České republiky, to bude asi to hlavní, co si můžeme slíbit od práce spojené s dokončením návrhu předpisu „Strategická obrana ČR“. Ať již bude jeho konečná podoba jakákoliv, nebo to nakonec nebude předpis, ale jen jakási „pomůcka“ či „instrukce pro organizování strategické obrany ČR“, v každém případě to bude dobrý základ pro řešení výše uvedených čtyř teoretických problémů.

* * *

Podívejme se nyní, jakou výchozí pozici mají zpracovatelé předpisu.

Závěry z analýzy současné bezpečnostní situace ukazují platnost toho, že není pravděpodobné, aby se Česká republika mohla stát cílem přímého vojenského napadení. Nelze však vyloučit zhoršení mezinárodně-politické, hospodářské nebo i vojenské situace. Eskalace všech možných bezpečnostních rizik (dnes třeba existujících pouze v latentní podobě) může přerůst v konkrétní formy nevojenského nebo i vojenského ohrožení České republiky. Jestliže chceme být součástí řešení, nikoli problému, jak napsal vrchní ředitel kabinetu MZV p. Lobkowicz v Hospodářských novinách v květnu letošního roku, potom

nelze opomíjet ani taková bezpečnostní rizika, jako jsou organizovaný zločin, obchod s drogami, ilegální migrace, úniky tajných informací, finanční machinace, daňové úniky a rasové konflikty (viz výroční zprávu rezortu MV ČR). **To všechno vyžaduje, aby obranyschopnost ČR byla chápána komplexně, a nikoliv jen jako úkol rezortu obrany a Armády ČR, byla řádně zajištěna a každodenně zabezpečována.** Přitom je nutno vycházet z možných, pro nás nejméně příznivých závěrů a analýz vývoje situace v Evropě a ve světě. Přestože tyto závěry nejsou většinou nikým zpochybňovány, reálně otázkám obranyschopnosti České republiky a přípravě strategické obrany ČR není věnována na nejvyšší úrovni státu, ale ani rezortu obrany dostatečná pozornost.

Že se těmito otázkami ale přece někdo zabývá, ukázal článek p. Hořejšího, uveřejněný v listě „Týden“ č. 20/96. Vzhledem k tomu, že s mnohými závěry uveřejněnými v tomto článku se dá plně souhlasit a navíc problémy, o kterých se v článku píše, budou tvořit podstatnou část „neujasněných“ záležitostí při dopracování předpisu „SOČR“, tak se k některým vrátím. Například již v preambuli k článku se uvádí, že *„politická reprezentace ČR se už tři a půl roku chová, jako kdyby nám nehrozila žádná rizika. Přitom přípravu státu na dobu krize či vojenského ohrožení je nezbytné vykonat předem. Až na nás někdo skutečně zaútočí, bude pozdě“*. Nezbyvá než plně souhlasit s autorem, stejně jako s dalšími funkcionáři jednotlivých rezortů státní správy majících na starosti otázky obrany České republiky. Tak např. ředitel odboru bezpečnostní politiky MZV H. Fajmon říká, že *„žádná instituce v tomto státě neví, jak by se měla chovat v době krize. Navíc systém, který by státu umožnil reagovat na dané ohrožení, je nefunkční“*. To je možné, kromě jiného i proto, že neexistuje žádná právní norma, která by chování jednotlivých rezortů a institucí příslušně usměrňovala. Prvním a zatím ojedinělým „schváleným“ dokumentem je *„Prozatímní instrukce MO ČR pro činnost příslušných orgánů státní správy při přípravě k obraně státu“*, vydaná v květnu letošního roku. Nedobrá stav v této oblasti potvrdil i vedoucí pracovník Správy státních hmotných rezerv, Ing. Dušan Štrauch, který uvádí: *„... legislativa, která by jasně stanovovala pravomoci, povinnosti a složení krizových štábů, neexistuje“*. Ředitel odboru hospodářské mobilizace ministerstva hospodářství Jan Hynšt, v kritice pokračuje: *„Jednotný systém nevojenské obrany země, tzv. civilní nouzové plánování, není v ČR vytvořeno.“* „Krizi by museli řešit jednotliví ministři,“ konstatoval šéf odboru financování obrany a bezpečnosti ministerstva financí Ladislav Zabo.

Vzpomínaný článek p. Hořejšího obsahuje názory i dalších funkcionářů, kterým není lhostejný současný stav obranyschopnosti naší země. Uvedené názory jasně ukazují na potřebu mít závaznou normu pro plánování, přípravu a realizaci obrany ČR. Přitom pravdu mají ti, kteří ukazují, že aktivnější role v tomto směru přísluší MO ČR. Toto podle § 16, odst. 2, písm. d), zákona č. 2/1969 Sb. O zřízení ministerstev a jiných orgánů státní správy ČR, ve znění pozdějších předpisů „koordinuje činnost ústředních orgánů, správních orgánů a orgánů samosprávy a právnických osob důležitých pro obranu státu při přípravě k obraně“.

Jestliže jednotlivé státní instituce dnes vědí jen orientačně, co by bylo jejich úkolem v době ohrožení, potom celá situace se ještě více komplikuje tím, že **neexistuje systém, kterým by se reakce na jednotlivá ohrožení spouštěla.** Není např. jasně stanoveno, kdo nebo která instituce bude definovat prezidentovi, vládě, parlamentu, že určitý krizový stav nastal a že je potřebné nebo nutné vyhlásit např. stav ohrožení nebo válečný stav. Navíc to, jak je definován válečný stav v doposud platné legislativě, již neodpovídá

současným potřebám obrany této země. Existuje celá řada dalších problémů spojených se zabezpečováním obrany České republiky, včetně válečného systému řízení obrany, které čekají na svou odpověď.

Ukázal jsem na některé „mezirezortní“ problémy obrany. Nelze však rovněž tvrdit, že neexistují problémy uvnitř tzv. vojenského systému obrany, za který nese přímou odpovědnost rezort obrany. V průběhu ověřování předpisu se ukázalo, že není například jednotný názor na chápání „obránné operace AČR“, zejména na některé její součásti, tak jak je uvádí návrh předpisu „SOČR“. Jsem toho názoru, že bez toho, aby bylo naprosto jasné, které otázky obrany České republiky bude řešit MO ČR, za co bude odpovídat GŠ AČR, na kterých otázkách se budou podílet jednotlivé rezorty státní správy, nebude možné přijít ke konsenzuálnímu řešení těchto otázek. Zde je nutno zdůraznit ještě jeden problém. Předpis „SOČR“ je nutno chápat jako obecnou „instrukci“ k řešení otázek obrany České republiky, a ne jako konkrétní „Směrnici pro obranu ČR“. Proto by se v návrhu předpisu neměly objevovat „otevřené“ údaje utajovaného charakteru a zejména údaje tzv. sálového charakteru.

* * *

Názory na to, jak by měla vypadat konečná podoba předpisu „Strategická obrana ČR“, se různí. Část funkcionářů doporučuje nezpracovávat předpis, ale pouze „pomůcku“ či „instrukci“ a po jejím schválení MO ČR tuto využít jako podklad pro rozpracování národní strategie obrany České republiky. Je to možné, ale dokument národní strategie obrany se zase z pochopitelných důvodů nemůže zabývat otázkami vedení „obránné operace AČR“, což současná skladba návrhu předpisu umožňuje. Vzhledem k tomu, že toto číslo Vojenských rozhledů vyjde v době, kdy autorský kolektiv bude přistupovat k systematizaci připomínek a zpracování závěrečné podoby návrhu předpisu, by bylo vhodné, kdyby čtenáři, kteří se chtějí vyjádřit k uvedené problematice, napsali své připomínky přímo na Ústav obranných studií AČR. Tím bude zabezpečeno, že připomínkové řízení bude obohaceno i o jejich názory.

V závěru článku chci poděkovat všem autorům, kteří se problematice „Strategické obrany ČR“ na stránkách časopisu Vojenské rozhledy v uplynulém období věnovali. Jejich podněty budou pro autorský kolektiv cenným materiálem.

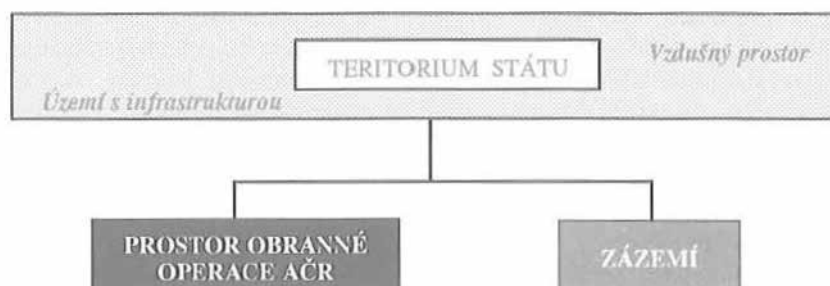
Některé pohledy na obranu teritoria

V současné vojensko-politické situaci, kdy náš stát nemá smluvně deklarovaného spojence a prozatím není členem žádné bezpečnostní aliance, nabývá problematika ochrany a obrany teritoria na významu.

* * *

Ochrana a obrana teritoria by měla být chápána jako soubor opatření realizovaných státními, samosprávnými orgány a právníckými osobami v míru, ve stavu ohrožení a ve válečném stavu, která umožňují bránit teritorium státu z kteréhokoliv směru, zvyšují výrobní možnosti hospodářství po jeho přechodu na válečný stav, zabezpečují ochranu obyvatelstva a materiálních a kulturních statků.

Z toho vyplývá, že obranou teritoria rozumíme ochranu a obranu celého území státu včetně vzdušného prostoru. Pro lepší pochopení celé problematiky je možno graficky znázornit chápání a členění teritoria takto:



Teritorium státu by mělo být chápáno jako území ohraničené státní hranicí s celou infrastrukturou a vzdušným prostorem nad ním. Z vojenského hlediska bychom ho mohli členit na **prostor obranné operace AČR**, ve kterém se povede bojová činnost s vojsky protivníka, a **zázemí**, které budeme chránit a v případě potřeby i bránit proti jeho vojenskému působení.

Obrana teritoria by měla být povinností všech státních i samosprávných orgánů, právníckých osob a také povinností všech občanů. Tato povinnost by měla být legislativně zakotvena.

V míru za vojenskou obranu teritoria odpovídá AČR, za ochranu obyvatelstva a hmotných statků **Civilní ochrana**. Přesto bude nezbytné v zákoně zakotvit povinnosti k obraně i pro ostatní resorty státní správy, protože bez jejich spolupůsobení se nedá účinná obrana státu zabezpečit. K tomu, aby tato obrana byla opravdu účinná, bude nezbytné se

na ni připravovat již v míru, a to nejen armádou, ale i resorty státní správy, samosprávnými orgány, právníckými a fyzickými osobami.

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že AČR povede obranu a ochranu teritoria jak v prostoru obranné operace, tak i v zázemí, tedy na celém území státu. Půjde o dva prostory, které sice spolu sousedí, ale způsob činnosti armády v nich bude odlišný. Z této předpokládané činnosti a ze stanovených úkolů by se měly vytvářet i organizační struktury svazků a útvarů, které je budou plnit.

Úkoly AČR při obraně teritoria

Armáda České republiky je hlavní silou předurčenou k ozbrojené obraně teritoria státu. Měla by být připravena čelit vojenskému napadení jakkoliv silným protivníkem z kteréhokoliv směru a za jakýchkoliv podmínek zahájení a vedení války s využitím spolupráce s mezinárodními bezpečnostními strukturami a případnými spojenci. Deklarací své připravenosti k bojovému použití současně odrazuje možného protivníka od agrese. V souladu se zákony státu by měla být připravena podílet se na řešení vnitřně bezpečnostních problémů. Dále se podílet a připravovat na plnění úkolů v rámci evropských bezpečnostních struktur při udržování či nastolování mezinárodního míru v rámci závazků vyplývajících pro ČR z Charty OSN a z dalších smluvních dokumentů. Ve stavu ohrožení plnit opatření k odvrácení války s cílem zvrátit nepříznivý vývoj situace. Ve válečném stavu by pak měla být plně připravena k odražení agrese a k uhájení suverenity a územní celistvosti státu.

Tyto obecné úkoly je však nezbytné blíže specifikovat. Je to z toho důvodu, jak jsem již uvedl, že obrana teritoria se prostorově člení. Jiné úkoly budou plnit síly a prostředky AČR při obraně vzdušného prostoru, jiné úkoly v prostoru obranné operace a jiné v zázemí.

Ve vzdušném prostoru by mělo jít především o ničení vzdušného protivníka s cílem omezit jeho působení na pozemní a vzdušné síly, orgány velení a řízení, hospodářská a politická centra, obyvatelstvo a důležité objekty z kteréhokoliv směru.

V prostoru obranné operace by mělo jít především o vedení obrany s cílem odrazit agrese, uhájit suverenity a vytvořit podmínky pro obnovení státní svrchovanosti a územní celistvosti České republiky.

V zázemí pak o specifické úkoly plněné ve prospěch polních vojsk vedoucích bojovou činnost v prostoru obranné operace, činnosti k ochraně obyvatelstva a obraně důležitých objektů. Tyto úkoly by měly být připravovány a některé i plněny v míru, ve stavu ohrožení i ve válečném stavu.

Jedná se o tyto úkoly:

- příprava mobilizačního rozvinutí vojsk a výcvik záloh,
- operační příprava státního území,
- ostraha a obrana vybraných objektů,
- asistence při plnění úkolů krizových situací orgány státní správy,
- účast při zásazích Integrovaného záchranného systému,
- uzavěra státní hranice,
- zabezpečení přesunů vojsk,

- obrana boků a mezer operačního uskupení polních vojsk,
- boj s výsadky a diverzními skupinami.

Síly a prostředky obrany zázemí

Síly a prostředky obrany zázemí by měly být tvořeny:

- ◆ orgány velení a řízení,
- ◆ vojenskými územními orgány státní správy,
- ◆ vojskem územní obrany,
- ◆ ostatními součástmi AČR.

Orgány velení a řízení

Zásady velení a řízení při obraně státu jsou stejně platné jak pro polní vojsko a vzdušné síly, tak i pro síly a prostředky obrany zázemí. Řídit obranu teritoria, plánovat a realizovat obranná opatření by mělo být prováděno v celém období operačního kontinua, ne pouze při vzniku krizové situace, případně konkrétního ohrožení státu. To znamená, že by měl být pro síly a prostředky obrany teritoria vytvořen systém velení a řízení s přesně stanovenými kompetencemi a odpovědností již v míru.

Systém velení a řízení by měl mít strategickou, operační a taktickou úroveň. Na **strategické úrovni** by orgány velení a řízení měly být jednotné pro polní a vzdušné síly i pro síly a prostředky obrany zázemí. Domnívám se však, že pro řešení konkrétních úkolů a ke koordinaci opatření s Civilní ochranou i ostatními resorty státní správy by měl být v rámci Ministerstva obrany i Generálního štábu AČR vytvořen zvláštní orgán řešící tuto problematiku již v míru.

Na **operační úrovni** by však již mělo být velení a řízení polních vojsk odděleno od řízení sil a prostředků ochrany a obrany zázemí. Polní síly brání teritorium státu přípravou a vedením obranné operace a domnívám se, že i nadále plní hlavní úkol obrany vůči protivníkovi. Proto i jejich orgány velení by neměly být další činností a úkoly rozptylovány.

Síly a prostředky ochrany a obrany zázemí by však měly pravděpodobně chránit daleko větší prostor území státu než polní vojsko a kromě toho zabezpečovat jeho činnost a spolupracovat i s civilními resorty. Vzhledem k těmto úkolům a nezbytnosti soustavné přípravy svazků a útvarů k jejich plnění již v míru by měla být vytvořena i jejich odpovídající řídicí struktura.

Na **taktické úrovni** velení by mělo být řízení sil a prostředků ochrany a obrany zázemí součástí organizační struktury svazků, útvarů a zařízení k tomuto účelu vytvořených.

Vojenské územní orgány státní správy

Vojenské územní orgány státní správy by měly být tvořeny velitelstvími územní obrany, místními vojenskými správami a vojenskými újezdy.

Velitelství územní obrany by měla odpovídat počtu vyšších územně správních celků - jako orgány řešící vojenskou problematiku na této úrovni. Vzhledem k nezbytnosti snížení počtu dalších vojenských orgánů by měla zahrnovat i řešení problematiky stavebně

ubytovací a vojenské dopravy. V jejich podřízenosti by měly být všechny vojenské síly i prostředky ochrany a obrany zázemí, dislokované na území jejich odpovědnosti.

Vojenské správy by měly být prvkem pro mírové doplňování ozbrojených sil a mobilizaci lidských a materiálních zdrojů na území svojí odpovědnosti. Byly by podřízeny *velitelství územní obrany*. I zde však bude nezbytné zvážit, zda tuto činnost nebude třeba více centralizovat do určitých oblastí - náborových středisek, která by místní vojenské správy nahradila s cílem racionalizovat jejich práci a snížit jejich počty.

Vojenské újezdy by měly zabezpečovat podmínky pro výcvik vojsk a také hospodářskou činnost v těchto prostorech. Jejich počet by měl být oproti současnému stavu rovněž snížen.

Vojско územní obrany

Vojско územní obrany by mělo být tvořeno *brigádami územní obrany* (pěšími brigádami) jako jeho základu, *mobilizačními středisky*, *radiační sítí*, *pohotovostními oddíly* a *dalšími svazky a útvary druhů vojsk*. Organizačně by vojsko územní obrany mělo být podřízeno *vojenskému územnímu velitelství* (pracovní název), které by představovalo operační orgán velení a řízení. Graficky lze tuto strukturu znázornit takto:



Počet brigád by měl odpovídat počtu vyšších územně správních celků nebo rozsahu plněných úkolů. Současný stav je takový, že všechny tyto svazky a útvary jsou vytvářeny pouze válečně. Vzhledem k předpokládaným úkolům je však důležité, aby se změnil poměr mezi mírově a válečně vytvářenými svazky a útvary, i když to do určité míry bude muset být provedeno na úkor polního vojska.

Ostatní součásti AČR

Ve prospěch sil ochrany a obrany zázemí by mělo být vyčleňováno úsilí i ostatních součástí AČR podle vzniklé situace a na vyžádání. Na tomto úsilí by se mohly podílet pozemní a vzdušné síly, logistika, vojenská zpravodajská služba, vojenské zdravotnictví a vojenská policie.

Pozemní síly by se mohly podílet především na úkolech spojených s likvidací výsadků protivníka a úkolech odstraňování následků jeho působení svazky a útvarů nezapojenými do bojové činnosti.

Vzdušné síly by mohly být použity na vyžádání k ochraně důležitých objektů v případě hrozby jejich bezprostředního napadení. Naopak síly a prostředky ochrany a obrany zázemí by mohly zabezpečovat pozemní zařízení vzdušných sil.

Logistika by měla zabezpečovat zásobování svazků a útvarů v zázemí a ty ji naopak budou poskytovat ochranu a obranu, zprůchodňovat komunikační systém a částečně i zabezpečovat dopravu.

Vojenská zpravodajská služba by měla zabezpečovat včasné informace o činnosti protivníka, zejména o jeho možné činnosti v zázemí.

Vojenské zdravotnictví by mělo poskytovat léčebnou péči pro svazky a útvary v zázemí, zejména v prostorech velkých zdravotnických ztrát.

Vojenská policie by již svým teritoriálním rozmístěním měla plnit úkoly těsné spolupráce se silami a prostředky ochrany a obrany zázemí. Spolupráce by měla být prováděna zejména při likvidaci následků činnosti protivníka, při organizaci polních prací, navedení režimu ve vojensky důležitých prostorech atd.

* * *

Problematika obrany teritoria státu bude neustále nabývat na významu. Proto bude nezbytné vytvořit ucelenou koncepci ochrany a obrany té části území státu, která nebude prostorem operační činnosti polních sil. Úkoly plněné v zázemí budou mít svoje specifické zvláštnosti, jež vyžadují připravovat se na ně již v míru, a ne pouze při vzniku ohrožení. Z toho důvodu bude potřebné nevytvářet svazky a útvary územní obrany pouze válečně, ale i mírově. Pro realizaci koncepce ochrany a obrany zázemí bude velmi důležité prosadit i některé legislativní úpravy týkající se i ostatních resortů státní správy a zřejmě provést i některé organizační změny v AČR.

Ing. Ladislav Klíma, CSc.

Některé poznámky k vojenské akvizici

Obrana státu je **veřejným statkem**. Náklady na obranu státu jsou hrazeny z prostředků daňových poplatníků a přidělovány státní správě prostřednictvím státního a vojenského rozpočtu.

Značnou část potřeb ozbrojených sil a obrany státu uspokojuje stát nákupem na domácím a zahraničním trhu, tj. uzavíráním kontraktů za smluvní ceny. Na rozhraní mezi financováním státní správy a tržním hospodářstvím vznikají složité vztahy mezi účastníky smluvního vztahu (tj. státem, reprezentovaným úředníky armády, a podnikatelskou sférou, reprezentovanou úředníky různého druhu) i veřejností.

Zájmy jednotlivých skupin jsou často protichůdné společenským zájmům. **Armáda** může mít zájem získat co nejvíce finančních prostředků pro zabezpečení potřeb obrany státu a může je vynakládat málo efektivně. **Podnikatelská sféra** může mít zájem zajistit si trvalý přísun státních zakázek zákonnými i nezákonnými prostředky a využít je jako prostředek ekonomického přežití a ochrany proti působení tržního mechanismu. **Veřejnost** může být přesvědčena o tom, že vynakládání finančních prostředků na obranu státu není potřebná, vojenský rozpočet je neodůvodněně vysoký a umožňuje plýtvání státními financemi.

Tvorba a užití vojenského rozpočtu je proto v demokratických státech s tržní ekonomikou předmětem trvalé kontroly zastupitelských orgánů, pozornosti hromadných sdělovacích prostředků i kritiky veřejnosti. Pro řešení těchto složitých otázek byly vytvořeny **systémy vojenské akvizice**.



Vojenská akvizice je systémem řízení ozbrojených sil, který je v předních armádách světa rozvíjen a zdokonalován po více než 25 let.

V původním pojetí významu pojem akvizice zahrnoval získávání hmotných statků potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil za úplatu na domácím i světovém trhu. Postupně se do akvizice zahrnoval i nákup nehmotných statků, zejména prací a služeb. S nástupem manažerské teorie řízení zdrojů krystalizovalo pojetí akvizice jako systém řízení, jehož cílem je identifikace a mobilizace zdrojů potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil, jejich osvojování a zavádění do užívání bez ohledu na jejich charakter (hmotných i nehmotných), míst vzniku (v ozbrojených silách i mimo ně) a trhu, na kterém jsou nabízeny (v tuzemsku i zahraničí).

Za základní akviziční zdroje se považují:

- hotové výrobky,
- práce a služby,
- technologie a výrobně technické znalosti,

- informace,
- kvalifikované kádry.

Systém vojenské akvizice prochází ve všech armádách světa periodickými reformami. Je předmětem silného tlaku veřejnosti, která ve všech zemích obviňuje armádu z neschopného řízení, plýtvání státními prostředky a negativního ovlivňování trhu státními zakázkami.

Vědecké analýzy procesu akvizice uvádějí tyto poznatky:

- stále více se prosazuje pojetí akvizice jako řízení zdrojů,
- proces akvizice se vyděluje jako samostatný obor činnosti (v organizačních strukturách tvoří samostatné podstruktury),
- řízení procesu akvizice přechází v řadě armád z rukou vojáků do rukou odborníků (ekonomů a manažerů),
- akvizování se konstituovalo jako samostatná funkce a specializace, kterou odborníci vykonávají jako celoživotní povolání,
- v ozbrojených silách jsou vytvářeny systémy akvizice:
 - * centralizované (akvizice je řízena jediným orgánem, zpravidla na úrovni zástupce ministra obrany),
 - * decentralizované (akvizice je řízena relativně samostatně druhy ozbrojených sil, případně i druhy vojska specializovanými agenturami),
 - * nelze obecně určit, zda je jednoznačně efektivnější systém centralizované nebo decentralizované řízení akvizice. Výsledky různých systémů se mění v závislosti na použitém kritériu hodnocení, kterým mohou být náklady, výkonnost nebo data zahájení programu do zavedení systému.

Pro svůj interdisciplinární charakter úkolů vyžaduje proces uspokojování potřeb obrany i problémově orientovanou organizační strukturu, ve které většina nutných kooperací probíhá v rámci jedné substruktury. Problémově a účelově orientované systémy se integrují do hierarchické stromově uspořádané struktury. Tak např. systém logistiky, systém akvizice a systém obranného výzkumu a obranných technologií může být uspořádán stavebnicově do integrovaného systému, ve kterém obranný výzkum a obranné technologie budou subsystémem akvizice a akvizice subsystémem logistiky. Modulárním prvkem stavebnicové struktury může být i vojenská infrastruktura a jiné systémy.

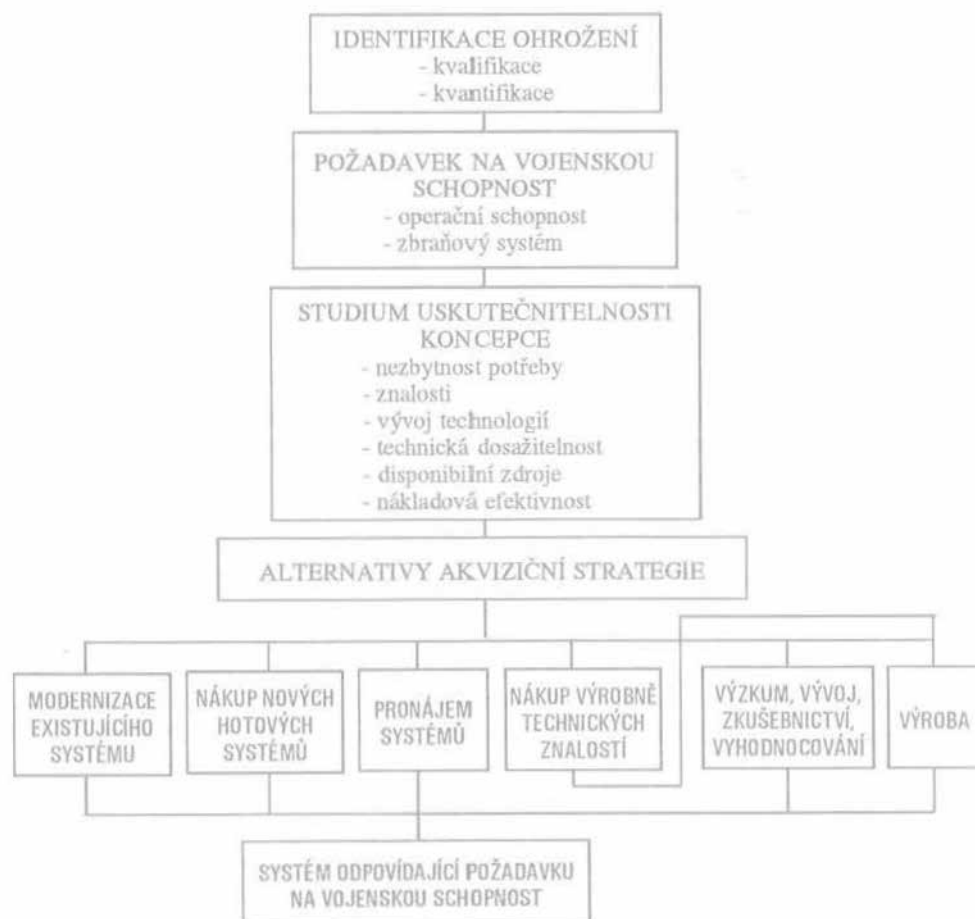
Integrovaný systém a jeho prvky mohou být realizovány v různých organizačních strukturách ozbrojených sil. Jedním z možných řešení je systém výzkumu, vývoje a akvizice, který zabezpečuje přizpůsobování armády budoucímu poslání a uspokojování potřeb příštího období. Jeho prvořadým posláním je získávat vojenské schopnosti. Schematicky lze proces v systému výzkumu, vývoje a akvizice (dále jen SVVA) znázornit jako na obr. 1.

Řízení SVVA je mnohaúrovňovým procesem vytváření a přeměny informací, ve kterém dochází k integraci dat mezi různými úrovněmi. Výkonnost celého procesu závisí stejně na efektivním řízení informací (koordinaci) mezi úrovněmi řízení procesu jako na dobré činnosti (výzkumu, vývoji, akvizici) v jednotlivých úrovních. Vrcholové řízení SVVA vykonává jen ty činnosti, které nižší stupně řízení nemohou vykonávat, protože přesahují

jejich možnosti nebo stojí mimo jejich rámec. Svou řídicí činností vytváří rámec pro samostatnou činnost nižších stupňů řízení a stanovuje pravidla usměrňující jejich chování především formulací odpovídající věcné a rozpočtové politiky, kodifikací zásad řízení v normativních aktech, směrnicích a metodických dokumentech, vytvářením standardních procedur a stanovováním procedurálních pravidel.

SVVA zahrnuje jednotlivce a skupiny, které mají v liniově štábní hierarchické organizační struktuře různé postavení a rozdílnou odpovědnost, ale plní funkce spojené vzájemnou vazbou a sledující dosažení společného vyššího cíle. Pro koordinaci jejich činnosti je nutné vytvářet fóra, instituce, nástroje a procedury zabezpečující toky podstatných informací a umožňující koordinaci, jak je schematicky znázorněno na obr. 2.

SVVA se stává základním prostředkem zachování genetických znalostí nezbytných pro přežití a obnovu vojenských schopností. SVVA je v současné době hlavním zdrojem znalostí potřebných k tomu, aby armáda byla zdatným a schopným kupujícím a uživatelem složitých moderních systémů a byla schopna zabezpečit přinejmenším zavádění do užívání, provoz, údržbu, výcvik a efektivní operační použití systémů po celou dobu jejich



Obr. 1: Schéma systému výzkumu, vývoje a akvizice

životnosti. Být zdatným kupujícím předpokládá, že uživatel má podrobné znalosti o všech aspektech (technických, technologických, servisních, právních, obchodních, nákladových, cenových, patentových, vlastnických aj.) a etapách vývoje, výroby a používání nakupovaného systému, který jim umožní optimální volbu zdroje a prostředků uspokojování potřeb obrany.

Uspokojování potřeb obrany získáváním požadovaných vojenských schopností je složitým rozhodovacím procesem, procesem optimalizace, ve kterém se závěry hodnotového inženýrství konfrontují s operačními požadavky, politickými, ekonomickými a případně regionálními nebo skupinovými zájmy. Základním prostředkem racionalizace tohoto procesu je vytváření vhodných rámců pro činnost zainteresovaných subjektů a standardních procedur, zabezpečujících jeho přehlednost a efektivnost.

Procedura umožňuje požadavek koncového uživatele co nejrychleji zařadit do systému celoarmádní soutěže o uznání nezbytnosti a přínosu požadované vojenské schopnosti a získání zdrojů na jeho realizaci v procesu plánování, programování a rozpočtování.

Požadavek na získání vojenské schopnosti předkládá složka armády, která pokládá uspokojování své potřeby za nezbytné. Navrhovatelem je často přímo příští uživatel. Pro účely plánování se po obhájení nezbytnosti požadavek zařazuje do některé **akviziční kategorie**. Akviziční kategorie slouží pro ohodnocení významu akvizičního programu podle různých kritérií (základním hlediskem je odhad výše nákladů na akviziční program). Přiznaná kategorie určuje, které standardní akviziční procedury musí být použity, kdo odpovídá za zřízení programu a které orgány přijímají rozhodnutí ve věcech realizace programu. Nejvýznamnějšími kritérii pro zařazení do určité akviziční kategorie je tedy výše očekávaných nákladů, význam a naléhavost dosažení požadované vojenské schopnosti pro zajištění obrany.

Každá akviziční kategorie má vlastní **akviziční proceduru**, která stanovuje účastníky akvizičního procesu, její úlohu, požadovanou dokumentaci a orgány přijímající rozhodnutí. Akviziční procedura je sledem řady rozhodnutí typu pokračovat/nepokračovat. V první řadě akviziční procedura ověřuje nezbytnost získání požadované vojenské schopnosti, uskutečnitelnosti a dosažitelnosti navrhované koncepce a její přínos. V nejvyšší akviziční kategorii končí rozhodnutí ministra obrany. Schválené návrhy jsou zařazeny do **perspektivního plánu obrany**.

Perspektivní plán obrany je každoročně revidovaným a doporučovaným seznamem (zásobníkem) koncepcí určených k realizaci. Koncepce, které dosáhly potřebný stupeň zralosti, jsou definovány do formálních programů a projektů, jejichž cílem je získání produktu umožňujícího dosáhnout požadovanou vojenskou schopnost.

V této etapě se časově sfázované a rozpočtové orientované návrhy programů a projektů účastní výběrového řízení, ve kterém jsou ve standardních procedurách na základě stanovených kritérií hodnoceny jejich přínosy, stanovovány priority a vybírány programy pro zařazení do **klouzavého pětiletého programu obrany**. Pětiletý program je opět každoročně doplňovaným a revidovaným seznamem (zásobníkem) programů a projektů určených k realizaci.

Akviziční programy mohou být buď **komplexní** (zahrnující všechny etapy: úplný výzkum a vývoj, výrobu, zavedení do užívání a zabezpečení systému včetně modernizace po celou dobu životnosti) nebo **dílčí** (např. při nákupu hotového produktu mohou zahrnovat pouze technické a operační zkušebnictví a hodnocení i kontrolu připravenosti logistiky).

Řízení akvizičních programů zahrnuje plánování, programování, koordinování a kontrolu kombinovaného úsilí vojenských a civilních orgánů a organizací, směřujícího k úspěšné realizaci programu. Celá činnost je věnována dovedení specifického, dobře identifikovaného začátku do požadovaného konce. Hnací silou je konečný produkt.

Akviziční programy řídí zpravidla *Rada pro akvizici*. Každému akvizičnímu programu se jako ředitel určuje vedoucí pracovník ministerstva obrany, který program řídí. Ředitel programu musí být orientován, motivován a účinně stimulován k úspěšnému dokončení požadovaného produktu v daném čase. Výkonným orgánem akvizičního programu je zpravidla velitel nebo náčelník (ředitel) toho prvku organizační struktury armády, jehož prospěch se akvizičním programem plně nebo převážně realizuje. Schválený akviziční program musí být dotován štábem odborníků, jejichž kvalifikace a počet umožňuje účinně podporovat ředitele akvizičního programu při plnění jeho funkce.

Akviziční program je vyvolán konceptuálním myšlením vyplývajícím z různých zdrojů. Procedury zahájení procesu výzkumu, vývoje a akvizice se zaměřují na co nejrychlejší přijetí rozhodnutí o nezbytnosti dosažitelnosti cílů a zajištění, aby proces zahajování byl řízen orgány, kterým přísluší rozhodování o něm. Plánovací proces zahrnuje vypracování, kritické posouzení a schvalování dokumentů řídících tvorbu a realizaci akvizičního programu.

Jestliže si složka armády uvědomí např. objektivně existující potřebu nového systému a předpokládá, že systém je v daných podmínkách dosažitelný, zahajuje plánovací proces vypracováním a předložením návrhu operačního požadavku, který obecně popisuje požadované vlastnosti navrhovaného systému. Návrh operačního požadavku předkládá zpravidla štáb pozemního vojska, štáb letectva a PVO, štáb logistiky apod., které se zabývají pouze operačními vlastnostmi. Návrh je prostřednictvím generálního štábu předáván složce ministerstva obrany, která řeší systémové souvislosti.

Složka ministerstva obrany odpovědná za systémové řešení provede po obdržení návrhu operačního požadavku rozbor možných voleb, které by umožnily dosáhnout požadované operační vlastnosti navrhovaného nového systému. Systémová složka odpovědná za uvažovaný druh systému vypracuje rozbor dosažitelnosti operačního požadavku, který zahrnuje možné volby sahající od skromné a jednoduché modernizace nebo modifikace existujících systémů až po vývoj moderních nových systémů umožňujících získat velké operační schopnosti při vynaložení velkých nákladů.

Možné volby jsou předkládány buď formou posloupnosti možných řešení, nebo formou grafů charakterizujících podstatné vlastnosti systému srovnáním schopností dosažitelných při různé výši nákladů. Tyto volby se konzultují se složkami odpovědnými za rozdělování zdrojů a složkami odpovědnými za inženýrství a architekturu systémů. Součástí rozboru je vždy úvaha o možnostech získat požadované úplně, nebo alespoň dílčí nebo modifikované vlastnosti systému hotovým výrobkem nevyžadujícím provádět výzkum a vývoj.

Rozbor dosažitelnosti operačního požadavku je předáván složce ministerstva obrany, která je odpovědná za řízení zdrojů. Sponzor zdrojů zvolí systémový přístup k řešení problému. Jeho rozhodnutí je vyjádřeno ve formálním dokumentu - **operačním požadavku**.

Pro hlavní akviziční programy, které schvaluje ministr obrany, se vyžaduje zpravidla prohlášení o potřebě operační schopnosti, vypracované operačním odborem generálního



Obr. 2: Schéma řízení SVVA

štábu. Tento dokument je úplným definováním a vysvětlením závazně stanovených faktorů, vztahujících se k akvizičnímu programu. Mezi tyto faktory náleží odkaz na relevantní směrnici pro obranu státu, charakter ohrožení, operační úlohu a význam systému, možné koncepce systému, možnost spolupráce s jinými systémy, použité technologie, požadavky na financování, možná omezení a akviziční strategii.

Vydání operačního požadavku zavazuje sponzora zdrojů podporovat daný akviziční program v procesu schvalování **memoranda o cílech akvizičního programu** a v procesu tvorby rozpočtu.

Schválený operační požadavek je zařazen do memoranda (protokolárního zápisu) o cílech akvizičního programu. **Seznam memorand o cílech akvizičního programu** prochází schvalovacím řízením, které je formálně ukončeno tím, že ministr obrany podepíše **memorandum o realizaci akvizičního programu**. Podpis ministra obrany je rozhodnutím o potřebě operační schopnosti a formálně stvrzuje souhlas, aby akviziční program byl zařazen do perspektivního plánu obrany, a tím se mohl ucházet o získání finanční podpory v procesu rozpočtování.

Závěrečnou a rozhodující etapou je **rozpočtování**. Akviziční programy zařazené do pětiletého plánu obrany se znovu zúčastní výběrového řízení o získání finančních prostředků z rozpočtu obrany. Teprve po přidělení finančních prostředků na daný rok a příslibu nebo opce na další období je možné realizaci akvizičního programu zahájit.

Na obr. 3 je uveden vývojový diagram procedury návrhu akvizičního programu.

K souhrnné charakteristice operačního požadavku náleží:

1. Charakter ohrožení.

2. Požadovaná reakce na ohrožení.
3. Alternativní řešení.
4. Vyhodnocení alternativních řešení.
 - 4.1. Výchozí stav v AČR.
 - 4.2. Špičkový stav ve světě.
 - 4.3. Hlavní cíl.
 - 4.4. Navrhované parametry.
 - 4.5. Způsob řešení.
 - 4.6. Druh výstupu.
 - 4.7. Celková lhůta.
 - 4.8. Předpokládaná spolupráce.
 - 4.9. Předpokládaný rozsah užití a vliv uplatnění.
 - 4.10. Předpokládání uživatelé.
 - 4.11. Bojová užitná hodnota.
 - 4.12. Ekonomický přínos.
 - 4.13. Očekávané účinky v zahraničním obchodě.
 - 4.14. Rozvoj teorie, nové poznatky.
 - 4.15. Předpoklady pro úspěšnou realizaci.

Pro dokumentování procedury návrhu akvizičního programu je uveden následující příklad - Zestručněné náznakové řešení zahájení procedury tvorby akvizičního programu:

BOJ S NEPŘÁTELSKÝMI TANKY

1. Charakter ohrožení

Hromadný útok tankových a mechanizovaných svazků nepřítele.

2. Požadovaná reakce na ohrožení

Zastavení, usměrnění a zničení značného množství útočících tanků před předním okrajem obrany a efektivní zničení tanků, které pronikly do hloubky vlastní bojové sestavy.

3. Alternativní řešení

- Splnění úkolu pasivními prostředky (kombinace nevýbušných a výbušných protitankových zátarasů),
- Splnění úkolu aktivními palebnými prostředky působícími:

a) ze země

aa) zblízka:

- protitankové ruční granáty,
- puškové granátomety,
- plamenomety,
- principiálně nové.

ab) přímou střelbou:

- pancéřovky,
- tarasnice,
- bezzákluzová děla,
- protitankové řízené střely,

- protitankové kanony,
 - o střelivo s účinkem kumulativní nálože,
 - o střelivo s účinkem kinetické energie střely,
- výzkum a vývoj nových technologií:
 - o tandemové střely pro probíjení výbušných pancířů,
 - o střely odolné proti zničení palbou tankových rychlopalných kanonů,
 - o kanony s vysokou počáteční rychlostí střely využívající jev točení pancíře (elektromagnetické dělo) atd.

ac) *nepřímou střelbou:*

- aktivní reaktivní samonaváděcí střely s dostřelem nad 35 km,
- bezpilotní létající prostředek pro průzkum, určování polohy cílů, pozorování a řízení palby dělostřelectva.

b) *ze vzduchu*

ba) *střely s plochou dráhou letu:*

- systém navádění,
- systém určování polohy a navigace.

bb) *bezpilotní letouny:*

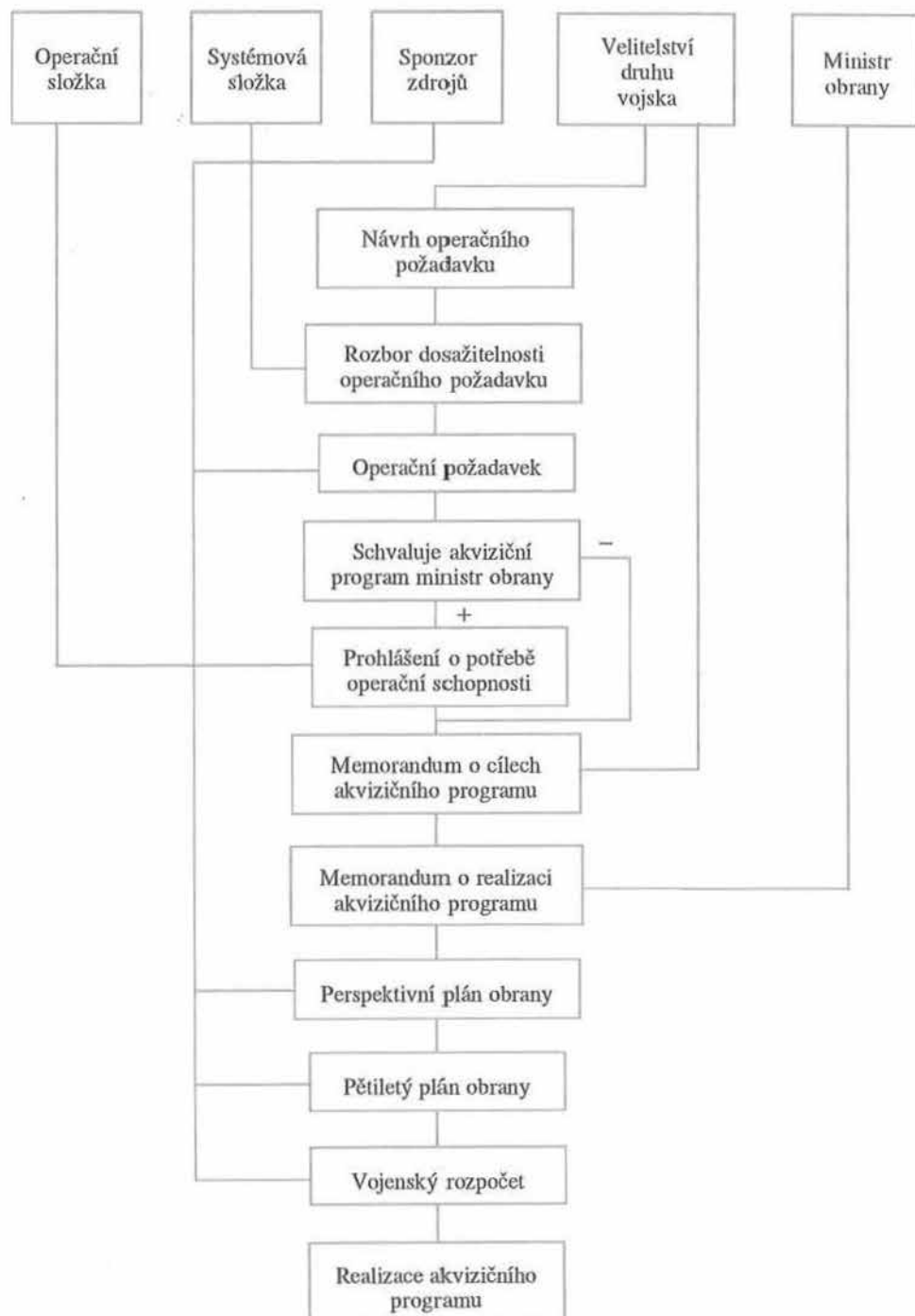
- systém určování polohy a navigace,
- hlídkování ve vzduchu,
- přenos informací,
- vyhodnocování informací.

bc) *pilotované letouny:*

- protitankové vrtulníky (PTRS - dosah),
- bitevní letouny (klouzává samonaváděcí puma),
- bombardovací letouny (kazetová samonaváděcí munice) atd.

4. *Vyhodnocení alternativních řešení*

- * Umožňují stávající způsoby vedení boje, zbraňové systémy a technologie splnit požadavek obrany?
- * Je nutné je změnit, a jak?
- * Je takové řešení hotové a ve světě dostupné?
- * Je výhodnější toto řešení získat, nebo usilovat o vlastní řešení?
- * Může vlastní řešení dosáhnout výsledku srovnatelný se zahraničním s nižšími nebo stejnými náklady?
- * Může vlastní řešení být lepší než zahraniční?
- * Jaká bude jeho efektivnost?
- * Jsou vyšší náklady na toto řešení opodstatněné?
- * Jaká kombinace uvedených řešení je optimální?
- * Je tato kombinace vhodná pro všechny bojiště, nebo bude nutné kombinaci přizpůsobit podmínkám konkrétního bojiště (pohraniční hory aj.)?
- * apod.



Obr. 3: Vývojový diagram procedury návrhu akvizičního programu

Akviziční proces, který v nejširším pojetí zahrnuje výzkum, vývoj, zkušebnictví, vyhodnocování a výrobu, jež jsou spojeny se zaváděním nových nebo se zdokonalováním stávajících vojenských systémů, **podstatně ovlivňují čtyři základní faktory:**

1. Změna charakteru hrozby představované nepřítelem

Vojstva musí být schopna vést operace a boje efektivně v celém rozsahu možných scénářů ozbrojeného zápasu. Zbraňový systém musí mít vysokou funkční výkonnost, spolehlivost a podstatně menší závislost na technickém a týlovém zabezpečení. Vojenská akvizice musí být schopna promítnout změny v charakteru hrozby a prostředí do definování požadavku na zbraňový systém, který je schopen plnit požadované úkoly, přičemž síly a prostředky armády umožňují jeho získávání i provozní zabezpečení. Zároveň se musí vyrovnat s nejistotami a riziky spojenými s výzkumem, vývojem, výrobou a zaváděním nové techniky i vytvářet podmínky pro to, aby průmyslová základna byla schopna zajistit efektivní výrobu a reagovat na kolísající a nepředvídanou poptávku po finálních výrobcích i náhradních dílech.

2. Omezenost zdrojů a z toho vyplývající nejistoty

Vojenská akvizice bude realizovat shora uvedené požadavky v podmínkách snižování vojenského rozpočtu. Vzroste konkurence mezi jednotlivými akvizičními programy a bude nezbytné stanovit jejich prioritu. Mimořádný význam bude mít spádové strukturování požadavku, volba projektů a řízení nákladů na výzkum, vývoj a výrobu.

3. Prodlužování doby provozního využívání techniky a snižování počtu nově zahajovaných akvizičních programů

V důsledku zvyšování životnosti, efektivnosti, komplexnosti a nákladnosti zbraňových systémů armády klesá počet jednotek nakupovaných v běžném roce v rámci akvizičních programů.

Tyto tendence platí pro všechny druhy vojenské techniky. Druhy ozbrojených sil mají ve výzbroji stále větší množství dříve zakoupených stárnoucích zbraňových systémů a v řadě případů nakupují dosud vyráběné zbraňové systémy, které jsou již zastaralé. Počet nově zahajovaných akvizičních programů zbraňových systémů je v současné době již příliš malý, aby zabezpečil možnost přiměřené technologické odezvy na rychlost a nepředvídatelnost změny charakteru ohrožení. V důsledku toho se **základním prvkem akviziční strategie i nejvyspělejších států stává modernizace a zdokonalování zbraňového systému** dosahované přidáváním, nahrazováním nebo změnou důležitých subsystémů (např. snímače, zaměřovače, navigačního přístroje, prostředky radioelektronické ochrany aj.). Vhodná strategie zdokonalování výrobků umožní ozbrojeným silám rychle využít technologický pokrok dosažený v jedné oblasti, aniž by bylo nutné čekat na dosažení podobného pokroku v ostatních oblastech, které by opravňovaly zahájit vývoj zcela nového zbraňového systému.

4. Rostoucí potřeba zabezpečit výrobu za přijatelnou jednicovou cenu

Doba realizace výrobních programů se prodlužuje, objem ročních nákupů se nepředvídatelně mění a objemy výroby jsou často neekonomické. Důsledkem této situace je zvyšování jednicové ceny. Zvyšování ceny je většinou důsledkem nepružnosti technologického procesu ve zbrojním průmyslu.

K řešení soudobých a budoucích problémů akvizice se rozvíjí integrovaná strategie vzájemně se podporujících komponent. Žádná z komponent není novinkou a sama o sobě nemůže být považována za inovaci, každá však je v běžné praxi výjimkou. Žádná komponenta sama o sobě nemůže řešit identifikované problémy. Zdokonalení procesu vojenské akvizice vyžaduje koordinované řídicí úsilí. Ačkoliv integrovaná strategie má široké použití u všech druhů zbraňových systémů, nelze ji uplatňovat mechanicky. Snadné nebo zaručené cesty efektivního řešení problémů modernizace ozbrojených sil neexistují.

Hlavní komponenty integrované strategie akvizice tvoří:

- ▲ zdokonalení metod formulace požadavku,
- ▲ zjednodušení počátečních etap vývoje,
- ▲ vývoj a dozrávání kritických subsystémů nezávisle na nosiči zbraňového systému,
- ▲ zjednodušení vývoje a výroby prototypů,
- ▲ využití etapové akvizice k usnadnění přechodu z etapy vývoje do etapy sériové výroby,
- ▲ soustředění pozornosti na modernizaci zavedených systémů,
- ▲ modernizace výrobních závodů za využití integrované pružné automatizace výroby,
- ▲ trvalé vyhodnocování vlivů vyvolaných změnami akviziční politiky.



Vojenská akvizice musí být založena na silném koordinačním centru, které zabezpečí využití a integrování možností jednotlivých druhů ozbrojených sil, vyloučení zbytečných a nežádoucích duplicít a společný analytický přístup k řešení problémů obrany státu.

Akviziční strategie musí zabezpečovat budoucí potřeby obrany, proto nemůže být statická. Osvojení integrované akviziční strategie vyžaduje trvalé sledování, vyhodnocování a přizpůsobování. Důležité je zejména nepřetržité shromažďování a hloubkové analýzy údajů, které umožní poskytnout strategickému řízení informace potřebné pro vyhodnocování dlouhodobých účinků změn akviziční politiky a formulaci nové akviziční politiky. Akviziční politika musí reagovat na charakter ohrožení, dostupnost zdrojů, růst jednicových cen, omezenou možnost zahajovat nové akviziční programy, stárnutí systémů a nepředvídatelné potřeby.

Použitá literatura:

- * Klíma, L.: Systém výzkumu, vývoje a akvizice armády v podmínkách procesu PPR. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.
- * Klíma, L.: Změny v plánování obrany ČR. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.
- * Klíma, L.: Vojenská akvizice v armádě demokratického státu. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.

Vědeckoinformační činnost v zahraničních armádách

Objektivní potřeby výstavby armády a dosažení vysoké úrovně obranyschopnosti vyžadují, aby byla neustále zkvalitňována informační podpora rozhodovacího procesu vedoucích funkcionářů a vyžadují rovněž využívání výsledků výzkumu a vývoje. Předpokladem k tomu je rychlé a včasné zprostředkování relevantních odborných informací, zajišťované specializovanými vědeckoinformačními institucemi, resp. informačními systémy. Příspěvek věnuje pozornost současnému stavu vědeckoinformační činnosti v armádách některých vybraných států.

SRN

Vědeckoinformační instituce německé armády tvoří jednotný systém odborných informací Bundeswehru (FIWBw - Fachinformationswesen der Bundeswehr). Jeho ústředím pracovištěm je od 1. 4. 1995 Vojenské středisko odborných informací (FIZBw - Fachinformationszentrum der Bundeswehr) v Bonnu, organizačně začleněné do Úřadu ozbrojených sil SRN. Ústředí jsou podřízena 4 regionální střediska odborných informací, 90 pracovišť odborných informací a odborných knihoven a 2 univerzitní knihovny. Základními organizačními články jsou pracoviště odborných informací a odborné knihovny.

Vojenské středisko odborných informací zabezpečuje pro systém výstavbu a provoz centrální dokumentografické databáze zejména z oblasti vojenství a výstavbu a správu centrálního souboru tištěných dokumentů a mikrofiší. K jeho dalším úkolům patří např. získávání, výběr a dokumentační zpracovávání, klasifikace a katalogizace dokumentů, rešeršní činnost, zpracovávání mikrofiší nebo tištěných kopií dokumentů, získávání dokumentů prostřednictvím dalších institucí v SRN a v zahraničí i výměna informací s obdobnými institucemi armád NATO a spřátelených států. Středisko dokumentačně zpracovává 600 titulů odborných časopisů. Zajišťuje vydávání přehledů dokumentačních záznamů z databází v 17 tématických řadách. Adresné informování se uskutečňuje především formou rešerší.

K centrální dokumentografické bázi dat je v počítačové síti připojeno 40 pracovišť odborných informací. Tato báze obsahuje v současné době cca 650 tis. záznamů s ročním přírůstkem 15 tis. záznamů.

Pružně fungující informační systém je doplněn dokonalými reprografickými a mikrografickými službami.

Iniciativy v oblasti vědeckoinformační činnosti Bundeswehru úzce souvisejí s aktivitami vedení NATO.

Nizozemsko

Základní institucí je Vojenské vědeckotechnické dokumentační a informační středisko (TDCK) v Haagu. Je podřízeno generálnímu sekretáři ministerstva obrany.

Středisko tvoří oddělení vojenských věd a oddělení technických věd, která zabezpečují analyticko-syntetické zpracování informací, i oddělení knihovny a informačních služeb. V armádě dále působí 65 knihoven.

Středisko vydává 15 řad referátových časopisů. Na jejich základě si mohou uživatelé objednat kopie vojenských výzkumných a vývojových zpráv nebo časopiseckých článků.

Středisko získává a shromažďuje vojenské výzkumné a vývojové zprávy ministerstva obrany, Vojenské výzkumné skupiny NATO (*NATO Defence Research Group*), Vrchního velitelství ozbrojených sil NATO v Evropě, Evropské kosmické agentury ESA (*European Space Agency*) a Poradní skupiny pro letecký a kosmický výzkum a vývoj AGARD (*Advisory Group for Aerospace Research and Development*). Mikrofiše vojenských výzkumných a vývojových zpráv jsou získávány z amerického Vojenského technického informačního střediska DTIC (*Defense Technical Information Center*) a Národního úřadu pro letectví a vesmír NASA (*National Aeronautics and Space Administration*). Každoročně je např. z DTIC získáno přibližně 4000 mikrofišů.

Vojenské výzkumné a vývojové zprávy jsou dále získávány z referátových časopisů americké Národní technické informační služby NTIS (*National Technical Information Service*), britského Vojenského vědeckoinformačního střediska DRIC (*Defence Research Information Centre*), Odborného informačního střediska Bundeswehru (FIZBW - *Fachinformationszentrum der Bundeswehr*) a vybraných nizozemských referátových časopisů. Vojenské výzkumné a vývojové zprávy jsou získávány rovněž rešersemi v optických discích NTIS, NATO a Informačního střediska pedagogických pramenů při Americké národní pedagogické knihovně ERIC (*Educational Resources Information Center*).

Středisko dokumentačně zpracovává 1000 titulů odborných časopisů. Nevytváří vlastní knihovní fond, vystavuje však vojenský centrální katalog, který poskytuje informace o knihovních fondech všech nizozemských vojenských knihoven.

Středisko využívá integrovaný rešeršní systém, který se vyznačuje uživatelskou orientací, plnotextovým a bibliografickým rešerším programovým vybavením a obsáhlým tezaurem. Na bázi dat střediska je napojeno v rámci vojenské databázové sítě 200 terminálů uživatelů.

V letošním roce má proběhnout částečná reorganizace informačních institucí, v jejímž rámci se předpokládá vytvořit z TDCK nové informační středisko (*Reports Center*) podřízené pozemnímu vojsku.

Francie

Rozhodující institucí je Středisko dokumentace - *Centre de Documentation et d'Armement (CEDOCAR)*. Je podřízeno generálnímu úřadu pro vyzbrojování MO, konkrétně odboru pro výzkum, studium a technický rozvoj. Hlavním úkolem střediska je vyhledávání, shromažďování a zpřístupňování vědeckých, technických a ekonomických informací ve prospěch ministerstva obrany.

Středisko zpracovává ročně 40 tisíc dokumentačních záznamů a kromě knihovnických (mediatéka) a rešeršních služeb provádí vydavatelskou a překladatelskou činnost. V rámci lokální počítačové sítě vystavuje vlastní i externí báze dat (COMPENDEX, INSPEC atd.). Využívá státní veřejnou datovou síť MINITEL.

Popis činnosti vybraných důležitých úseků:

- Skupina pro studium a vývoj se zabývá studiem umělých inteligencí, sleduje vývoj softwarových programů, expertních systémů, usiluje o napojení na neveřejné sítě některých francouzských univerzit, pracuje na projektech efektivní práce s bázemi na CD-ROM.
- Skupina utajovaných dokumentů spravuje fond utajovaných dokumentů v různých formách. Dokumenty s nejnižším stupněm utajení jsou přístupné všem uživatelům z členských států NATO.
- Skupina pro vyhledávání a zpracovávání informací je tvořena inženýry s praxí, kteří studují, dokumentují a ukládají záznamy o člancích z francouzských i zahraničních materiálů do domácích databází CEDOCAR a AERO. Zpracovává rovněž rešerše z bází vystavovaných na serveru CEDOCAR.

Velká Británie

V armádě působí **Informační středisko vojenského výzkumu** (*Defence Research Information Centre - DRIC*). Má cca 100 pracovníků, z toho 23 z oboru informatiky. Středisko shromažďuje informace z oblasti vědy a techniky, zprávy vydávané ministerstvem obrany a zprávy z domácích a zahraničních zdrojů z oblasti obrany. Vydává referátový časopis *Defense Research Abstracts*, který je počítačovým výstupem z báze dat.

USA

V amerických ozbrojených silách je vědeckoinformační činnosti přikládán velký význam. Již začátkem osmdesátých let začalo ministerstvo obrany vytvářet střediska analýzy vědeckých a technických informací. Jejich základním posláním je provádění analytických a vyhodnocovacích prací pro programy výzkumu, vývoje a akvizice k zabezpečení potřeb ministerstva obrany.

Z celkového počtu 26 středisek analýzy vědeckých a technických informací je 15 podřízeno **Středisku vojenských a technických informací** (*Defense Technical Information Center - DTIC*), ostatní dalším složkám ministerstva obrany.

DTIC zodpovídá za realizaci programu vědeckých a technických informací ministerstva obrany STIP (*Scientific and Technical Information Program*). Hlavním úkolem střediska je vědeckoinformační zabezpečení vojenského výzkumu a vývoje. Služby poskytuje zejména složkám ministerstva obrany, jeho civilním dodavatelům, dalším vládním úřadům a jejich dodavatelům. Informační fond střediska tvoří mj. přibližně dva miliony technických zpráv. Středisko využívá on-line informační systém vojenského výzkumu, vývoje, zkoušek a hodnocení (*Defense Research Development, Test and Evaluation - DROLS*).

K dalším institucím patří rozsáhlá síť vojenských vědeckých knihoven a informačních středisek (cca 400). Základem této sítě je knihovna ministerstva obrany (*U.S. Defense Information Systems Agency - Library and Information Center*), knihovna americké národní univerzity obrany, knihovna válečné školy pozemního vojska, knihovna velitelské a štábní školy pozemního vojska, knihovna vojenské akademie pozemního vojska a knihovna univerzity vojenského letectva.

K hlavním výstupům a službám středisek patří abstrakty a rejstříky, signální informace, přehledy a hodnocení stavu technologií, informační zprávy a studie, báze dat, odborné příručky, rešeršní a referenční služby, odborné konzultace aj.

Důležitý zdroj informací pro řadu vojenských vědeckoinformačních pracovišť představuje americká Národní technická informační služba (*National Technical Information Service - NTIS*).

Z vojenského hlediska je zajímavý zejména **Bibliografický informační systém (NTIS Bibliographic Database)**. NTIS zajišťuje rovněž distribuci kompaktních disků katalogu knihovny ministerstva obrany a Národní univerzity obrany (210 000 záznamů) a možnost využívání speciálního informačního fondu nařízení a směrnic ministerstva obrany. Perspektivně bude vystavována i speciální báze vojenských publikací **NTIS Defense Publications Program**.

Rakousko

Jako samostatné oddělení Akademie obrany země (*Landverteidigungsakademie*) ve Vídni pracuje od r. 1992 **Středisko dokumentace a informací (Zentraldokumentation und Information - ZENTDOK & INFO)**. Navazuje na činnost dokumentačního střediska vybudovaného v r. 1968 při Institutu pro základní strategický výzkum. Středisko vydává referátový časopis **Information - Dokumentation**. Na jeho základě si mohou uživatelé vyžádat kopie primárních dokumentů v reprografické či mikrografické podobě. Středisko zabezpečuje dokumentační a rešeršní činnost.

Belgie

Do struktury **Královského institutu obranných studií v Bruselu (The Royal Superior Defence Institute)** je organizačně začleněno **dokumentační pracoviště**. Toto pracoviště není jedinou vojenskou informační institucí, ale má rozhodující úlohu v zabezpečení tematické gescé národní bezpečnosti a obrany.

K dalším informačním pracovištím patří knihovna ministerstva obrany a dokumentační pracoviště, která zpracovávají zahraniční periodické materiály.

Polsko

V Polsku existuje jednotný systém vojenských vědeckých informací (*Centralny Ośrodek Naukowej Informacji Wojskowej - CINIW*) a **Ústřední vojenská knihovna (Centralna Biblioteka Wojskowa - CBW)**. Další stupeň tvoří střediska vojenských vědeckých informací operačních stupňů velení a druhů vojsk i další vojenské knihovny, např. Vědecká knihovna generálního štábu a Hlavní knihovna akademie národní obrany.

Činnost Ústředního střediska vědeckých informací je zaměřena na informační zabezpečení generálního štábu, orgánů MO, velitelů vojenských okruhů, svazů a svazků, vojenských škol a vědeckých institucí.

Kromě knihovnických či databázových služeb a dokumentační činnosti se ve středisku rovněž provádějí překlady cizojazyčných publikací, připravují se zde analytické bibliografie obsahů polských odborných vojenských časopisů, zpracovávají se tematické informace současně o plánech a návrzích týkajících se vynálezů a novátorství vybraných pro rozšíření v ozbrojených silách polské armády. Vojenské instituce mají povinnost zasílat zprávy z vědeckých úkolů, experimentů a vědeckých zahraničních stáží a jednání. Hlavním úkolem vědecké informace v armádě je předávání vědomostí o nejnovějších dosažených

výsledcích a zaměření prací v oblastech obranné politiky, strategie a taktiky, organizace ozbrojených sil, výcviku vojsk a vojenské techniky.

V oblasti rozvoje informačního systému je důraz položen na rozšíření primárních fondů a integraci počítačové sítě. Specializovaným i oblastním střediskům je zatím ponechána velká autonomie. Koncepčně bude řešena jejich větší koordinace.

Slovensko

Úlohu rezortního pracoviště plní *Oddelenie vedeckých informácií*, které je součástí *Strediska strategických štúdií Ministerstva obrany Slovenskej republiky*. Jeho činnost je zaměřena především na informační zabezpečení orgánů MO a generálního štábu.

Pracoviště je rozděleno na vědeckou knihovnu, dokumentační skupinu a skupinu analýz informací. Oddelenie vedeckých informácií provádí knihovnickou, dokumentační, rešeršní činnost a studijně-rozborovou činnost. Publikuje studijně-rozborové výstupy a vydává referátový časopis. Vytváří vlastní dokumentografickou bázi dat.

Další vědeckoinformační pracoviště mají poměrně velkou autonomii. V dalším vývoji bude řešena jejich větší koordinace.

Společné znaky vědeckoinformační činnosti v zahraničních armádách

Vědeckoinformační činnost je samozřejmou součástí aktivit zahraničních armád. Tuto činnost vykonávají specializované vojenské instituce, které jsou organizovány (hierarchicky, síťově aj.) v armádních informačních systémech. Jejich vedení a koordinaci vědeckoinformační činnosti zabezpečují „národní řidiči“ armádní pracoviště. Vědeckoinformační pracoviště zpracovávají jak veřejně dostupné informace, tak i informace podléhající určitému režimu ochrany (veřejně nedostupné).

Analýza a vyhodnocování vědeckých informací je pokládána za významnou a integrální součást procesu výzkumu a vývoje.

Vrcholové řízení je péčí vědeckoinformačních pracovišť pružně zabezpečováno analyticky zpracovávány informacemi.

Pracoviště se zabývají rovněž problematikou informačního podchycení produkce zpracované v armádním prostředí, často formou centrální evidence. V řadě států mají vojenské instituce povinnost zasílat do středisek zprávy z projektů výzkumu a vývoje, vědeckých stáží a jednání v zahraničí.

Finanční a technické zabezpečení vědeckoinformační činnosti je poměrně velkorysé.

Vědeckoinformační činnost v rámci zahraničních armádních struktur je stabilní, cílevědomá a rozvíjející se.

Západní systémy vojenských informací mají kromě každodenní služby uživatelům také zásadní význam pro spolupráci s obdobnými informačními systémy v zahraničí. V této oblasti roste snaha o kooperaci v armádách členských států NATO.

Vědeckoinformační systém (systém vědeckých a technických informací) NATO, jehož koncepce byla stanovena již v r. 1986, si klade tyto cíle:

- ◆ zlepšení dostupnosti informací,
- ◆ zabezpečení přístupu k zahraničním zdrojům vědeckých a technických informací,
- ◆ rozšiřování společných informačních zdrojů NATO,
- ◆ zlepšení koordinace informační činnosti,

- ◆ zlepšení vzájemných vztahů mezi vyššími prioritami vojenského vedení NATO v rozpracování výzbroje a vojenské techniky a směry technického programu perspektivních vojenských výzkumů,
- ◆ zavedení nových forem, metod a technologií do praktické informační práce,
- ◆ zlepšení kooperace uvnitř členských států NATO při výměně národních vědeckotechnických informací.

* * *

Systémy velení a řízení, spojovací a informační systémy, včetně vědeckoinformačních systémů, jsou považovány za klíčové prvky podmiňující efektivní provoz ozbrojených sil v době míru i za války.

Literatura:

- Auftrag des Fachinformationswesens der Bundeswehr (FIWBw). Bonn, FIZBw 1995. 12 s.
- Directory of Special Libraries and Information Centers. Vol. 1, 2. Detroit, GALE Research 1994. s. 1196-1197.
- Dokumentations-Zentren. Wehrdienst, 1992, č. 1332, s. 2-3.
- How to Get It. Springfield, NTIS 1992.
- Krejčí, D.: Francouzské informační centrum „CEDOCAR“. Vyškov, VVŠ PV 1994, s. 18.
- Landverteidigungsakademie. Wien, Landverteidigungsakademie 1993. s. 68.
- Lastawski, K.: Centralna biblioteka wojskowa w nowej siedzibie. Myśl Wojskowa, 1993, č. 4, s. 190-195.
- NTIS 1994 Catalog of Products and Services. Springfield, NTIS 1994.
- Škorpíková, H.: Systém vědeckotechnických informací NATO. (Informační zpráva č. 812.) Praha, ÚVI 1992. s. 12.
- The Royal Superior Defence Institute. Brussels, RSDI 1995. s. 23.
- Wetenschappelijk en technisch documentatie- en Informatiecentrum voor de Krijgsmacht. Der Haag 1993. s. 15.

Je obranný výzkum myslitelný bez vědeckoinformační činnosti?

Od roku 1995 se do našeho povědomí dostává pojem „obránný výzkum“ jako synonymum pro projekty a programy, jejichž výsledky řešení mají přispět k vytvoření nových poznatků o stavech, postupech, metodách a souvislostech obrany státu proti různým formám ohrožení. Čím je častější jeho používání, tím častější jsou návazné otázky o podmínkách a souvislostech obranného výzkumu. A tak jsme se mnohdy dostali do situace, kdy jsou opět hledány odpovědi na některé staronové otázky, odpovědi, které jsou mnohem více, než tomu bylo v minulosti, svázány s ekonomickými úvahami a problémy skutečné efektivity, vhodnosti a racionality přijímaných řešení i opatření. Mezi tyto otázky rovněž patří: *Je obranný výzkum myslitelný bez vědeckoinformační činnosti?*

Všechny badatele, vědce, výzkumníky žene přes překážky touha po pocitu, který popsal Publius Vergilius Maro (70 - 19 př. n. l.): *Felix, qui potuit rerum cognoscere causas.* (*Šťastný, komu se dostalo poznání příčiny věcí.*)

Teoreticky je možné, že „příčinu“ jednotlivec odhalí geniálním intelektem zcela samostatně, ale prakticky je v současné době nemyslitelné, aby nestudoval podstatu problémů v literatuře, aby nezjišťoval, kam až dospělo současné lidské poznání ve sledovaném oboru, vědní disciplíně, konkrétním předmětu, jehož řešení je objektem zájmu výzkumníka. Ostatně tuto situaci trefně popsal Tibor Dévényi v [1]: „Literaturu svého oboru má vědec v malíčku. Bez ní by se do práce ani nemohl pustit, natož ji dokončit. Ty tisíce cihel, z nichž se znalosti budují, to jsou samé plody tvrdé dřiny. Jejich třídění a takové uskládávání, aby byly přehledné, to má přinejmenším tak velký význam jako sama výzkumná práce. Kdykoli, cokoli - totiž to, co souvisí s problémem - musíme někdy během několika minut vylovit často z tisícovky jiných údajů.“

Tak jsme se dostali k vědeckoinformační činnosti, na kterou se podíváme ze zorného úhlu obranného výzkumu. Cílem příspěvku je popsat současný stav v oblasti, která je zahrnována do infrastruktury pro výzkum a vývoj, zamyslet se nad vzájemným vztahem a navrhnout kroky k budoucímu žádoucímu stavu.

Ujasnění pojmů

Vědeckoinformační činnost (VIČ) je specializovaná odborná činnost, která zahrnuje získávání, zpracování, ukládání a poskytování vědeckých, technických a jiných informací k jejich dalšímu využití v řídicí, vědecké, pedagogické a jiné odborné činnosti. VIČ vykonávají vědeckoinformační pracovníci - specialisté, podříďejí se na ní i externí pracovníci z jiných oblastí resortu a mimo něj. Tvoří ji tři základní, relativně samostatné, složky činnosti:

- ▲ knihovnická,
- ▲ dokumentační a rešeršní,
- ▲ studijní a rozborová.

Knihovnická činnost zahrnuje systematické budování, zpracování, zpřístupňování a ochranu knihovního fondu (jak získaného nákupem nebo výměnou, tak vlastní produkcí). Médii je papír, ale i film, magnetické, akustické, videové nebo počítačové nosiče.

Dokumentační a rešeršní činnost zahrnuje zpracování informačních pramenů formou dokumentačních nebo bibliografických záznamů, jejich klasifikaci, ukládání a vyhledávání.

Studijní a rozborová činnost je nejvyšší odbornou aktivitou vědeckoinformačních pracovníků. Zpřístupňuje cizojazyčné dokumenty. Ke stanovenému tématu podává ucelený a logicky seřazený přehled, v němž jasně a stručně formuluje fakta s odkazem na původní informační prameny. Na základě předběžného zpracování souboru primárních informací vytváří nové dokumenty - výstupy studijní a rozborové činnosti. Navazuje na knihovnickou, dokumentační a rešeršní činnost.

VIČ zpravidla zprostředkovává překlady cizojazyčných dokumentů podle požadavků uživatelů s externími překladateli.

Uspokojování informačních potřeb složek ministerstva obrany včetně oblasti obranného výzkumu může zabezpečit pružný a kvalitní fungující systém vědeckoinformační činnosti (systém VIČ). Jeho organizačním základem jsou vědeckoinformační pracoviště (VIP), činnosti a služby, které poskytují. VIP je takové pracoviště, které uskutečňuje alespoň dvě ze tří již definovaných základních složek činnosti. Zabezpečení potřeb obranného výzkumu je jen jednou z funkcí systému VIČ. Z toho logicky vyplývá, že existence systému, jeho pracovišť, je určena i pro jiné uživatele. Takže VIP může jistou dobu existovat bez pracovníků obranného výzkumu, ale obranný výzkum by neměl existovat bez VIP a hlavně bez VIČ.

Vnitřní činnost VIP představuje především budování specifických informačních fondů, jejich zpracování, dokumentování, zpřístupnění a zajištění přístupu do externích informačních zdrojů podle uživatelských požadavků. V resortu MO jsou fondy zaměřeny na problematiku vojenství a na příbuzné obory podle poslání pracoviště, jehož je VIP součástí.

Informační fondy (primární a sekundární), které vznikají v průběhu vědeckoinformační činnosti, jsou budovány dlouhodobě a systematicky. Není možné je vytvořit najednou a přitom zajistit relativní úplnost dané obecnější informační gesce. Takové fondy potom plní širší úlohu než jen zabezpečení informačních potřeb jednotlivých projektů obranného výzkumu. Vzhledem k finanční náročnosti při pořizování fondů musí pokrývat širší spektrum problémů i využití. V podmínkách ministerstva obrany jsou určeny pro podporu rozhodovacích procesů vedoucích funkcionářů resortu obrany, pro vědecké pracovníky, pedagogy, ale i pro všeobecnou informovanost blíže nespecifikovaného okruhu uživatelů.

Hlavní charakteristiky současné VIČ pro obranný výzkum

VIČ pro obranný výzkum je uskutečňována řešiteli projektů individuálně podle řešené problematiky, většinou však s využitím služeb VIP. Podobně jako v zahraničí má i resort MO ČR své VIP. Současná byla organizačními prvky bývalého systému VTEI ČSLA. Při reorganizaci a snížení početních stavů resortu MO ČR došlo k výraznému zetištění i této oblasti. Centrálním pracovištěm systému byl Ústav vojenských vědeckých informací, který se od 1. 1. 1995 stal součástí Ústavu obranných studií AČR. Systém VTEI se rozpadl,

fungují jen izolovaná samostatná pracoviště. Naplňují sice svoji působnost, často však na hranici dostatečnosti. Neexistuje metodický a koordinační ústřední výkonný prvek. Spolupráce se uskutečňuje jen na základě dřívějších osobních kontaktů, případně služebních postupů.

Většina pracovišť má pět a méně pracovníků, pouze čtyři mají více než deset osob. Mnohdy je VIC jen součástí pracovní náplně.

Nejdůležitější VIP jsou:

- Ústav obranných studií AČR Praha, odbor informací, který zabezpečuje vyšší formy vědeckoinformační činnosti pro úroveň MO a koordinaci celoresortního automatizovaného zpracování vědeckých informací ve formě Dokumentografického podsystemu automatizovaného systému VTEI (DPAS) pro oblast vojenství;
- Vojenská lékařská akademie JEP Hradec Králové, Ústav informací;
- Vojenská akademie Brno, VIP;
- Vysoká vojenská škola pozemního vojska Vyškov, vědeckoinformační oddělení.

Specifickým pracovištěm je Historický ústav AČR Praha. Podrobnější informace, charakterizující současný stav VIP, je uveden v tabulce 1.

Stav VIP popisují následující charakteristiky:

pozitivní

- ◆ mezi pracovišti existují dvoustranné kooperační vztahy a je uznávána potřeba jejich rozšíření;
- ◆ existuje dělba práce jak v oblasti tematického zaměření, tak při naplňování DPAS „Vojenství“;
- ◆ některá pracoviště dosud vydávají pro vnitřní potřeby resortu MO odborné periodické nebo neperiodické publikace;
- ◆ zůstává zachována na dobré úrovni odbornost pracovníků vědeckoinformačních pracovišť.

negativní:

- ▲ VIC není centrálně normativně ani metodicky řízena;
- ▲ vzniká reálné nebezpečí, že nebude zajištěno informační pokrytí potřebného rozsahu oblasti vojenství;
- ▲ klasa objem přírůstků informačních fondů, jejich finanční zajištění je nejisté a nedostatečné, výrazně nižší než u srovnatelných pracovišť v civilních resortech;
- ▲ počty pracovníků VIP poklesly na limitní i nižší úroveň;
- ▲ platové zařazení pracovníků VIP je nižší než u profesí s obdobnou jazykovou, počítačovou a znalostní fundovaností v civilním sektoru;
- ▲ informační podchycení vlastní produkce resortu MO, včetně nepublikované literatury a individuálně dovezených materiálů ze zahraničí, není systémově zabezpečeno;
- ▲ není výkonný prvek resortu MO pro mezinárodní spolupráci ve VIC (výměna informací, součinnost, plnění zahraničních smluv);
- ▲ vybavení většiny VIP výpočetní technikou, softwarem a reprografickou technikou je horší než u jiných pracovišť resortu;

- ▲ VIP nejsou propojena počítačovou sítí, mají rovněž omezený přístup k sítím vyššího řádu (INTERNET ap.), což provází zastarávání aplikovaných metod VIČ i přípravu uživatelů.

VIČ v resortu MO ČR je v neutěšeném stavu, který vyžaduje systémové řešení i proto, že fondy jsou významným majetkem. Není však možné vidět a hodnotit jen negativní stránky. Takové posuzování současného stavu by nebylo objektivní, ani pravdivé. I při nedostatcích, které jsou nesporné, jsou řešeny projekty obranného výzkumu a jejich vědeckoinformační zabezpečení nepatří mezi ty části výzkumného procesu, které by byly kritizovány a na něž by byly podávány stížnosti. A kde není žalobce, tam není ani soudce.

Příčina stavu tkví pravděpodobně v něčem jiném. „Žalobce“ vzniká tam, kde je zjištěn nějaký nesoulad s očekávaným stavem. Ten může zjistit pouze jednotlivec, který ví, že je možné získat lepší soubor informací, který je schopen rozlišit, že dosažený výsledek projektu obranného výzkumu neodpovídá špičkovému světovému řešení, že je pouze neúplným, nevyčerpávajícím a pokulhávajícím návrhem anebo opsaným leporelem bez citace původních autorů. Pokud se nepodaří vytvořit náročné prostředí pro hodnocení dosahovaných výsledků, což není možné bez metod VIČ, bez studia toho, co je informačně dostupné, dotud nebudou „žalobci“ současného stavu VIČ. Přitom si jen neznalý čtenář může myslet, že by absolutně vše mělo být zajišťováno jen VIP resortu MO. Spolupráce mezi pracovišti bez ohledu na resorty i státní hranice, zejména prostřednictvím počítačových technologií, je v této oblasti apriorní. Informace o vojenství však nikdo jiný v České republice sledovat nebude.

Shrnutí této části dnešního stavu znamená, že nejsou na potřebné úrovni připraveni uživatelé VIČ všech kategorií, jak jsou klasifikováni v následujícím textu.

Současné a budoucí požadavky obranného výzkumu na VIČ

Skupina uživatelů z oblasti obranného výzkumu patří k nejnáročnějším. Tematicky lze rámcově obsah obranných výzkumů vymezit osmi programy, které byly uvedeny v [3].

SOUČASNÉ POŽADAVKY

Požadavky na VIČ lze shrnout do následujících uživatelských oblastí:

- Vědecká činnost:** nejnovější poznatky ze sledovaného oboru.
Služby, činnosti: rešeršní, knihovnické služby - vyhledávání informací; zprostředkování primárních dokumentů, informovanost v určité oblasti (pravidelné sledování), adresné analytické a faktografické informace.
- Vysokoškolská pedagogická činnost:** nejnovější poznatky z teorie řízení, z výchovně vzdělávacího procesu na VŠ, informace o stavu poznání ve vojenském umění (zpravidla podle druhu ozbrojených sil).
Služby, činnosti: adresné analytické a faktografické informace, informační prameny neadresné pro všeobecnou informovanost v určité oblasti, pro přípravu výuky a učebních pomůcek.
- Vedoucí funkcionáři:** informace z oblasti teorie řízení, z odborných oblastí podle druhu ozbrojených sil, často na předem neznámá témata.
Služby, činnosti: analytické informace s velkým rozsahem grafických a číselných

informací, signální výtahy, informační zprávy a studie, analýzy. *Požadavek na novost, aktuálnost, podnětnost, včasnost, výstižnost, stručnost.*

- d) **Vojenská praxe:** informace z oblasti teorie řízení, o operačně - taktické činnosti, o hlavních součástech vojenských věd, rozšíření všeobecných znalostí.

Služby, činnosti: standardní knihovnické, periodické a neperiodické publikace, normy, předpisy, výklady a postupy.

- e) **Vojenské odborné činnosti:** nejnovější poznatky z daného oboru, informovanost o oboru.

Služby, činnosti: adresné informace, analytické informace, informační prameny neadresné pro všeobecnou informovanost.

Uživatelé z oblasti obranného výzkumu se zajímají o specifické materiály, které podrobněji popisují problematiku, jako výzkumné zprávy, studie, odborné monografie. Projevují zájem o zákony, právní literaturu, normy, specifická periodika, materiály zpracované pro armádní prostředí. Obranný výzkum vyžaduje všechny složky VIČ. Tvůrčí výzkumná činnost zužitkovává primární dokumenty, řídící aktivity ve výzkumu více vyžadují analytické podklady. Společný je požadavek na rychlý transfer.

Zpracování informací pro obranný výzkum vyžaduje vyšší odbornou způsobilost vědeckoinformačního pracovníka a jeho orientaci na konkrétní oblast výzkumu.

Současné požadavky jsou uspokojovány:

- **v knihovnické činnosti** - zejména vlastními fondy, meziknihovními výpůjčkami, některé primární dokumenty jsou nedosažitelné (finanční důvody), snižuje se počet ročních přírůstků fondů (některé obory již nemohou být kontinuálně sledovány), nárůst úkolů ke standardizaci, do systému není všude zahrnuto shromažďování vlastních výsledků výzkumné činnosti.
- **V dokumentační a rešeršní činnosti** - klesá počet dokumentovaných podkladů vlastními a externími silami, využívány jsou vystavované báze dat, přístup do zahraničníchází dat a informačních systémů, projevují se však jazykové a finanční potíže v kombinaci se zastaralou technikou. Výsledky vlastní výzkumné činnosti nebývají dokumentovány. Rešeršní služby mají delší odezvu od požadavku uživatele, nevyužívají všechny soudobé komerční služby (technické a finanční důvody).
- **Ve studijní a rozborové činnosti** - pouze výběrové uspokojování požadavků zejména pro vedoucí funkcionáře, vybrané projekty a témata (vzhledem ke sníženému počtu pracovníků a financí), dodací lhůty výstupů jsou mnohdy příliš vzdálené potřebám, jen výjimečně jsou vytvářeny „znalostní báze dat“ jako banky hotových řešení pro zkrácení termínů.

V posledním několikaletém období nebyla věnována potřebná pozornost přípravě uživatelů VIČ, a to jak začleněním do studia na vojenských vysokých školách, tak pro vedoucí funkcionáře MO ČR. Došlo k významným personálním změnám a znalosti nových funkcionářů o možnostech VIČ nebyly cíleně rozšiřovány. Zabezpečení služeb VIČ reprografickou, výpočetní a jinou speciální technikou neodpovídá plně potřebám.

Tab. 1 - CHARAKTERISTIKY SOUČASNÝCH VĚDECKOINFORMAČNÍCH PRACOVÍŠŤ V RESORTU MO ČR

Poř. čís.	PRACOVÍŠTĚ	CHARAKTERISTIKA				FONDY INFORMACÍ			
		KDRV	Co ?	Kolik / rok?	Služby, produkce	Uživatelé	Neperiod.	Periodic.	Normy Další (CD...)
1	Ústav obranných studií ACR, Praha, odbor Informací	KDRV	Vojenství (širší souvislosti), geopolitika, řízení, knihovna MO	900 knih, jedn. 4500 časopisů, 36000 výpůjček, 600 rešerší, dokument, 60 periodik, 8000 záznamů, 1000 reš. dotazů, produkce rozb.čín.	Služby-KDRV, Monitor zahr. voj. odbor. úsk. inf. zprávy a inf. výběr, přírůstky knih. fondu	95 % MO, ACR, 5% externí 431 individuální a 45 kolektiv. uživatelů	34 000	240 titulů	100 000 záz.k., 10 000 el. kat., 178 000 záz.n., 1 200 SRČ, další BD
2	Historický ústav ACR, Praha, odd. voj. historické služby, odd. muzejních a knihovnických fondů, Voj. historický archiv, odd. Informatiky, odd. hlavního depozitáře	KDRV	Historická knihovna a archiv o armádě na území ČR od r. 1723 do 70. let 20. stol., obecná voj. historie, politologie, archivnictví	1200 knih, jedn., 9000 výpůjček, 2400 badatelských návtěv v knihomně, 2000 v archivu, 1600 úředních podání	Služby - KDRV, přírůst katalogy, čas. Historie a vojenství, věd. monogr., studie, expertízy a stanov., katal. sborníky, lokální BD	Prac. ACR, věd. prac., studenš., badatelé z civilní zahraničí, 450 badatelů	200 000	96 titulů	132 500 eviden. jednotek archivu, 500 000 záznamů ve jmenových, předmetných a místních katal.
3	VTU PV, Vyškov, skupina VTEI	KDRV	Vojenství, technické a přírodovědné obory	5000 výpůjček, 200 dok. záz.	Služby - KDRV, přírůst katalogy, adresné inf., Zpravodaj přír., Přehled inf. ze zahr. úsk. rešerše, stud. zprávy	Prac. ACR, převážně VTU PV a VVŠ PV, 200 ročně	5 545	69 titulů	2495 vlast. VZ a dokumentů, 300 sborníků a katalogů, databáz. syst. pro normy, ISIS
4	VTU LPVO, Praha, odd. VTi, unifikace a standardizace	KD-V	Vojenská letecká technika, radiotechnické zabezp. ASVR letectva a PVO	dokum. záz. - 350, neper. publik. - 1, 320 výpůjček, 293 knih, jednotek	Služby - KDRV, Sborník VTUO, překlady	Prac. ACR, převážně VTU, VA Brno, civilní VZLU, pokles na 1/3	7 060	26 titulů	1342 firemní literatury
5	VTU O, Brno, skupina VTEI	KDRV	Materiál inž., ochrana proti ZHN, radiolokace	dokum. záz. - vnitřní, SRČ - 15, dokumentace - 30	Služby-KDRV, Sborník VTUO, překlady	Prac. ACR, převážně VTUO	12 518	77 titulů	800 VZ, 454 spec. lit., dokum. záznamy, palenty
6	VTU E, Praha, odd. Informatiky a normalizace	KDRV	Voj. technika, elektronika, radio, optoe., lasery, noktovize	dokum. záz. - vnitřní, SRČ - 15, dokumentace - 30	Služby-KDRV	Prac. ACR, civilní výzk. prac., VVŠ	12 500	45 titulů	500 fir. lit., spec. fondy, vlastní katal. 100 záz.
7	VTU VM, Slavičín, skupina technické dokumentace	KD-V	Voj. technika, zbraně a munice a příbuz. obory	2000 knih, jedn.	Služby-KV, přírůstkový seznam	Prac. VTU, VA, civilní	7 400	65 titulů	24 000 tech. dok. 283 SW
8	Vědecké a servisní pracoviště těl. výchovy a sportu ACR, CASRI Praha	K-V	TV a sport, TV lékařství, biomechanika, zátěž organismu	TV a sport, TV lékařství, biomechanika, zátěž organismu	Yěmal přehledy literatury	TV orgány ACR, katedry TV VVŠ, Armádní sport. centrum	578	7 titulů	2150 překl., 1735 separátů, 1350 rešerší
9	Institút ČO ČR, Lázně Bohdaneč, odd. vědeckých informací	KDRV	Civilní obrana, kriz. manag., havárie, ekol. kat.	dokum. záz.	Dokum. zprav., Inform. zprav., Monitor zahr. úsk. Current contents	HU ČO ČR, org. stát. správy, civil. org.	5 000	70 titulů	1200 v. VZ, 150 překl., 1000 brožur, 120 videc
10	Vojenský zaměstnaný ústav, Praha, Analyticko-informační středisko TS ACR	KDRV	Geodézie, kartografie, voj. geografie, polygrafie, automatizace	530 výpůjček vl., 65 MVS, cirkulace periodik, 233 anotací, 750 s. překlady, 300 hod. tlumočení	Služby-KDRV, překlady, VT inf., Inform. pro ved. funk., Voj. top. obzor	Prac. ACR, civilní (GK, VŠ, AV, MZ, MD, MZP ČR)	6 023	42 titulů	dokumentograf. fond včetně na PC
11	Ústřední vojenská nemocnice, Praha, vojenská vědecká knihovna	KD-	Lékařské a příbuzné obory	425 knih, 103 periodik, 13000 výpůjček, 45 odb. knihovnické, 550 MVS, 100 zahr.	Služby-KD, přírůstkové sez. katalogy, seznam publikací vlastních prac.	Prac. ÚVN, studenš., učitelé, stud.	16 600	120 titulů	1 100 vlast. prací, 155 titulů na mikrofil., videodiskety
12	Vojenská akademie v Brně, vědeckoinformační pracoviště	KDRV	Vojenství, technika, stavební.	4000 katal. záznamů, 500 MVS, 25000 užív., 58000 výpůjček, 18000 map, 9000 nov. učeb. fondů	Služby-KDRV, adresné a sign. inf., BD, INTERNET	Prac. ACR, učitelé, stud.	135 854	153 titulů	198 760 skript, 3 803 KDP, DDP, HP, 30 048 ostatní
13	VVS PV Vyškov, vědeckoinformační oddělení	KDRV	Vojenství, technika, přír. vědy	52739 výpůjček, 6740 katal. záz., 208 reš., 554 překl.,	Služby-KDRV, inf. zpravodaj, Adres inf., IZ	Prac. ACR, civil.	150 125	258 titulů	skripta, učebnice, voj. předp., KDP, mapy, video
14	Vojenská lékařská akademie JEP, Hradec Králové, Ústav Informací	KDRV	Voj. zdravotnictví, medicína	12243 rešerší, 6591 záznamů, 500 dok. z., 14791 výpůjček	Služby-KDRV, Seznam čas., Sborníky prací, Učební texty	Prac. ACR, ZS ACR, studenš., civil.	28 500	128 titulů	2200 VZ, 28 000 spec. fondy, 46 000 skript

LEGENDA: K - knihovní činnost, D - dokumentační a rešeršní činnost, R - studijní a rozborová činnost, V - dokumentace vlastních výsledků výzkumů, MVS - meziknihovní výpůjční služba, BD - báze dat, IZ - informační zpráva, KDP - kandidátská disertační práce, DDP - doktorská disertační práce, HP - habilitační práce, VZ - výzkumné zprávy, ISIS - informační rešeršní systém.

Tabulka

BUDOUCÍ POŽADAVKY

Při charakterizování budoucích požadavků na VIČ vycházejí úvahy ze základního předpokladu, tj. existence obranného výzkumu. Jeho obsahové definování odpovídá přibližným hranicím, které jsou vymezeny osmi programy. Projekty budou koordinovány a řešeny na pracovištích resortu MO. Je předpokládán evoluční vývoj a přiblížení se státům NATO. Následně můžeme formulovat **budoucí požadavky** v souladu s rysy současné špičkové vědeckoinformační technologie a s jejím očekávaným vývojem, a to:

- **V knihovnické činnosti** - rychlé dosažení primárních informací z vlastních fondů ve všech nosných oborech vojenských věd, doplňování fondů na nepapírových nosičích, které umožňují efektivně použít výpočetní techniku, sdružení klasického knihovního fondu s fondem vlastních výsledků výzkumů, zprostředkování meziknihovních výpůjček pro obory blízké vojenství (v ČR i zahraničí), umožnění studia v knihovnách i zápůjček.
- **V dokumentační a rešeršní činnosti** - plně dokumentovat vlastní činnost, přírůstky, periodickou literaturu pro celou oblast vojenství, včetně informací na nových médiích. Vytvářet a postupně zpřisňovat znalostní báze dat s připravenými informacemi o známých postupech řešení problémů. Umožňovat rešerše k problémům obranného výzkumu s využitím celostátního systému vědeckých informací, zvláště umožnit využití fondů států NATO. Zajišťovat rešeršní služby ve zkrácených termínech a s využitím soudobých možností a odpovídající techniky.
- **Ve studijní a rozborové činnosti** - rozšířit tyto činnosti tak, aby v rozumných termínech byly poskytovány co nejúplnější dosažitelné informace, které uspokojí požadavky zejména vedoucích funkcionářů, dále vybrané projekty a témata obranného výzkumu.
- **V přípravě uživatelů** - vytvářet pomůcky pro orientaci a jednoduchý přístup uživatelů k vědeckým informacím v prostředí počítačových sítí a služeb i v klasickém přístupu. Doplnit tuto problematiku do obsahu základní vysokoškolské přípravy a do další přípravy všech vysokoškolských profesí v resortu MO ČR.
- **V zabezpečení služeb VIČ** - bezproblémové poskytnutí informací ve formě podle volby uživatele: papírová, filmová, akustická, počítačová, „na stůl”.

Hlavní rozdíly potřeb a možností

VIČ je určena všem uživatelským oblastem. Výzkum v ní hledá nové informace a současně inspirace k řešení projektů. Na nákladech, které jsou nezbytně spojeny s provozem a poskytováním služeb VIČ, se obranný výzkum podílí jen svou dílčí částí.

Hlavní rozdíly potřeb a možností, jestliže upřednostníme pohled uživatele před pohledem VIP, jsou následující:

- * **Přetrvávání nejistoty v zajištění úplných a aktuálních informací o řešeném problému.**
Příčina ve VIČ: neúplnost fondů, informační systém o fondech, přístupy k jiným fondům (zpravodajským, správním, jiných VIP).
- * **Nejistota v kvalitě předběžně zpracovaných informací, zda byla z primárních dokumentů vybrána podstata problému.**
Příčina ve VIČ: úroveň připravenosti VI pracovníků.

- * **Zdlouhavost termínů od zjištění problému k vytvoření a dodání souboru základních informací**, tj. primárních dokumentů nebo výstupů studijní a rozborové nebo překladatelské činnosti.
Příčina ve VIČ: zastaralost techniky, starší informační technologie, neexistence znalostníchází dat.
- * **Neznalost přístupů k VIČ a možností jejich využití.**
Příčina ve VIČ: rozpadlý systém VIČ, mezery v postavení VIČ v resortu MO, v přípravě uživatelů a propagaci.
- * **Přetrvání jazykových bariér a omezení z nich plynoucí jako ztížení přímé komunikace s VIP ve státech NATO**, obtížné studium cizojazyčných primárních dokumentů ap.
Příčina ve VIČ: kvalifikace VI pracovníků a připravenost uživatelů.
- * **Omezená možnost znalých uživatelů dostat s využitím výpočetní techniky v reálném čase informace „na stůl“.**
Příčina ve VIČ: včlenění VIČ do informačních systémů, vlastní informační systémy, problémy přípravy a aktualizace zpřístupňovaných dat.

DÍLČÍ ZÁVĚRY

VIČ není centrálně řízena, ani usměrňována. Vědeckoinformační fondy VIP byly dlouhodobě historicky budovány a představují majetek resortu a státu se značnou finanční, odbornou i kulturní hodnotou. Jsou nenahraditelným zdrojem informací z oblasti gesce MO ČR, tj. vojenství a příbuzných hraničních vědních disciplín. VIČ je rovněž předmětem mezinárodních smluv a závazků. Pracoviště VIP jsou zapojena do mezinárodní spolupráce a výměny informací. V důsledku zásadních změn v resortu MO došlo k výraznému omezení přidělovaných zdrojů (finančních i lidských), až na hranici životaschopnosti VIČ. Z pohledu obranného výzkumu je nezbytné nalézt racionální variantu pro posílení postavení, kvality, spolehlivosti i využívání VIČ. Důvod je prostý: Při celkovém snížení rozsahu vlastního výzkumu a vývoje je pro zachování kreditu náročného odběratele (resort MO) nezbytné udržovat alespoň úplné informace o předmětu možného zájmu nebo přístup k nim. Pro tuto oblast je potřebné vychovat vlastní pracovníky pro VIČ, kteří zvládnou jak metody sledovatelského výzkumu, tak používání soudobých počítačových prostředků při dobré jazykové vybavenosti. Zvláštní význam má příprava uživatelů.

Varianty přístupu k budoucí VIČ a návrh postupu

Základní varianty jsou tři: zkvalitnění, stagnace a úpadek VIČ. Racionální však je pouze celkové zkvalitnění VIČ na úroveň států NATO. Diskutovat je možné jen o cestách, které k dosažení takového cíle povedou.

Při ujasnění základních požadavků na budoucí VIČ, na její charakteristiky, rozsah, kvalitu, fungování a výslednost je nezbytné respektovat racionální finanční, technické a personální možnosti.

Cesta k dosažení souhrnných cílů může jít různými směry podle skutečných, postupně se měnících možností. Bude tedy různorodá a variantní. Po pracovním jednání zástupců VIP a po projednání [2] na 5. zasedání Rady resortu ministerstva obrany pro obranný výzkum byl doporučen následující postup a základní pravidla:

1. Obnovit systém VIČ v resortu MO ČR.
2. Vzhledem k tomu, že VIČ je prezentací stavu vědeckého poznání pro různé uživatelské oblasti, doporučit pověřením k centrálnímu řízení ten prvek struktury MO ČR, který odpovídá za řízení oblasti obranného výzkumu (nyní oddělení vědy Odboru správy majetku MO).
3. Plněním úkolů hlavního metodického pracoviště systému VIČ pověřit Ústav obranných studií - AČR (jeho odbor informací, který je nástupnickým prvkem dřívějšího systému s odpovídajícím personálním i odborným zaměřením).
4. Doporučit ministrovi obrany ČR samostatně projednání koncepce VIČ jeho kolegiem v roce 1997. Vypracování materiálu řešit v rámci projektů obranného výzkumu v roce 1996.
5. Akutní finanční problémy VIČ řešit dočasně s využitím účelových finančních prostředků pro obranný výzkum.
6. Realizovat všechna možná opatření pro záchranu vědeckoinformačních fondů při reorganizaci a rušení pracovišť. Zastavit tendenci k úpadku VIČ.
7. Uskutečnit kroky k odpovídajícímu ocenění vědeckoinformačních pracovníků v resortu MO.
8. Začít personální přípravu pracovníků přeškolením a převedením jiných profesí v mezích současné personální struktury MO.
9. Urychleně zajistit přístup VIP na INTERNET. Obměnit zastaralou výpočetní techniku.
10. Uskutečnit první opatření k přípravě uživatelů z řad vedoucích funkcionářů.



Vědeckoinformační činnost má v resortu MO ČR v současném i dalším období své opodstatnění. Obranný výzkum je jednou z rozhodujících oblastí, která nezbytně vědeckoinformační podporu využívá, a to jak pro výzkum a vývoj, tak i pro jeho řízení, zvláště v období, kdy jsou některé směry vlastního výzkumu utlumeny. Zkušenosti ze zahraničních armád potřebu VIČ potvrzují.

Aktuálním problémem je zabránit poklesu informačních aktivit na podprahové hodnoty.

Informační podporu pro obranný výzkum není nutné zcela nově budovat, protože izolovaně fungují VIP resortu MO. Jinou otázkou je potřeba budování systému VIČ resortu MO ČR, který by měl být součástí procesu jeho informatizace. Nejbližšími úkoly jsou: zajištění funkčnosti prvků tohoto systému, nástrojů jeho řízení a koordinace ve státním a mezinárodním rozsahu, vytvoření potřebných finančních zdrojů.

Dosažení možnosti komunikace a srovnatelné úrovně se zahraničními armádami v oblasti VIČ, podstatné zkvalitnění informační přípravy projektů obranného výzkumu, to jsou vybrané podmínky pro začlenění ČR do nových mezinárodních bezpečnostních struktur. I z těchto důvodů je obranný výzkum bez kvalitní VIČ nemyslitelný.

Literatura:

- [1] Dévényi, T.: Kariéra Dr. Gézy Tamhletoho aneb vědci a hlodavci. Mladá fronta 1981, s. 35.
- [2] Janošec, J., Eminger, K., Janský, P., Krupičková, E.: Analýza vědeckoinformační činnosti v oblasti obranného výzkumu. Ev. č. 394/9/42-OSM/96, RRMOPV 1996, s. 11.
- [3] Klíma, L., Eminger, K.: Programy obranného výzkumu. In: Vojenské rozhledy 2/1996, s. 42 - 50.

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.,
podplukovník Ing. Josef Střelec, CSc.

Plánování a řízení lidských zdrojů AČR



Jednou z otázek, které musí v současné době řešit všechny moderní armády, je personální management ve spojení s informatikou. Ve dnech 9. až 10. května 1996 se konala v Praze na Ministerstvu obrany České republiky mezinárodní konference pod názvem „Informatická podpora rozhodovacích procesů personalistického top-managementu v ozbrojených silách“. Jejím cílem bylo utřídit moderní poznatky teorie i praxe o progresivních systémech podporujících vrcholové rozhodování v personalistice.

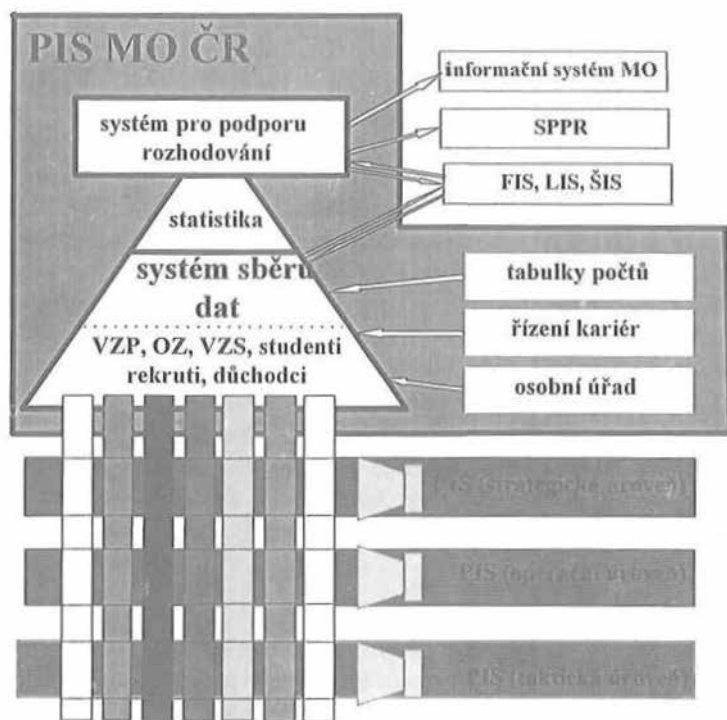
Konference měla také prezentovat na bázi personalistického informačního systému MO ČR vlastní personalistický manažerský informační systém (PMIS), ověřit si jeho kvalitu v komparaci se zahraničními implementacemi a získat podněty pro zdokonalení PMIS AČR pro fundovanější přístup k jeho rozvojovému koncipování. Konferenci pořádal odbor personalistiky MO ČR spolu s Hlavním personálním úřadem MO ČR. Mezi účastníky ze 16 zemí světa byli například prof. dr. Cees van Halem, dr. Charles van Ploeg a Hein Heuvelmans z Holandska, slečna Kristy Kolesárová z odboru programování, analýz a hodnocení Ministerstva obrany USA, Rob Gibbons z personálního správy Ministerstva obrany Velké Británie a řada dalších. Úvodní referát přednesli společně doc. dr. Felix Černoch, CSc. a pplk. Ing. Josef Střelec, CSc., kteří byli hlavními iniciátory, odbornými garanty a organizátory celé konference.

* * *

Předmětem pozornosti zde nejsou personální otázky ve vlastním slova smyslu, poněvadž ústředním rokovacím tématem je pouze informatická podpora jejich řešení. Pokud se personalistiky dotkneme, pak tomu bude jenom proto, že informatika sama nemá vlastní obsah. Představuje totiž obecný racionalizační nástroj pro nejrozmanitější vědní obory i oblasti společenské praxe. V daném konferenčním rámci zužujeme tyto univerzální schopnosti na jedno z výrazných aplikačních polí, jímž je **cílené řízení lidských zdrojů**. Řečeno ještě přesněji – jde o *pořizování, uchovávání, přenos a zpracovávání personálních informací*, tj. poznatků o lidech potřebných nejen pro přehled, nýbrž především dokonalejší péči o ně, jejich osobnostní a profesionální rozvoj, pro jejich vnímavější zodpovědnější vedení. Informatika budiž chápána jako prostředek promyšleněji založené a srozumitelněji prezentované personální politiky resp. i politiky sociální, jež k ní neoddělitelně náleží.

Začneme tím, co je náplní zpráv nesených počítačovými spoji čili vlastní informací. Pro vrcholové rozhodování ji tvoří především **personalistická strategie**, kterou jsme zformulovali do osmi bodů:

- ▲ personální plánování,
- ▲ systemizace funkcí a hodnot,
- ▲ kariérní řád,
- ▲ hodnocení profesionálních kvalit,
- ▲ personální marketing a rekrutace,
- ▲ sociální program resp. zajištění,
- ▲ personalistický management,
- ▲ personální informační systém (obr. 1).



Legenda:

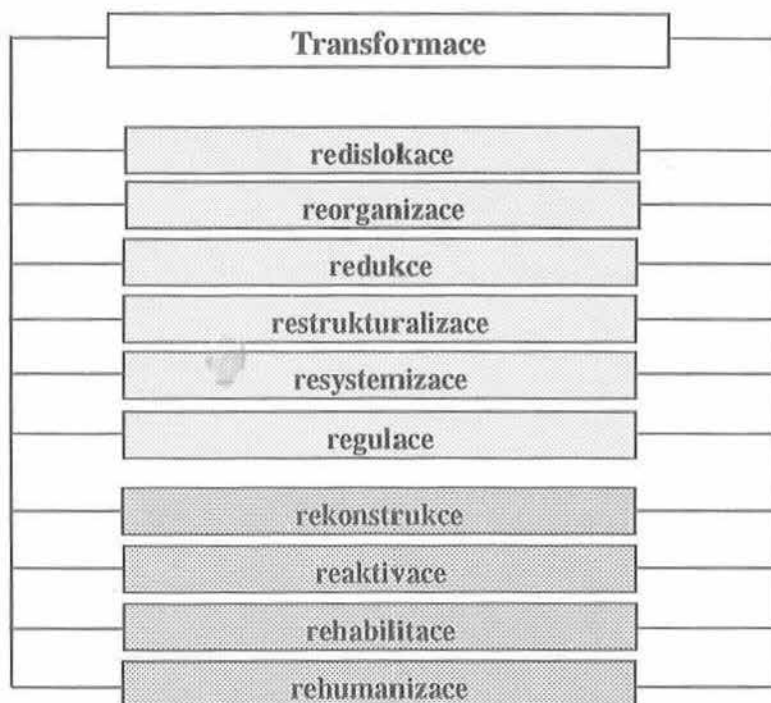
- PIS = personální informační systém
 FIS = finanční informační systém
 LIS = logistický informační systém
 ŠIS = štábní informační systém
 SPPR = systém plánování, programování a rozpočtování
 VZP = vojáci z povolání
 OZ = občanskí zaměstnanci
 VZS = vojáci základní služby
 MO ČR = Ministerstvo obrany České republiky

Obr. 1

Není účelem jednotlivé body tady vysvětlovat ani komentovat, mají pouze pojmenovat směry, jimiž se projednávaná informatická podpora ubírá. Jak dále seznáte, právě tudy se orientuje vše, co jsme shrnuli pod osmý z bodů a přímo v něm se pak symbolicky koncentrují body předchozí. Jde v podstatě o dvě úrovně a linie využití informačních technologií pro potřeby armádní personalistiky:

- a) Rutinní provoz, tzn. každodenní **personální řízení**, čemuž nejspíše odpovídají tzv. **exekutivní informační systémy (EIS)**.
- b) Předvídání vývoje vytyčováním perspektiv, tzn. **personální plánování**, jemuž nejbližší odpovídají tzv. **decizní informační (podpůrné) systémy (DDS)**. Souborně hovoříme o tzv. **manažerských informačních systémech (MIS)**.

Snahu o moderní pojetí **personálního informačního systému (PIS)** i jeho podpůrné součásti v podobě MIS resp. DDS jsme projevili již během transformačního období. Šlo vlastně o přerod potomka federální armády v národní ozbrojenou sílu, kdy se současně musely dokončovat některé zbylé úkoly polistopadové a samozřejmě překonávat neblahá dědictví z éry před 17. listopadem 1989. Nic z toho nebylo snadné (viz obr. 2).



Obr. 2

Jen samotná transformace představovala souběh několika procesů. Probíhaly sice paralelně, ale nikoliv izolovaně a neřídka se vzájemně křížily. Bez metod progresivnějších, než na jaké si personální orgány za léta zvykly, nešel tento rozsah zvládnout a ještě obsahově sladit. Zakládání pozitivních změn si pak přímo vynutilo *hledání*

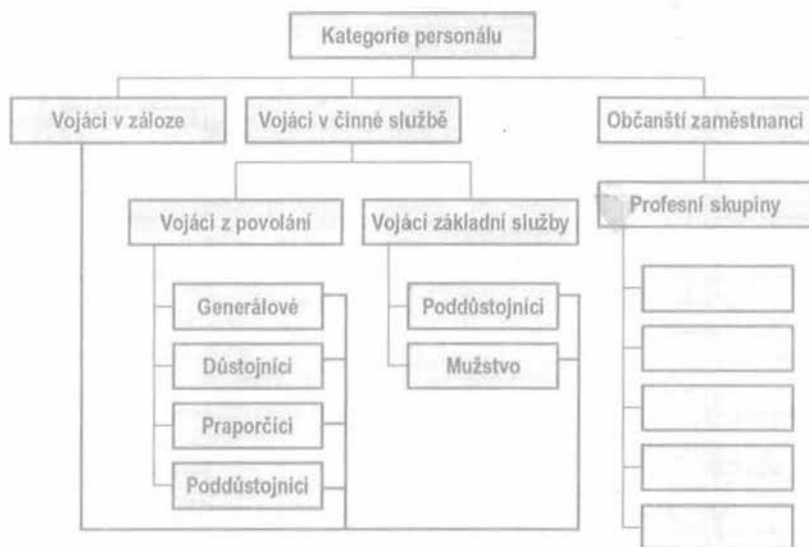
predikčních technik, jež jsme pro první fázi našli s pomocí nizozemských partnerů v norském Powersimu. Etapa optimalizace výstavby AČR, kterou jsme zahájili fakticky 1. lednem 1996, pak volá po ještě intenzivnějším zapojení metod podobného ražení. Některé opět „pouze“ přejímáme, jiné si musíme pro nezadatelnost podmínek a jedinečnost zadání vyvíjet sami. Tak se zrodila idea systému na podporu strategického rozhodování o vojenském i civilním personálu v rezortu obrany. Prototyp jejího ztvárnění jsme nazvali příznačně „Libušl“. Nejenom na počest první kněžny z vyšehradského stolce, která symbolizuje úsvit české státnosti a hlavně schopnost vidět daleko do budoucnosti.

Proto se čím dále více oprostujeme od sestavování historických statistik, jež předpokládáme jako automatický vedlejší produkt svých nových postupů. Čím dále více se odpoutáváme i od formálních, často samoúčelných deskriptiv současnosti - s výjimkou funkčních analýz. Zato se čím dále více přibližujeme k horizontům, jež stojí před námi.

Zvolili jsme kurz na koordinované sledování personálních toků s finančními. Zde převzala roli svým způsobem konstanty dvojice číselných ukazatelů limitní povahy:

a) **Personální norma** opřená o maximální hranici počtu vojáků ve zbraní (tzv. *combatantů*) stanovená vídeňskými ujednáními z roku 1990 na 0,7 % obyvatelstva každé evropské země.

b) **Finanční norma** opřená o maximální hranici velikosti vojenského rozpočtu (položky MO rozpočtu státního) stanovené parlamentem a vládou roku 1993 ve výši 2,5 % hrubého domácího produktu.



Obr. 3

To také založilo konstrukci mentální podoby našeho prvního modelu zaměřeného na postižení personální struktury (obr. 3) a hlavně jeho mobility. Vytvořený skelet potvrdil svou platnost a osvědčil svou životnost, zůstává proto nosníkem i rozvinutějších systémových tvarů. Totéž platí o jednom z prvních nástrojů pro popis rozloženosti

personálu a ověření hypotéz o variantách proměn jeho funkční i hodnotní skladby. Byl označen jako *F-cubus* a deskripce stavu tj. přehled o personální struktuře vlastně pojil s možností jeho překonávání, neboť dovoľoval pokusně ji měnit ve prospěch stavů cflových. Základní operace spočívají na ruční manipulaci, což je zdoluhavější, ale zato podnětější pro individuální tvořivé myšlení. O ně a jeho vzbuzení nám šlo prioritně, takže *F-cubus* tu působil jako stimulátor. Tohle určení si uchoval, avšak jeho poslání je dneska mnohem širší a s tím také dimenze i pracovní schopnost resp. výkonost. Tím se ovšem už dostáváme rovnou do středu dění - čili referenčního rámce MIS.

Navazujeme nejenom na zmínky o transformaci a optimalizaci AČR, ale hlavně *definiční vymezení současné personální strategie resortu obrany*. V ní má hlavní místo **personální plánování**. Ujasnění perspektiv, personálních perspektiv, je předpokladem řízení lidských zdrojů, proto má klíčové postavení i v našich simulačních modelech, systému podpory strategického rozhodování vrcholového velení armády, vedení ministerstva, personalistického top-managementu.



Obr. 4

Tato sféra je přirozeně začleněná do systému plánování, programování a rozpočtování, kde má pevné zakotvení jednoho z nejdůležitějších agregátů (obr. 4). To proto, že mezi plány obranných zdrojů plní **plán lidských zdrojů (PLZ)** roli vůdčí. Z něj totiž vychází jak **plán finančních zdrojů (PFZ)**, a to nejen v nákladech personálních, tak i **plán věcných zdrojů (PVZ)**. Prokázaly to již ostatně tři odstartované cykly zavádění SPPR/PPBS, částečně hned fáze přípravná v roce 1994.

Snad jen poznámku k filozofii SPPR/PPBS, která staví na principu plánování „klouzavého“ (*roll-styl*), proti někdejšímu skokovému. Znamená to, že plánovací interval

nezaplňujeme od začátku až do konce fixními veličinami, striktně závaznými, ale z roku na rok je pružně zpřesňujeme.

Tím jsme vytvořili předpoklad pro prezentaci alespoň ukázky **Plánu lidských zdrojů** (PLZ), pochopitelně s údaji modifikovanými v rámci utajování některých skutečností (obr. 5). Proč jej předvádíme? Máme k tomu jen jediný důvod, zato zavazující: **integruje v sobě všechny hlavní výstupy z našich modelů resp. celý manažerský systém.** Dá se říci, že PLZ je nejúplnějším výrazem všech našich snah v řízení personálních pohybů. Proto se stal jak prubířským kamenem prověrky kvalit naší „Libuše“, tak zároveň jejím systémovým „odběratelem“. Nejde ovšem o účelové zjednodušení. S ohledem na omezenost kapacit jsme k tomu tak trochu vnitřně nuceni, čímž zároveň navenek prokazujeme více než prospěšnost zapojování takových zautomatizovaných pomocníků, náhrady zdoluhavé i chybotočné ruční práce, rychlejší a spolehlivější práci strojovou. Pro některé rigidnější části nejbližšího okolí to má charakter skoro propagační akce, neboť exponovaný potenciál zůstává zatím pořád spíše nevyužitým než vyčerpaným. Přitom jej hodláme již v nejbližší době výrazně znásobit, jelikož současnou dekompozici chystáme rozšiřovat ještě u jednotlivých personálních kategorií podle odbornosti čili hlavních profesí ev. specializací, a také podle zařazení ve vojenské hierarchii čili stupňů velení resp. skupin funkcí.

Pokud se nám bude dařit, chtěli bychom to stihnout již na uvítanou 4. cyklu SPPR, tedy v přípravě PLZ pro léta 1998 - 2007. Možná tam budeme přesnější i v takových pasážích, jako jsou marketingové odhady, požadavky na výkony vojenského školství, či dokonce zachycení sezónních výkyvů, třeba až po rozdíly meziměsíční, což by bezpochyby uvítali naši kolegové z finančních sfér, ale jistě to poslouží i jiným.

Plán lidských zdrojů (globální cílové počty)

Dosažení cílového počtu personálu,
změna struktury v počtu důstojníků, praporčíků a poddůstojníků

Kategorie	Rok	1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	Počty	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)	Ž (p)	D (s)
<i>Vojáci, povolanci</i>		33853	14371	33769	14632	33053	26849	32954	11193	32782	28413	33120	28313
generálové		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
důstojníci		18480	16364	16736	14950	15225	13696	14127	12812	13284	12164	12519	11542
praporčíci		65	47	65	52	65	55	65	60	65	60	65	65
poddůstojníci		4662	1718	5531	2902	6246	4097	7163	5293	8188	6461	9236	7622
<i>Vojáci zákládní služby</i>		36000	38223	36000	37718	36000	36433	35500	34043	35000	33708	34400	33158
mužstvo		1000	24000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
poddůstojníci		58	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Celkem:		70854	65544	69709	64610	69053	62982	68464	6243	68786	61635	67720	61181

Legenda:

Ž(p) = žádané (plánované) počty

D(s) = disponibilní (skutečné) počty

Údaje se vztahují k 1. 1. daného kalendářního roku.

Pozn.: Číselné údaje jsou simulované.

Obr. 5

V souvislosti s podávanou charakteristikou SPPR si dovolíme poukázat na trojici paradoxních jevů, které má zrovna on za úkol překonávat. Jde o tendence, kdy se

a) vychází z mírové armády a přemýšlí, jak by se měla chovat v ozbrojeném konfliktu, místo aby tomu bylo naopak,

b) vychází z hotové organizační struktury a přemýšlí, jakou by měla mít působnost a náplň, co by měla dělat, čím se zabývat, zaměstnávat, místo toho, aby tomu bylo právě naopak,

c) vychází z parciálního rozdělení rozpočtu a na jednotlivých jeho spotřebitelích se ponechává jak přidělenou částku utratit, místo toho, aby napřed odůvodnili spotřebu, předložili program, a ten jim byl dotován.

Podáváme to ve zkratce, ale důležité je, že takové zcestnosti jsme rozhodnutí za všech okolností předcházet; vyhnout se jí už při koncipování základních plánovacích dokumentů, PLZ nevyjímaje.

Abychom se vyhnuli výše uváděným tendencím, předešli jim, snažíme se chovat při sestavování PLZ maximálně kriticky. Projevuje se to především nepřetržitou snahou své výhody objektivizovat. Přiznáváme existenci výrazné rozpornosti mezi přijatou programovou a organizační strukturou AČR i rezortu. Netrpíme skrupulozitou, a tak hledáme propojení. Našli jsme je prozatím v modelu **optimální kompozice**. Má nás přivést co nejbližší ke kořenům personálních nároků, aby nebyly výsledkem licitací, ale průkazných propočtů. Vyjadřujeme to heslem, podle něhož spějeme „*od distribuce spotřeby k definici potřeby*“. Začínáme od typových struktur zdola nahoru, abychom takto všešlé požadavky na diferencované počty mohli konfrontovat s expertními odhady, získanými prostřednictvím správců hlavních programů i od nezávislých odborníků či posuzovatelů.



Přesvědčili jsme se, že vyvíjený optimalizační model je schopen takové vlastnosti si osvojit. Ve službách poměřování žádoucího s možným pak pomůže *komparovat náklady na jednotlivé programové prvky a jejich užitek, což je stěžejní vzorec obecného vyjádření efektivity*. Rozdělování lidských zdrojů tedy musí být přiměřené podílu na plnění cílů, jimiž se eliminují určitá bezpečnostní rizika. Tím nejlépe přispějeme ke stanovení toho, co naše země, náš stát, naše vlast k zajištění obrany své suverenity potřebuje i kolik toho je schopna případně ochotna k tomu vynaložit.

Optimalizační model alokace zdrojů

(Vybrané části přednesených referátů „Model optimální kompozice AČR“ a „Model personální mobility AČR“)

Model optimální kompozice AČR je určen k výpočtu *optimálních požadovaných počtů jednotlivých kategorií personálu* na pokrytí budoucích cílů organizace - resortu MO. Je použita formulace lineárního optimalizačního modelu, který slouží ke konfrontaci požadavků s možnými zdroji. Model kalkuluje požadované (odhadované) počty lidských zdrojů a porovnává je se stanovenými limity.

Expertní odhady

Stěžejní výchozí činností je určení výhledové potřeby personálních zdrojů podle základních kategorií (počty poddůstojníků, praporčíků, důstojníků, vojáků základní služby a civilních zaměstnanců) ve vybraných letech, prognózy, a to pro všechny programy obrany republiky podle hierarchie jejich uspořádání. (Pozn.: Pod pojmem program rozumíme hlavní program nebo samostatně program jako jeho část, případně samostatně programový prvek.)

Tyto počty se určují pomocí expertních odhadů nezávislých respondentů (předpokládá se 7 až 10 respondentů pro každý program).

Předmětem odhadů jsou tzv. minimální, maximální a optimální počty osob podle personálních kategorií, a to pro léta 1997, 2000 a 2005.

Pro potřeby systematického získávání kvalifikovaných odhadů je používán dotazník. Těch dotazníků máme asi 130. Někteří respondenti zpracovali dotazník na všechny programy, které jsme vyčlenili, někteří, kteří byli odborníci pro daný program, zpracovali jenom ten. Tento statistický soubor je velmi vydatný a dává nám po statistickém zpracování představu o tom, jaké počty by si vedení armády představovalo, v jakých počtech se má prognóza našeho vývoje ubírat. Výsledné údaje jsme potom zhodnotili a vložili jako vstupní údaje do modelu optimální kompozice.

Součástí expertních odhadů je i ocenění důležitosti jednotlivých programů. To je provedeno pomocí poměrných čísel, určujících relace významu mezi programy.

Zpracování odhadů

Po shromáždění dat získaných formou dotazníkové akce se provádí statistické zhodnocení vstupních údajů a jejich kalkulace pro model optimální kompozice.

- a) Samostatně pro každý program se nejprve jedná o eliminaci extrémních údajů. To lze provést jednoduše buď po sestavení grafu, nebo výpočtem průměru a směrodatné odchylky (za respondenty daného programu) pro každý číselný údaj dotazníku, kde těchto parametrů lze použít pro vytvoření pravděpodobnostního pásma možného výskytu údajů. Například hodnoty mimo interval „průměr plus minus 4x směrodatná odchylka“ lze pokládat za extrém a automaticky je vyloučit z datového souboru.

b) Definice vstupních údajů:

Maximální hodnoty počtů personálních kategorií daného programu jsou stanoveny jako průměry maximálních hodnot za jeho respondenty.

Dolní mez programu je podíl minimálního a maximálního součtu všech jeho personálních kategorií všech respondentů.

Horní mez programu je podíl optimálního a maximálního součtu všech jeho personálních kategorií všech respondentů.

- c) Pro určení výše definovaných údajů pro každý rok simulace, tj. navázání na současné údaje ze statistiky a pro spojení s hodnotami ve vybraných letech, je použito lineární interpolace.

Formulace modelu optimální kompozice

Volba proměnných:

Každá proměnná reprezentuje určitý program a svou jednotkovou hodnotou představuje 100 % čerpání maximálních personálních zdrojů.

Omezující podmínky:

- a) Pro každou proměnnou, reprezentující určitý program, je stanovena:

- ◆ horní mez využití tohoto programu (odpovídá reálnému optimálnímu čerpání kapacity)
- ◆ dolní mez využití programu (odpovídá definované dolní mezi).

Strukturní koeficienty jsou v tomto případě pro každou proměnnou = 1.

- b) Zdroje: Pro každou personální kategorii je určen na každý výhledový rok limitní zdroj v počtu osob.

Strukturní koeficienty jsou pro každou proměnnou definované maximální hodnoty podle jednotlivých kategorií.

Optimalizační kritérium:

Maximalizace potřeb, tj. zařazení co největšího počtu programů, vážených jejich důležitostí (zadané priority). Sazby v účelové funkci jsou volena poměrná čísla (relace mezi jednotlivými programy).

Uvedené obecné formulace je použito ke konfrontaci zdrojů a potřeb v každém jednotlivém roce simulace, tj. existuje řada samostatně fungujících optimalizačních modelů (počet realizací modelů = počet let simulace). Výstupní údaje jsou celkové počty dle personálních kategorií v jednotlivých letech simulace.

Analýza výsledků

Provedení analýzy výsledků výpočtů optimalizačních modelů v celém období simulace spočívá v posouzení, zda kapacity jednotlivých programů odpovídající představě o možném uspokojení potřeb.

Pro dosažení žádoucího souladu mezi zdroji a potřebami je možno provést alternativně tyto změny:

- A Změna vah (priorit) jednotlivých programů.
- B Zvýšení zdrojů při nezměněných požadavcích.

Úprava horních mezí kapacit jednotlivých programů.

Může se stát, že existuje rozpor mezi souhrnem požadavků minimálních počtů za všechny programy s disponibilními zdroji v jednotlivých letech (modelem není nalezeno tzv. přípustné řešení). V tomto extrémním případě je nutné prověřit validitu vstupních údajů.

Závěr: Funkcionalita modelu mobility personálu

Model mobility personálu popisuje celkovou dynamiku resortu MO. Je možné zobrazovat vstupy, vnitřní dynamiku a výstupy z modelu. Prostřednictvím řídicích nástrojů je možné vnášet do modelu různá rozhodnutí managementu. Svým charakterem se jedná o **simulační model**, který umožňuje simulaci personalistické politiky a důsledků rozhodnutí s výhledem do deseti let. Uvedený model je složen z různých diagramů a tzv. *manažerských řídicích panelů*, jejichž prostřednictvím může uživatel-manažer uplatňovat svá rozhodnutí a sledovat jejich důsledky na vývoj počtů daných kategorií personálu. V průběhu simulací je tak možno připravit více různých scénářů vývoje (posloupností rozhodnutí, vedoucích k určitému manažerskému cíli). Rozhodnutí zavádí uživatel do modelu prostřednictvím předdefinovaných řídicích veličin nebo strategií. Řídicí panely proto obsahují výstupní sestavy (tabulky, grafy) a regulátory (řídicí veličiny). Je umožněna analýza typu „co se stane, když...“. Na dosažení určitých předem definovaných cílů (stanovených počtů) je možno použít opačný postup - „co udělat, abych dosáhl...“. Uživatel má tak možnost z různých postupů a jejich variant vybrat ten scénář, který je akceptovatelný.



Model personální mobility je tím nejstarším modelem, který byl vyvinut a používán. Vstupy tohoto modelu jsou používány jako výchozí počínek při výkladu modelu optimální kompozice. Sled přechodu výstupů a vstupů do druhého modelu je takový, že na prvním místě je model optimální kompozice v kooperaci s modelem organizační struktury, výstupní data přecházejí do modelu personální mobility a model personální mobility komunikuje se třemi dílčími modely: to jest modelem trhu pracovních sil, s modelem vojenských škol a penzijním modelem. Model je potom prostředníkem mezi používanými databázemi a používanými modely. To znamená, že většina modelů čerpá z tohoto modelu výchozí údaje pro své funkce.

Rámcový plán jsou údaje, které zobrazují naši představu do budoucna, jak se má celkový plán vyvíjet. Vstupy, které jsou vlastně hromadnou úvahou o celkových počtech a jejich vývoji, jsou údaje, jež velmi ovlivňují výsledky modelu personální mobility. Proto je jim potřeba věnovat větší pozornost a dát těmto číslům solidní platformu, na základě které lze argumentovat, jakou hodnotu tato čísla mají mít. Taková nevýhoda modelu personální mobility vedla k tomu, že jsme se zamýšleli nad tím, jakým způsobem tyto odhady postavit na solidnější bázi. A právě z tohoto důvodu vznikl model optimální kompozice.

Personální management a informační systém Bundeswehru

Dr. Klaus-Dieter Kuchler je kapitánem vojenského námořnictva, který pracuje jako vedoucí oddělení personálního managementu personálního odboru německého ministerstva obrany v Bonnu. Je to odbor, který má na starosti veškerý personál Bundeswehru (jak příslušníky armády v uniformě, tak civilní zaměstnance). Na mezinárodní konferenci v Praze mluvil o tom, jak v německých ozbrojených silách přistupují k personálnímu řízení, o jeho přednostech, slabinách, a hlavně o chystaných změnách. V překladu uveřejňujeme nejzajímavější pasáže jeho vystoupení.

* * *

Povaha personálního managementu v Bundeswehru může být rozdělena do dvou základních částí, vytvářejících dvě rozdílné oblasti odpovědnosti:

- oblast plánování celkové struktury personálního obsazení armády, jeho kvantitativních prvků (tj. velikosti a počtů), jež spadá do pravomocí tří druhů ozbrojených sil a odboru civilní administrace,
- obsazení plánovaných míst, konkrétní problémy (kvalitativní prvky) spadající pod personální odbor.

To znamená, že těmi, kdo formují poptávku, specifikují skladbu a postavení příslušníků armády, jsou druhy ozbrojených sil (pozemní vojsko, letectvo, námořnictvo), zatímco splnění těchto požadavků je na personálním odboru.

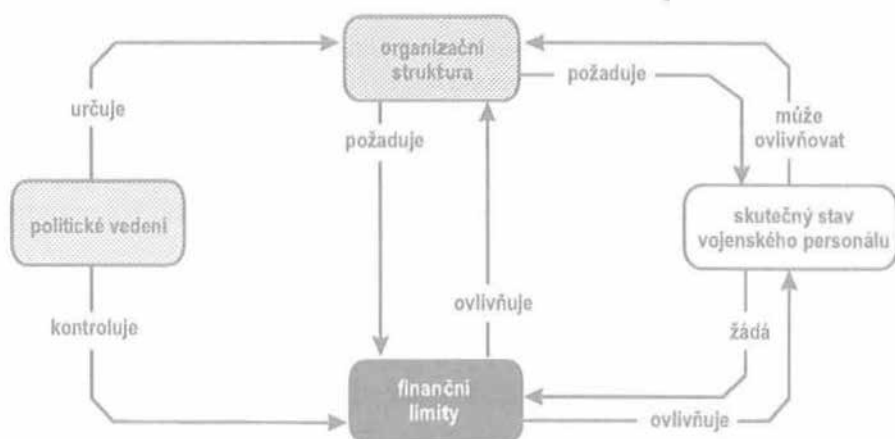
Obě výše uvedené oblasti musí vycházet ze tří základních skutečností:

- ▲ mírové organizační struktury, jež zakládají žádoucí složení personálu,
- ▲ finanční limity, jež vymezují možné personální složení,
- ▲ skutečně dostupné osoby (disponibilní personál), včetně osob, které je možno získat rekrutací.

Personální odbory jednotlivých druhů vojsk jsou zodpovědné za organizační strukturu, která je podrobně definována mírovým uspořádáním. Každé jednotlivé místo je charakterizováno popisem práce, hodnotami, zařazením i příslušným mzdovým stupněm a jasně uvádí, zda se jedná o vojáka základní služby, vojáka na čas, či vojáka z povolání, civilního pracovníka, nebo zaměstnance.

Personální struktura definuje rozdělení hodnot, věkové složení a požadavky při rekrutaci. Můžeme na ni pohlížet také jako na *politické vodítko určené finančními zdroji*. Přidělení dostupných zdrojů na plánovaná místa **organizační struktury** je stanoveno speciálními plány, které jsou formulovány v úzké spolupráci mezi finančním odborem, druhy vojsk, generálním štábem ozbrojených sil, civilní administrací a personálním odborem. To potom dohromady představuje návrhy pro personalisty.

Skutečný každodenní management zdrojů (finančních prostředků a vojenského personálu) má na starosti personální správa. Přesněji řečeno, personální správa MO se zabývá všemi důstojníky, zatímco poddůstojníci a vojáci jsou řízeni personálními úřady jednotlivých druhů vojsk.



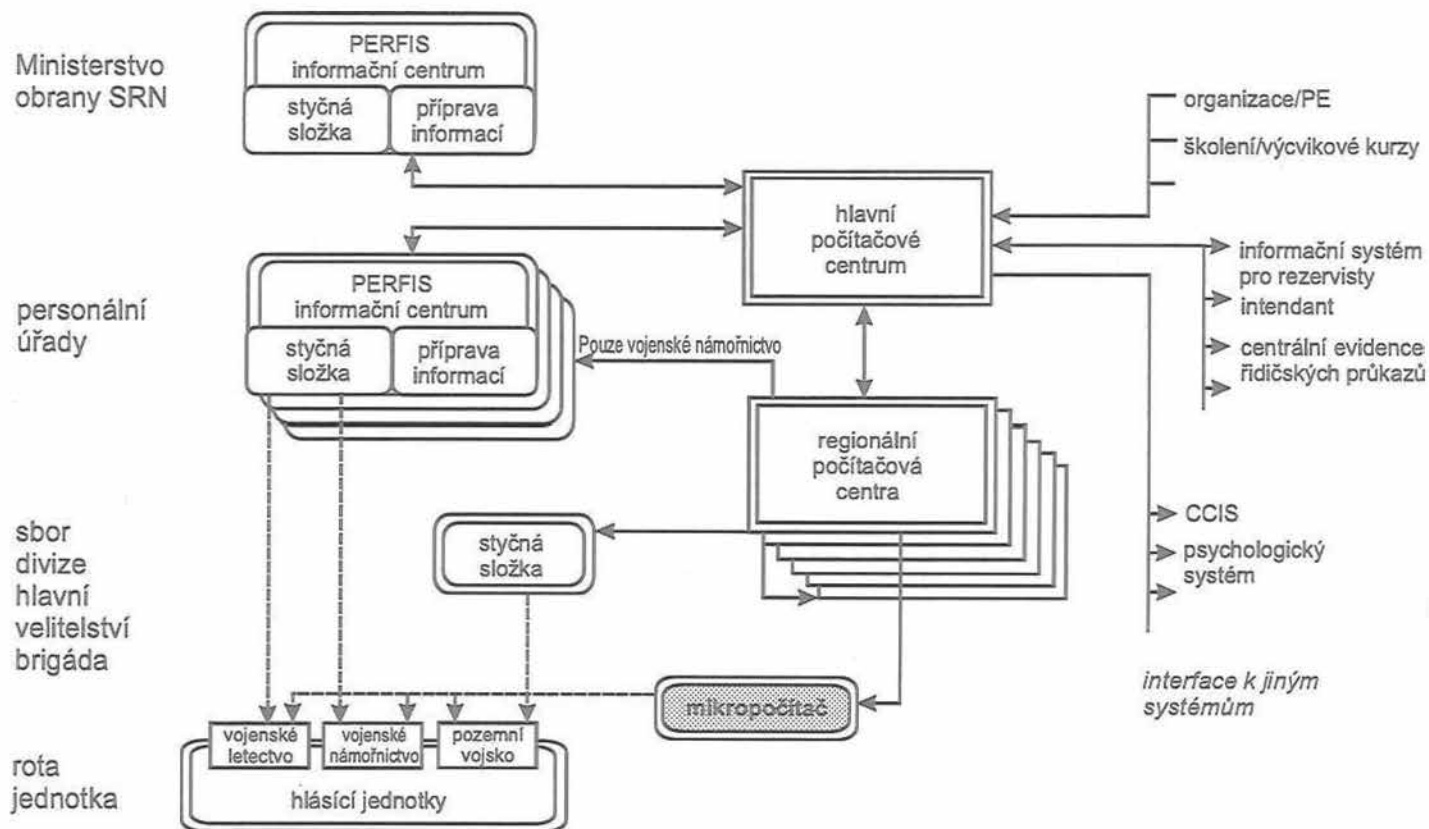
Obr. 1: Interakce v rámci personálního managementu

Všechny tři složky personálního managementu (politické vedení, organizační struktura, skutečný stav příslušníků armády) jsou vnitřně vzájemně spjaté a neustále se mění: změna organizační struktury zatěžuje finanční zdroje, zatímco změna rekruční politiky ovlivňuje organizační strukturu. Změny politického vedení ovlivňují vše (obr. 1).

Podpora těchto komplexních interakcí samozřejmě vyžaduje užití automatizovaného systému. *Bundeswehr* inicioval první plány pro podpůrná opatření v 60. letech a v 70. letech zavedl *personální a informační systém PERFIS*. Tato opatření byla ovšem původně určena spíše pro podporu administrace personalistiky než pro personální management tak, jak jej známe dnes.

V současné době je hlavním posláním systému shromažďovat informace o vojenském personálu. Sběr dat je prováděn na všech úrovních, od roty až na úroveň sboru, či dokonce až na úrovni ministerstva obrany respektive personální správy. Tato data jsou potřebná pro informatickou podporu distribuce zdrojů pro plánování a kontrolu. Na druhé straně systém také zabezpečuje personální administrativu v rámci:

- ministerstva obrany pro všechny důstojníky a na roveň jim postavených civilních zaměstnanců,
- personálního úřadu pro nižší důstojníky a důstojnické kandidáty během jejich studia na univerzitách či na počátku jejich výcviku,
- třech personálních úřadů pro poddůstojníky druhů vojsk,
- personálních úřadů při štábech na úrovni divize pro mužstvo (a civilní pracovníky pracující v ekvivalentních funkcích).



Obr. 2: PERFIS - výstup ze systému

Základním zdrojem německého personálního managementu a informačního systému je databáze všeho vojenského personálu v aktivní službě. Hlavními kritérii při zařazení do databáze jsou *osobní služební číslo* a *speciální identifikační číslo příslušného personálního úřadu*. Tímto způsobem mohou být vkládaná data omezena jen na ty nejpotřebnější informace.

O každém jednotlivci je uloženo více než 200 osobních a služebních informací, které tvoří záznam o velikosti až pěti kilobytů.

Protože kvalita databáze je určována především včasnými vstupy, nejnovější informace se získávají:

- * prostřednictvím více než 3000 vstupních stanic pro pořizování dat na úrovni útvaru či stejné úrovni, které informují o individuálních změnách,
- * díky uživatelským rozhraním pro 30 dalších systémů poskytujících důležité informace, např. ohledně organizační struktury druhů vojsk, řídicích příkazů; sem také náleží podpůrné systémy platové a informační, **systémy velení a řízení (CCIS)** druhů vojsk.

Vstupy do systému jsou ve všech jednotkách armády i jejích civilních složkách. Jmenná hlášení jsou posílána do jednoho ze sedmi regionálních počítačových center, kde jsou zapisovány na informační médium a v týdenních intervalech zasílány ke zpracování do inventárních datových souborů v hlavním počítačovém středisku v Bonnu.

Tento systém střídavě poskytuje výstupy ve formě:

- ◆ 250 standardizovaných seznamů a tabulek,
- ◆ automatizovaného odesílání rozkazů pro každého jednotlivce,
- ◆ individualizovaných požadavků na datové soubory v počtu až 150 000.

Tok funkčních dat pro vstupy je definován stálými procedurami. Jmenná hlášení jsou vypracovávána na úrovni rot a odesílána na příslušné styčné složky systému PERFIS, které jsou napojeny na regionální počítačová centra. Tato počítačová centra jsou připojena k hlavní databázi, kde je potom prováděna aktualizace dat. Ústřední administrativní úřady ministerstva obrany a druhů vojsk jsou s počítačovými centry spojeny přímo.

Výstupní data slouží potřebám uživatelů. Při návratu sledují stejnou cestu jako při vstupu, vyjma toho, že *na nižších úrovních jsou v pozemním vojsku užívány mikropočítače* (jednoduché počítače pouze s jedním procesorem), což umožňuje přenos dat prostřednictvím datového interface přímo k uživateli (**obr. 2**).

Ačkoliv je systém PERFIS založen na velmi starém konceptu, sloužil až do současné doby svému původnímu záměru docela uspokojivě. Ovšem vzhledem k poměrně rychlému vývoji informační technologie byl v posledním desetiletí neustále zlepšován. Ale i tak vzrůstala mezera mezi nejmodernější technologií a technologií včerejška:

- pokusy modernizovat systém vedly k vývoji šestnácti izolovaných aplikací, které nemohou být začleněny do systému,
- doplňování databáze informacemi se stalo díky ručnímu zpracování zdlouhavé a zastaralé,

- většina uživatelů, kteří jsou zvyklí na dnešní standardy a mají vlastní PC se zapojením na Internet, se domnívá, že jim při plnění každodenních úkolů není poskytována nezbytná podpora,
- tyto nedostatky ve svých důsledcích vedou k nepříjemnému nárůstu chyb,
- a proto nepřekvapuje, že nesmírně vzrostly náklady na údržbu softwaru.

Zjišťujeme, že systém založený na konceptu z 60. let, který byl v provozu od r. 1972, dosáhl konce své životnosti. Příští úkoly mohou být splněny **pouze novým přístupem**, který bude brát v úvahu zkušenosti našeho současného systému.

Hlavní cíle a požadavky pro nový personální informační systém managementu mohou být shrnuty takto:

- moderní management potřebuje lepší informační podporu,
- je nutné, aby potřebné vybavení bylo rozšířeno až do nejnižších jednotek,
- jednotlivé subsystémy by měly splývat,
- využívat hardware a software včetně příslušné databáze systému COTS (při kterém se nevyvíjejí aplikace, ale kupuje se hotový produkt),
- dosáhnout úspor kontrolováním investic,
- pro zlepšení efektivity kombinovat automatizaci kancelářské činnosti a systému personálního managementu.

Koncepční práce na novém systému, jež začaly v r. 1994, vedly k několika výzkumům a studiím, ve kterých byl personální management důkladně analyzován. Byly odvozeny specifikace funkcí nového systému a použity k formování přizpůsobené struktury funkčních oblastí. Výsledek této práce je popsán na **obr. 3**.

Zobrazených sedm funkčních oblastí nepotřebuje v podstatě žádné další vysvětlení. Například oblast „*organizace*“ se zabývá hlavně modelováním, aby ukázala výsledky změn ve struktuře armády s ohledem na výcvikové požadavky a naopak: jaké jsou vlivy strukturálních modelů na vybrané skupiny hodnotí a jejich vývoj z hlediska dlouhodobého kariérního plánování.

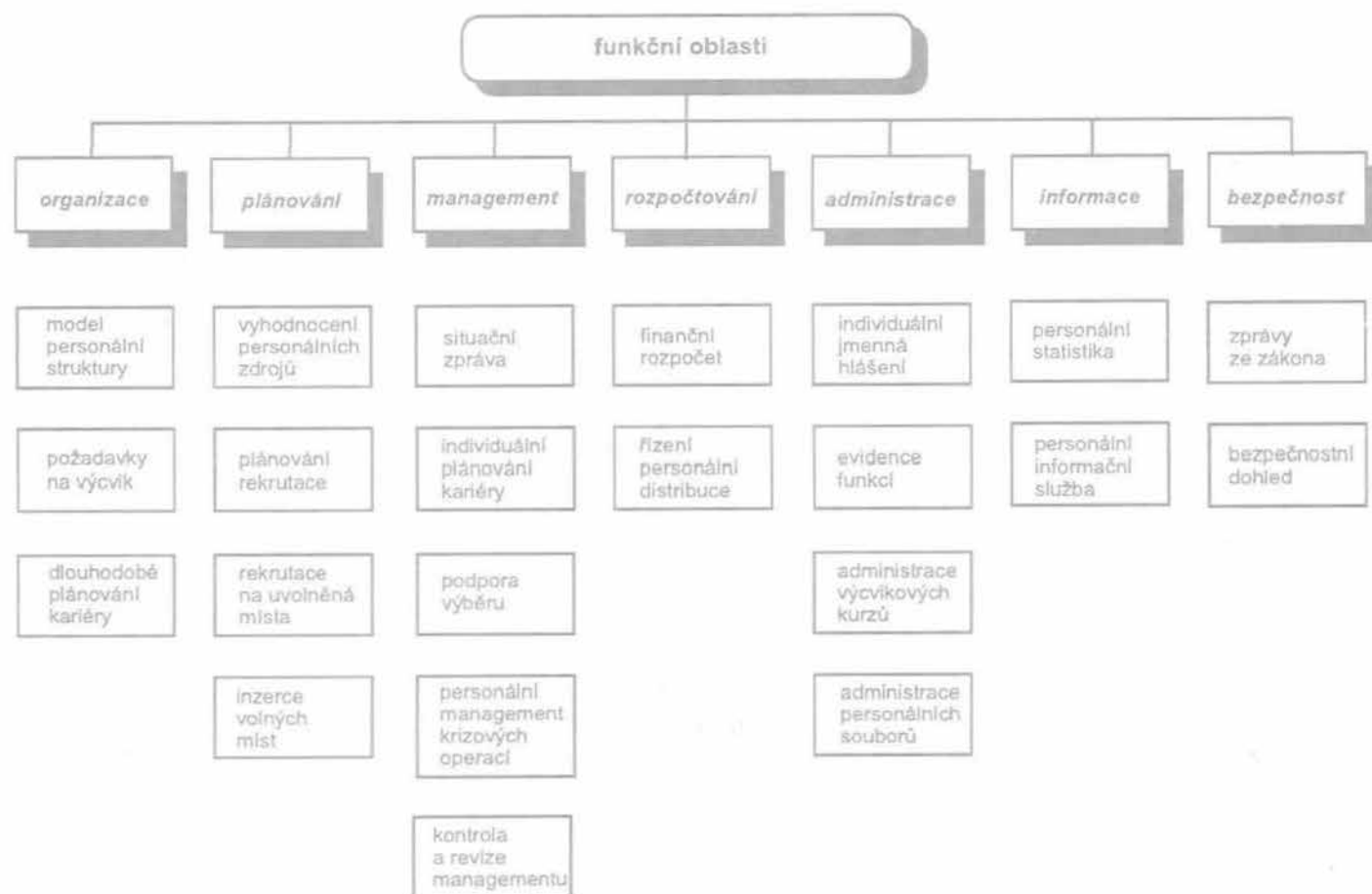
Oblast „*plánování*“ se bude soustřeďovat hlavně na rozdíl mezi plánovanými a skutečnými počty a na opatření, která musí být provedena, aby tento rozdíl byl při rekrutaci překryt.

„*Management*“ se bude zabývat plány individuálních kariér (např. určení dvou až tří po sobě následujících služebních zařazení pro každého jednotlivce), předpokládaným školením (např. vstupem do kurzů generálního štábu) či plánováním personálu pro krizové operace a zpracováváním směrnic pro kontrolu a revizi systému.

Funkční oblasti „*rozpočtování*“, „*administrace*“ a „*informace*“ jsou dobře známy z praxe současného systému; nesmí být podceňováno zvyšování jejich kvality.

Pro oblast „*bezpečnosti*“ musí platit přísná pravidla a směrnice s ohledem na zákony týkající se ochrany osobních dat.

Ze systémového hlediska musíme systém decentralizovat, aby byly zajištěny ty nejaktuálnější informace pro speciální uživatelské oblasti. Decentralizace také zredukuje řadu služebních funkcí, a tak povede ke snížení vlastních operačních nákladů. Použití systému COTS ve formě relačního databázového systému dále umožní rozumné vynaložení



Obr. 3: Funkční oblasti nového personálního systému informačního managementu

investic a současně poskytně pro budoucnost možnost vybudování architektury propojení otevřených systémů.



Jednotlivé úkoly spojené s tímto přístupem představují skutečně náročné úkoly. Vzhledem k dobře známým finančním omezením, která ovlivňují časový rozvrh, zde nebudu provádět odhady počáteční operační kapacity. Jsme teprve v počátcích realizace našich plánů a v jejich provádění budeme stále pokračovat. Souběžně s tím ale musíme udržovat v provozu i náš starý systém, protože za něj zatím neexistuje žádná náhrada a my chceme právě tak, jako každý jiný příslušník Bundeswehru, sloužit co nejlépe.

Až budeme mít PfP v rozvinutém stupni, tak je možné, že na dva měsíce jednu či dvě roty Bundeswehru můžeme poslat do českých kasáren a naopak jednu či dvě roty české armády zase do německých kasáren. Možná, že tím dojde k předání cenných osobních zkušeností. Přátelství mezi našimi národy se ještě upevní.

Pokud jde o současnou dobu a jednotlivé názory a mínění, myslím, že se tím nesmíme nechat iritovat. Jestliže se na věci podíváme podrobněji, zjistíme, že příslušná formulace nebyla tak ostrá jako zprávy v tisku. Myslím, že linie spolkové vlády je jednoznačně orientována na férové partnerství s Českou republikou, na přátelství, které předpokládá, že budeme vytvářet budoucnost a z minulosti se poučíme.

*Z projevu Klause-Dietera Reicharda,
poslance Bundestagu,
na semináři ÚMV MZV ČR 29. 6. 1996.*

Potřebujeme adaptabilní armádu

(Z projevu personálního šéfa amerického ministerstva obrany)

Správné řízení personálu - vojenského i civilního - je pro udržování připravenosti v ozbrojených silách nezbytné. Proto potřebujeme efektivní, výkonné personalistické informační systémy. Ty nám pomáhají plánovat a řídit programy rekrutace, výcviku, kariérního plánu a kvality života. Vzhledem k tomu, že více než 50 procent našeho vojenského rozpočtu tvoří personální náklady na příslušníky armády a jejich rodiny, jistě chápete, proč jsou personální informační systémy pro nás tak důležité. Bez nich by řízení ozbrojených sil bylo velmi obtížné a neúčinné. Tato konference je tedy skvělou příležitostí podělit se o nápady a učit se jeden od druhého jak využít personalistické informační systémy tak, aby pomohly manažerům vykonávat jejich práci efektivněji a účinněji.

Jak většina z vás ví, po skončení studené války byly americké ozbrojené síly podstatně redukovány. Od roku 1987 jsme snížili stav z 2,1 milionu mužů a žen v aktivní službě na 1,5 milionu, zálohy jsme snížili z 1,1 milionu na 958 000 a počet civilních zaměstnanců jsme snížili z více než 1 milionu na 828 000.

Toto snižování jsme provedli velmi vyváženým a humánním způsobem. Ve skutečnosti šlo o neefektivněji zvládnuté zmenšování americké armády v historii. A to jsme dokázali s armádou složenou výhradně z lidí, kteří si zvolili vojenskou službu jako své dlouhodobé či krátkodobé povolání.

Dnes tedy máme armádu, která je asi o 30 % menší, ale zato kvalitnější. Přibližně 92 % mužstva má dokončenou střední školu anebo jiný typ dalšího vzdělání; ve skutečnosti má 22 procent našeho mužstva dokončenou nějakou část vyššího vzdělání a přes 3 procenta má dokončené vyšší vzdělání nebo vyšší nástavby. Všichni američtí důstojníci mají bakalářské vzdělání a 38 % z nich má další akademické hodnosti.

Podarilo se nám uchovat naši bojeschopnost tím, že jsme provedli redukce podle hodnoty a počtu odsloužených roků, s ohledem na vojenskou odbornost, na základě předpokládaných potřeb.

Ženy, které tvoří 12 procent naší armády, byly integrovány do širšího spektra vojenských profesí. Dnes ženy pilotují bojové letouny a běžně pracují na našich bojových plavidlech. Jsou stejně dobré a v některých případech i lepší než muži. Jsou proto pro udržování naší bojové připravenosti velmi důležité.

Zůstala zachována etnická rozmanitost americké armády. V současné době je 14 procent našich důstojníků a 33 procent mužstva z etnických menšin. Lze namítnout, že v naší armádě existuje nepoměr v zastoupení menšin mezi důstojníky a mužstvem. Víme to a podnikáme afirmativní akce ke zlepšení reprezentace menšin v našem důstojnickém sboru.

Jsmo hrdi na připravenost a morálku našich sil, jak procházely snižováním počtů. Důkazem toho, jak efektivně to náš velitelský sbor zvládl, je úspěch, kterého jsme dosáhli v Perském zálivu, na Haiti a v dalších operacích. A samozřejmě nesmím zapomenout na síly zasazené v Bosně, které tam napomáhají udržovat mír.

Abych řekl pravdu, nebyli bychom tak efektivní jako jsme, kdybychom nepokračovali v náboru, výcviku, povyšování a zajišťování kvalitní úrovně života pro naše lidi i v době

redukce armády. A nedokázali bychom to bez personálních informačních systémů, na které se mohou při rozhodování vojenští manažeři spolehnout.

Tyto systémy například poskytly v reálném čase informace o složení našich sil, pokud jde o hodnosti, odsloužená léta, výcvik, vojenskou odbornost, fyzickou zdatnost a další individuální vlastnosti, které jsme mohli srovnat s našimi projektovanými požadavky. Modelují pro nás náklady na různé alternativy redukce ozbrojených sil, modelují programy jejich rozšíření, které je někdy potřebné - dnes například v Bosně - i když probíhá jejich redukce. Pomohly nám pokračovat v povyšování našich lidí i v době redukce tím, že nám říkaly co musíme udělat, abychom mohli dát některé naše lidi dříve do důchodu. Pomohly nám udělat podstatně více při přijímání některých velmi složitých rozhodnutí při formování americké armády v období po studené válce, a to v takovém složení a s takovým obsahem, který jsme cítili, že budeme potřebovat při vstupu do dalšího století.

Já sám jako pamětník studené války si vzpomínám, jak špatně jsme provedli restrukturalizaci našich sil po druhé světové válce i po vietnamské válce, ve které jsem také sloužil. Další restrukturalizace jsme sice neprováděli tak špatně jako ty předchozí, ale je vhodné připomenout, že tehdy jsme neměli dnešní personální informační systémy. Jako plánovač sil v našem letectvu zodpovědný za snižování sil po vietnamské válce nemám pochyb o tom, že informační technologie, kterou jsme tehdy měli, byla podstatně méně výkonná. Celé hodiny, někdy i dny a noci, jsme zápasili s počítačovými systémy a modelovali to, co dnes zabere jen pár minut. Můžeme vidět rozdíl. Namísto rozhodnutí podle nedostatečných informací, které vedlo k nevyváženým a nenaplněným silám, na jejichž restrukturalizaci se potom musely vydat obrovské zdroje, máme dnes síly v takové kvalitě, kterou jsem popsál.



Ne za vše vděčíme personálním informačním systémům. Jsou zde také zkušenosti, které byly získány pracovníky personalistiky, jako jsem je získal třeba já po skončení vietnamské války. Tu skutečnou efektivitu jsme získali kombinací našich zkušeností a informační technologie. Jsem proto přesvědčen, že silný, efektivní a výkonný personální management vyžaduje, abychom se poučili z minulosti a teprve potom na základě rozumného využívání informační technologie aplikovali nové cíle.

Podplukovník Ing. Karel Burda, CSc.

Návrh architektury vojenského řídicího systému

V důsledku bouřlivého rozvoje vojenských systémů řízení v AČR i ve světě [1, 2] se stává aktuální otázka výkladu pojmů s tím souvisejících. Uvedený problém není ani u nás, ani v zahraničí doposud jednoznačně vyřešen. To způsobuje řadu komplikací při zavádění těchto systémů do praxe, kdy uživatelé a výrobci si pod pojmy představují každý něco jiného. Následující článek je návrhem pro vymezení pojmů vojenský řídicí, vojenský informační a vojenský komunikační systém. Dále je zde navržena architektura obecného vojenského řídicího systému použitelná ke stanovení koncepce a jeho standardu.

ZÁKLADNÍ POJMY

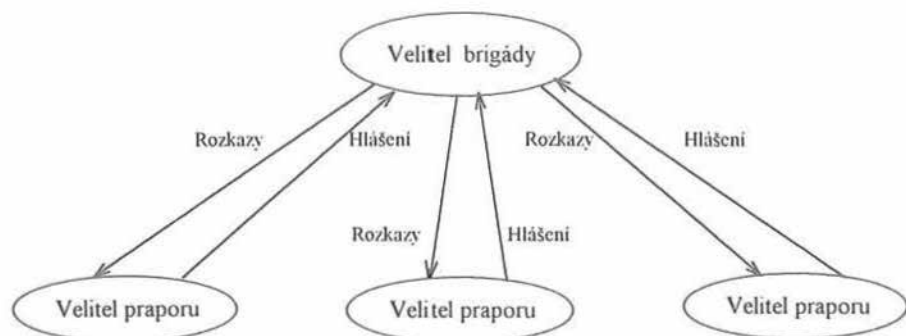
Pro naše potřeby bude výchozím bodem pojem systém. Pod ním budeme rozumět množinu prvků systému a množinu vazeb mezi těmito prvky. Ve vojenských podmínkách může být takovým systémem například brigáda. Jeho základními prvky jsou pak velitel brigády a jednotlivé prapory brigády. Množinou vazeb jsou vztahy podřízenosti jednotlivých praporů veliteli brigády.

Dalším důležitým pojmem je řízení systému. Pro něj dosud neexistuje všeobecně uznávaná definice [3, 4]. V tomto příspěvku budu pod pojmem řízení systému rozumět takovou funkci systému, která zajišťuje jeho cílevědomé chování. Pro náš příklad brigády je její řízení taková funkce, která zajišťuje, že brigáda plní úkoly stanovené velitelem armádního sboru.

K praktické realizaci řízení existuje v daném systému podsystém, který se nazývá řídicí systém nebo také systém řízení. Ve vojenských aplikacích většinou sestává z řídicího prvku a z řízených prvků. Mezi řídicím prvkem a řízenými prvky existují informační vazby. Řízené prvky předávají řídicímu prvkovi informace o svém stavu (hlášení).

Ten na základě těchto hlášení a stanoveného cíle odesílá řízeným prvkům informace obsahující pokyny pro jejich další činnost (povely). Popsaný proces se cyklicky opakuje. Pro náš příklad brigády (viz obr. 1) je řídicím prvkem velitel brigády a řízenými prvky jsou velitelé jednotlivých praporů. Velitelé praporů odesílají veliteli brigády hlášení o stavu svých praporů. Ten na základě těchto hlášení a úkolů stanovených pro brigádu velitelem armádního sboru (cíli) provádí rozhodnutí, které ve formě rozkazů odesílá velitelům praporů.

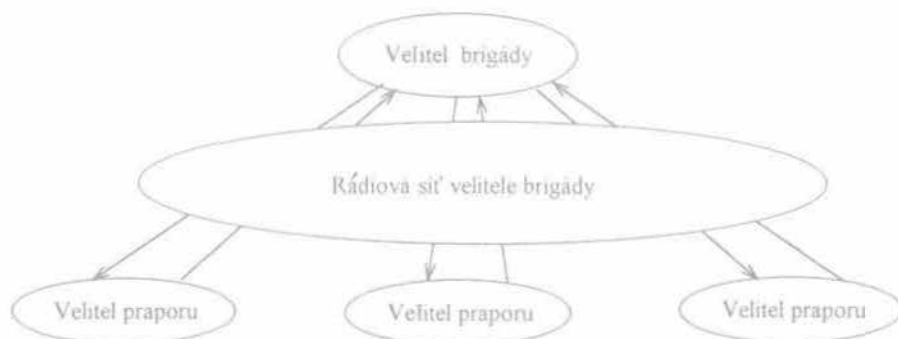
Výše popsany systém doporučuji ve vojenských aplikacích nazývat „vojenský řídicí systém“. Toto označení lze podle dalších charakteristik řídicího systému dále konkretizovat pomocí přívlastku: například stálý - polní, personální - finanční - štábní atd., nebo armádní - sborový - brigádní atd. řídicí systém. V armádách NATO lze za ekvivalentní pojem považovat „systém C³I“ [1, 2]. V našich podmínkách se výše uvedený systém někdy



Obr. 1: Brigádní řídicí systém - obecné schéma

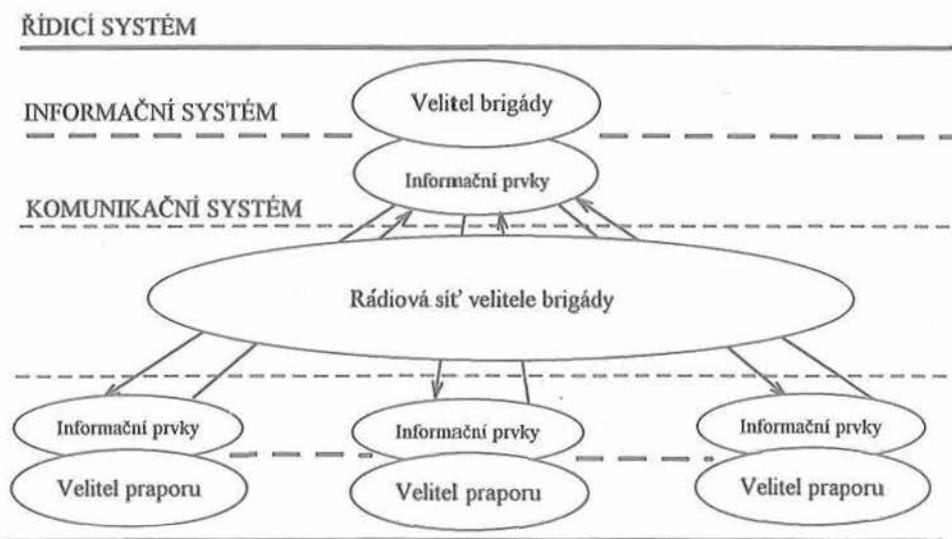
nazývá „systém velení“ nebo „systém řízení a velení“ [5]. Podle mého názoru tyto pojmy v sobě skrývají rozpor, což plodí určité nejasnosti. Velení se zpravidla popisuje jako forma řízení, která je charakterizována nedělitelnou velitelskou pravomocí a nedělitelnou velitelskou odpovědností. Jenže v moderních armádách se prosazují i další formy řízení jako například kooperace, usměrňování apod. Potom však pojem „systém velení“ nepostihuje celý obsah soudobého vojenského řídicího systému, a je proto k jeho označování nevhodný. Dalším frekventovaným pojmem je „systém velení a řízení“. Také ten není podle mého názoru vhodný, protože velení je specifická forma řízení a označovat jeden objekt dvěma pojmy, z nichž jeden (velení) je zcela obsažen ve druhém (řízení), nedává smysl.

Jednotlivé prvky řídicího systému jsou často prostorově rozptýleny. K zajištění informačních vazeb mezi řídicím prvkem a řízenými prvky se proto vytváří komunikační systém, který umožňuje výměnu informací mezi prvky řídicího systému. Pro náš příklad brigády může být takovým komunikačním systémem například rádiová síť velitele brigády (viz obr. 2).



Obr. 2: Brigádní řídicí systém - se zakresleným komunikačním systémem

Ve složitých systémech řízení musí být pro jednotlivé prvky řídicího systému dostupné velké objemy informací. Pokud by prvek řídicího systému potřebnou informaci pokaždé vyžadoval od primárního zdroje informace, znamenalo by to nadměrnou zátěž pro komunikační systém a zpomalení řídicích procesů. Proto se k prvkům řídicího systému přiřazují takzvané informační prvky, které umožňují příjem, uchování a výdej informací nejčastěji používaných příslušným prvkem řídicího systému. Informační prvky jsou spolu navzájem propojeny komunikačním systémem, prostřednictvím kterého si spolu vyměňují informace. Tak je vytvořen informační systém, který zabezpečuje prvkům řídicího systému aktuální informace potřebné pro řízení. Prvkem informačního systému mohou být osoby se svými vědomostmi a znalostmi (například odborní náčelníci) nebo technická zařízení umožňující příjem, záznam a výdej informací - například poznámkový sešit, mapa, počítač s databázovým programem apod. Pro náš příklad brigády (viz obr. 3) jsou takovými prvky informačního systému například velitel brigády a velitelé praporů se svými pracovními sešity. V těchto sešitech mají velitelé přehledně uvedeny základní údaje o počtech a stavech svých jednotek, úkoly od nadřízeného, plány práce a podobně. Údaje v těchto sešitech si na základě vzájemné komunikace aktualizují a tak vlastně tvoří informační systém, který je pak využíván pro samotný proces řízení.



Obr. 3: Brigádní řídicí systém - se zakresleným informačním a komunikačním systémem

Z obr. 3 je zřejmé vzájemné postavení jednotlivých systémů. Nejširším systémem je řídicí systém. Tento systém zajišťuje realizaci funkce řízení v nadřazeném systému. Zahrnuje veškeré řídicí i řízené prvky a rovněž informační systém. Ten je podsystémem řídicího systému a zajišťuje správu informací v nadřazeném řídicím systému. Informační systém sestává z informačních prvků a z komunikačního systému, který je podsystémem informačního systému a zajišťuje přenos informací mezi informačními prvky.

Na základě dosavadního výkladu můžeme provést následující rekapitulaci základních pojmů souvisejících s řízením rozsáhlých a složitých vojenských systémů:

- ◆ **Vojenský řídicí systém** je podsystém vojenského systému, který zajišťuje to, aby daný vojenský systém plnil stanovené cíle.
- ◆ **Vojenský informační systém** je podsystémem vojenského řídicího systému, který zajišťuje správu (tj. příjem, uložení, distribuci a výdej) informací ve vojenském řídicím systému.
- ◆ **Vojenský komunikační systém** je podsystém vojenského informačního systému, který zajišťuje přenos informací mezi ostatními prvky informačního systému.

ARCHITEKTURA VOJENSKÉHO ŘÍDICÍHO SYSTÉMU

Vzhledem ke složitosti vojenských řídicích, informačních a komunikačních systémů a k jejich vzájemnému vztahu se jeví výhodné jejich uspořádání do otevřené systémové architektury. Vojenský řídicí systém lze pak členit hierarchicky do tří vrstev, kde vyšší vrstva vyžaduje od nižší vrstvy služby (viz obr. 4). Nejvyšší vrstvou je řídicí vrstva. Ji podřízenou je informační vrstva a nejnižší je komunikační vrstva. Pojetí řídicího systému ve vrstvách vyžaduje přesné definování a standardizaci rozhraní a protokolů mezi sousedními vrstvami. Výhodou tohoto přístupu však je, že jednotlivé vrstvy jsou relativně autonomní a mohou se tak vyvíjet a tedy i budovat do jisté míry navzájem nezávisle.

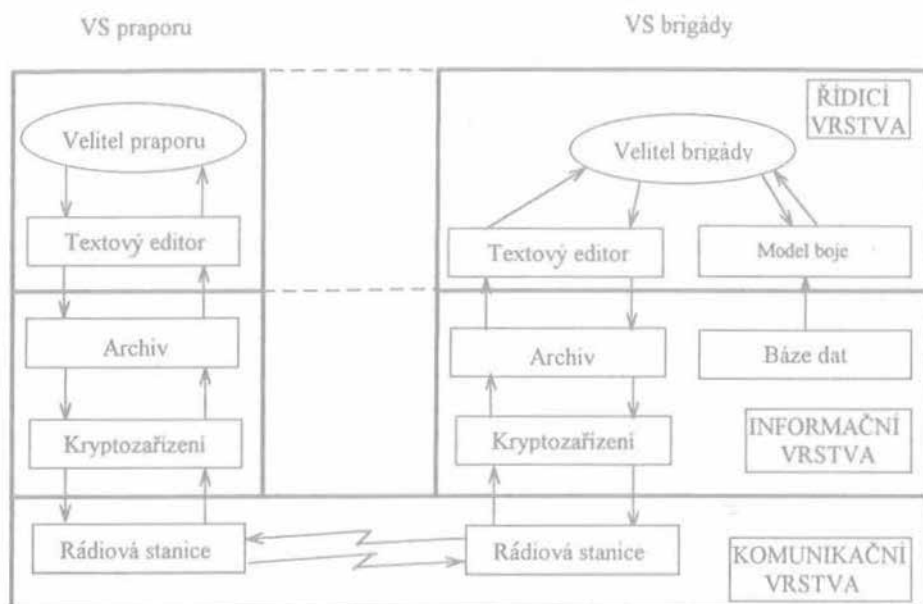
V nejvyšší vrstvě - řídicí, se uskutečňují samotné řídicí procesy. V případě řízeného prvku se zde vytvářejí informace pro řídicí prvky (hlášení). V případě řídicího prvku se provádí analýzy informací, rozhoduje se o úlohách řízených prvků a tvoří se informace pro řízené prvky (rozkazy). V této vrstvě se tedy vytvářejí a využívají informace. Patří sem především prvky pro rozhodování (velitel nebo řídicí programy automatických systémů), prvky pro analýzu informací (velitel a štáb vybavený kalkulačními tabulkami, expertními programy, modely boje atd.) a prvky pro vhodnou prezentaci informací (písaři a kreslicí vybavení psacími stroji, kreslicími potřebami, textovými editory, kreslicími programy).

Prvky řídicí vrstvy požadují od podřízené informační vrstvy službu příjmu, uložení, distribuce a výdeje informací potřebných pro řízení. Informační vrstva tedy zodpovídá za správu informací v řídicím systému. Vzhledem k tomu, že se tam nacházejí veškeré informace, je zapotřebí jí věnovat největší pozornost z hlediska bezpečnosti celého systému řízení. Do této vrstvy především patří prvky pro archivaci informací (paměť velitelů nebo příslušníků štábů, předpisy, přehledy, databáze, vyhledávací programy apod.) a prvky pro ochranu informací (personál pracovišť pro ochranu informací, šifrátoři, programy na řízení přístupu k databázím apod.).

Prvky informační vrstvy požadují od podřízené komunikační vrstvy službu přenosu informací jak pro potřebu prvků řídicí vrstvy, tak pro potřebu vlastní (například aktualizaci databází). Komunikační vrstva přebírá od informační vrstvy informace k přenosu a podle jejich pokynů je dopravuje do stanovených míst. Prvky této vrstvy jsou především koncová zařízení, přenosová zařízení a komutační zařízení.

Jednoduchý příklad pro ilustraci myšlenky vrstevové architektury je pro segment řídicího systému brigády nakreslen na obr. 4, který postihuje část procesu řízení od okamžiku

sestavení hlášení velitele praporu, přes doručení a využití tohoto hlášení velitelem brigády, rozhodování velitele brigády s pomocí modelu boje až po sestavení rozkazu a jeho doručení veliteli praporu. Na obrázku jsou znázorněny některé komponenty jednotlivých vrstev, jejich vzájemné vazby a jejich příslušnost jednotlivým vrstvám.



Obr. 4: Architektura vojenského řídicího systému - příklad

Zrekapitulujeme-li výše uvedený výklad, můžeme konstatovat, že:

- ▲ **Řídicí systém:** lze uspořádat do hierarchické vrstevové architektury v pořadí řídicí, informační a komunikační vrstva.
- ▲ **Řídicí vrstva:** sestává z řídicích a řízených prvků, které realizují samotnou funkci řízení. V této vrstvě se tvoří a využívají informace.
- ▲ **Informační vrstva:** sestává z prvků, které zajišťují příjem, uchování, distribuci a výdej informací pro prvky řídicí vrstvy. V této vrstvě se realizuje správa informací.
- ▲ **Komunikační vrstva:** sestává z prvků, které zajišťují přenos informací mezi prvky informační vrstvy.

* * *

V současné době je v celé AČR aktuální otázkou zavádění moderních řídicích, informačních a komunikačních systémů, které budou založeny na širokém využití počítačů. K tomu je zapotřebí si uvědomit, že těchto systémů bude více. Budou se lišit stupněm řízení (např. armádní - sborový - brigádní atd.) i podle řízeného objektu (např. vojska, zbraňové systémy, logistika apod.). Musí však umět spolupracovat a chovat se jako jediný

organismus. Proto je nutné, aby byly budovány podle jednotné koncepce a respektovaly jednotné standardy. Z tohoto důvodu je zapotřebí nejprve stanovit a standardizovat služby, rozhraní a protokoly těchto systémů. Vzhledem k tomu, že uvedená problematika je poměrně málo propracována, vyžádá si tato fáze určitý čas a prostředky. Náklady se však mnohonásobně vyplácí v porovnání s druhou možnou cestou - tzv. hurá systémem, kde si každá armádní složka buduje svůj autonomní řídicí systém bez ohledu na vazby s dalšími systémy. Tato cesta realizovaná v některých armádách NATO si nyní vyžaduje obrovské dodatečné náklady na dosažení otevřenosti a interoperability takových systémů. Z této skutečnosti bychom se měli poučit a k samotnému praktickému budování moderních vojenských řídicích systémů přikročit až po přesné formulaci požadavků na služby, rozhraní a protokoly těchto systémů.

V souvislosti s masovým nasazováním počítačů v armádě je ještě zapotřebí zdůraznit jednu skutečnost. Všechny popsané systémy mají charakter personálně technický. To znamená, že jejich prvky jsou lidé i technická zařízení. Je také potřebné zdůraznit, že s jejich automatizací se bude měnit i proporce mezi lidmi a technikou, a to ve prospěch techniky. Technika však lidi nemůže zcela nahradit. Jedním z důvodů je skutečnost, že vojenské systémy budou vždy fungovat v podmínkách neurčitosti [6]. Tehdy nelze jejich činnost úspěšně a jednoznačně algoritmizovat, a proto jejich fungování nelze ani zcela automatizovat. Úloha personálu navíc bude vždy rozhodující, protože sebedokonalejší technický systém je k ničemu, pokud není efektivně využíván. Z tohoto důvodu je potřebné výběru a přípravě personálu pro řídicí, informační i komunikační systémy AČR věnovat velkou pozornost.

Literatura:

- [1] Ševčík, J. - Škovronek, D.: Moderní systémy velení a řízení - systém C⁴I AČR. Vojenské rozhledy, 1995, č. 6, s. 31 - 38.
- [2] Lukáš, K.: Problematika systémů C³I. [Studie.] ÚVI, Praha 1993.
- [3] Blažek, V.: Automatizované systémy velení vojskům a řízení zbraňových systémů. [Studie.] ÚVI, Praha 1987.
- [4] Encyclopaedia of mathematics. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1988, s. 398 - 400.
- [5] Karaffa, V.: K problematice velení a řízení. Vojenské rozhledy, 1995, č. 1, s. 78 - 84.
- [6] Lukáš, K.: Vliv rozvoje informatiky na řízení a jeho strukturu. [Informační zpráva.] ÚVI, Praha 1994.

Kritéria hodnocení zbraňových systémů

V souvislosti s programováním obranného výzkumu, výběru vhodných programů výzkumných a vývojových prací a účelových programů výzkumu zaměřených do oblasti zvýšení účinnosti zbraní (zbraňových systémů), jejich spolehlivosti a snižování nákladů považujeme za účelné věnovat se kritériím hodnocení zbraňových systémů. Předem upozorňujeme na to, že zde nebudou rozebírány ryze technické otázky spojené s projektováním či konstrukcí. Je však třeba poznamenat, že i tyto otázky nelze zcela vyloučit.



Náš příspěvek je zaměřen na raketový zbraňový systém malého dosahu ve struktuře protivzdušné obrany [1], [2], může být však obecně použit pro libovolný zbraňový systém. Pro objasnění předpokládáme raketový zbraňový systém (RZS) tvořený třemi základními prvky, ale se schopností působení jak proti bodovým, tak i proti plošným cílům.

Hlavními kritérii možného hodnocení jsou:

- a) bojová účinnost;
- b) náklady na vývoj, výrobu a zavedení RZS do výzbroje.

Bojová účinnost RZS znamená použitelnost daného systému pro splnění stanoveného úkolu. Pro ocenění účinnosti RZS je třeba zvažovat dva možné případy úkolů, které má daný RZS splnit:

- 1) Provedení N_1 nezávislých startů protiletadlových raket na jeden cíl.
- 2) Provedení N startů raket proti L cílům.

V prvním případě je kritériem účinnosti pravděpodobnost splnění stanoveného bojového úkolu při provedení N_1 startů [3]; [4], tzn.:

$$E = 1 - (1 - \eta_p \cdot E_1)^{N_1},$$

kde:

- η_p je celková spolehlivost protiletadlové (ale i jakékoli jiné) rakety, zahrnující pravděpodobnost spolehlivé činnosti bojové hlavičky (BH), pravděpodobnost malého rozptylu účinku BH, pravděpodobnost vysoké spolehlivosti za letu, pravděpodobnost vysoké spolehlivosti překonání odolnosti prostředků protivníka, pravděpodobnost vysoké bojové pohotovosti RZS, ale i pravděpodobnost spolehlivé ochrany před působením protivníka. Pro naše úvahy předpokládáme, že pro nový RZS je η_p účelné volit v rozmezí $0,8 \div 1,0$.
- E_1 je kritérium bojové účinnosti, tj. splnění úkolu jedinou raketou při $\eta_p = 1,0$. Veličina E_1 při střelbě na bodové cíle je pravděpodobností zasažení cíle. Při střelbě

na plošné cíle je E_1 pravděpodobností zasažení části plošného cíle (např. části letecké formace apod.). Určení E_1 je možné při splnění následujících předpokladů:

- hustota rozložení odchylky místa výbuchu BH od záměrného bodu je normální s matematickou nadějí rovnou nule a střední kvadratickou odchylkou σ ;
- cíl je dán kruhem o poloměru $R_c = 2 \cdot \sigma$;
- hustota rozložení cíle je rovnoměrná;
- mohutnost výbuchů BH je stejná.

Za těchto předpokladů je [3]:

$$E_1 = 1 - \exp\left[-\frac{R_z^2}{2 \cdot \sigma^2 + 0,5 \cdot R_c^2}\right],$$

kde R_z je poloměr ničení BH rakety (mimo jiné závislý na odolnosti cíle a množství použité trhaviny).

Při střelbě na plošné cíle, tj. při N startech proti r cílům, je kritériem účinnosti matematická naděje $\bar{M}$ počtu zasažených cílů. Protože nejčastěji je $N \geq r$ (obvykle s chybou do 4 %), potom $\bar{M}$ je [3]:

$$M = r \cdot [1 - (1 - \eta_p \cdot E_1)^{N/r}].$$

Z uvedeného je zřejmé, že při $N=r$ je $M=E$.

Střední hodnota matematické naděje $\bar{M}$ je M/r , tzn. $\bar{M}=E$. Jestliže střední hodnota matematické naděje počtu zasažených cílů je veličinou zadanou, potom počet raket N , potřebných pro zasažení r cílů, je [3]:

$$N = \frac{r \cdot \ln(1 - \bar{M})}{\ln\left\{1 - \eta_p \cdot \left[1 - \exp\left(-\frac{R_z^2}{2 \cdot \sigma^2}\right)\right]\right\}}.$$

Veličina N je potom kritériem bojové účinnosti daného RZS. Grafické zobrazení kritéria N při zadaných r a $\bar{M}$ je na obr. 1. Z něj je zřejmé, že minimální počty raket N při zvoleném $\bar{M}$ a zadané spolehlivosti rakety η_p budou v případě $r = 1$ (jeden cíl plošného charakteru). Při počtu cílů např. $r = 5$ budou počty raket minimální při vyšších hodnotách $\bar{M}$ a nižších hodnotách η_p .

Uvedená kritéria E , M , $\bar{M}$, N jsou sice významná z hlediska splnění bojového úkolu (za předpokladu, že RZS byl navržen, vyroben a používán optimálním způsobem), nejsou však rozhodujícími kritérii.

Podstatně obecnějším kritériem hodnocení RZS je kritérium charakterizující cenové náklady na vytvoření, zavedení a provoz RZS schopného zasáhnout r cílů. Tímto kritériem (ekonomickým) je veličina C_Σ . C_Σ je součtem nákladů na zpracování projektu RZS - C_{PR} , nákladů na zkoušky částí a celého RZS - C_E , nákladů na výrobu a zavedení

RZS do výzbroje - C_V a nákladů na provoz N kompletů v průběhu doby T_{EX} roků - C_{EX} , tj.:

$$C_{\Sigma} = C_{PR} + C_E + C_V + C_{EX}.$$

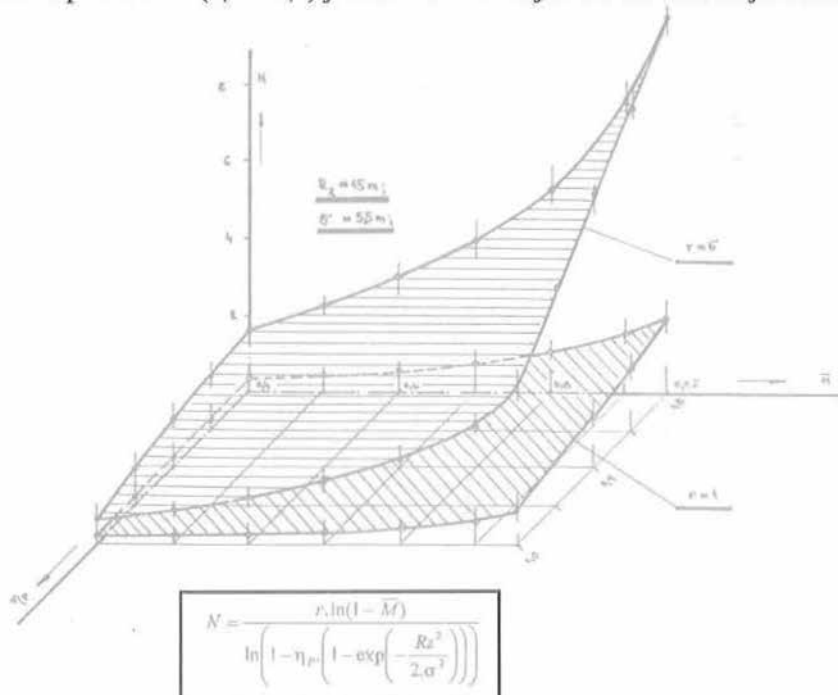
Náklady na výrobu a zavedení RZS do výzbroje (rozuměj prvního kompletu RZS) - C_{IV} se skládají z nákladů na výrobu raketového nosiče C_{IR} , nákladů na výrobu BH - C_{IBH} a nákladů na výrobu dalších prvků RZS (odpalovací zařízení, další části systému včetně prostředků spojení) - C_{IK} , tedy:

$$C_{IV} = C_{IR} + C_{IBH} + C_{IK}.$$

Náklady na výrobu C_V v závislosti na počtu kompletů RZS lze určit závislostí [3]:

$$C_V = C_{IV} \cdot \sum_{j=1}^N j^{-a},$$

kde exponent $a = (0,2 \div 0,3)$ je součinitel zahrnující vliv nákladů na jednotku produkce.



Obr. 1: Počet raket jako funkce celkové spolehlivosti η_p , střední hodnoty matematické naděje a počtu cílů

Náklady na zkoušení částí RZS - C_E jsou souhrnem nákladů na provedení tzv. stendových zkoušek a letových zkoušek RZS.

Zde je třeba poznamenat, že jak stendové, tak letové zkoušky jsou zkouškami destruktivního typu, proto větší část nákladů na jejich provedení činí náklady na výrobu raket. Dále svoji úlohu hraje i ta skutečnost, že počáteční, ale i průběžné náklady spojené s experimentální činností jsou ovlivňovány objemem výroby speciálního zkušebního zařízení a počtem zkoušených prvků. Proto obecně je:

$$C_E = C_{ES} + C_{EL},$$

kde C_{ES} jsou náklady na stendové zkoušky a C_{EL} jsou náklady na letové zkoušky.

Veličina C_{ES} proto je [3]:

$$C_{ES} = \sum_{Z=1}^k C_{1Z} \cdot \sum_{j=1}^{n_s} j^{-a};$$

veličina C_{EL} je:

$$C_{EL} = C_{1EL} \cdot \sum_{j=1}^{n_L} j^{-a},$$

kde:

- k je počet elementů rakety (RZS) zkoušených na stendech;
- C_{1Z} je cena první stendové zkoušky;
- n_s je počet stendových zkoušek;
- C_{1EL} je cena první letové zkoušky kompletu RZS;
- n_L je počet letových zkoušek.

Vzhledem k tomu, že při letových zkouškách se většina prvků kompletu RZS s výjimkou rakety používá zpravidla vícekrát, je veličina C_{1EL} obvykle nižší než C_{1V} .

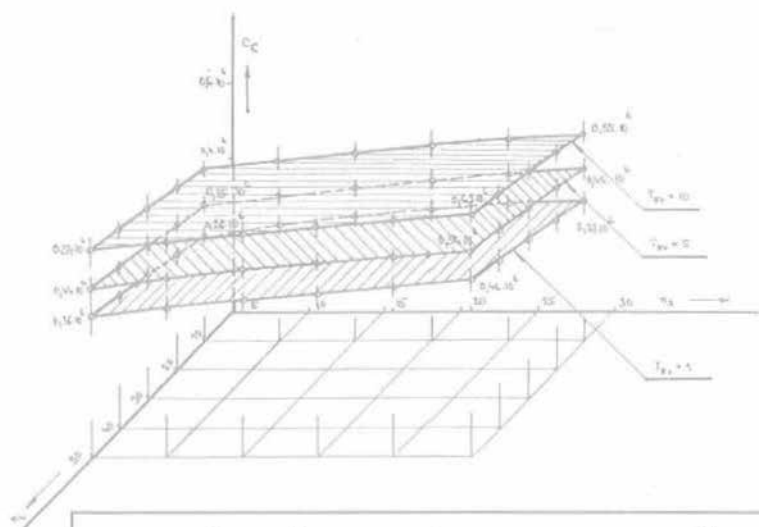
Náklady na provoz RZS jsou zpravidla úměrné výrobní ceně a době provozu. C_{EX} lze proto vyjádřit

$$C_{EX} = C_{1EX} \cdot C_V \cdot T_{EX},$$

kde $C_{1EX} = (0,005 \div 0,2)$ je součinitel udávající poměr nákladů na provoz v průběhu jednoho roku a výrobních nákladů. Potom kritérium C_Σ je [3]:

$$C_\Sigma = C_{PR} + \sum_{Z=1}^k C_{1Z} \cdot \sum_{j=1}^{n_s} j^{-a} + C_{1EL} \cdot \sum_{j=1}^{n_L} j^{-a} + C_{1V} \cdot \sum_{j=1}^N j^{-a} \cdot (1 + C_{1EX} \cdot T_{EX}).$$

Pro ilustraci uvedeného rozboru uvedme výsledky výpočtů pro určitý RZS ve tvaru trojrozměrných diagramů (celkové C_Σ je uvedeno v USD). Závislost C_Σ je na obr. 2.



$$C_{\Sigma} = C_{PR} + \sum_{j=1}^{n_z} j^{-a} \cdot \sum_{z=1}^k C_{IZ} + C_{IF} \cdot \sum_{j=1}^n j^{-a} + (C_{IR} + C_{IW} + C_{IK}) \cdot \sum_{j=1}^N j^{-a} \cdot (1 + C_{IEX} \cdot T_{EX})$$

Obr. 2: Celkové náklady na vývoj, výrobu, zkoušení a provoz raketového zbraňového systému

Shrnutí

Předložený způsob určení významných kritérií, tj. veličin E , N při zadání: poloměru ničení R_z a střední kvadratické odchylky σ , celkové spolehlivosti rakety η_p a počtu cílů L , určují kvalitu RZS z hlediska jeho kvality, tj. splnění stanoveného bojového úkolu.

Z uvedeného je zřejmé, že posuzovaný zbraňový systém bude kvalitnější při dosažení minimálních možných hodnot N (tj. počtu raket, startujících proti danému cíli). Kritérium E - kritérium bojové účinnosti by naopak mělo dosahovat hodnot blízkých se jedničce.

Zmíněná kritéria hodnocení bojové účinnosti zbraňového systému jsou důležitá, přesto jejich význam může být posuzován až po stanovení ekonomického kritéria C_{Σ} . Proto kritérium ekonomičnosti zbraňového systému C_{Σ} a jeho jednotlivé složky hrají dominantní úlohu v hodnocení libovolného zbraňového systému. Má-li být C_{Σ} minimální, potom musí být minimální i jeho složky.

Jak je patrné z obr. 2, celkové náklady se zvyšují s předpokládanou dobou provozu zbraňového systému a počtem provedených zkoušek (stendových i letových). Z posouzení vlivu výrobních nákladů (jejich procento z celkových nákladů) dosahuje nejvyšších hodnot při minimální předpokládané době provozu a minimálním počtu provedených zkoušek.

Vliv počtu zkoušek na cenu má obdobnou tendenci, pokud se týká doby předpokládaného provozu. Na rozdíl od vlivu výrobních nákladů vliv stendových a letových zkoušek roste s růstem celkového počtu zkoušek. Současným trendem ve světě je zkvalitnit vývojovou etapu, matematicky modelovat předpokládané poruchové stavy zbraňového systému, a tím snížit nutný celkový počet zkoušek na minimum. Vliv doby provozu zbraňového

systému na cenu projektovaného zbraňového systému roste s dobou předpokládaného provozu T_{EX} a klesá s počtem stendových a letových zkoušek.

* * *

Na základě ilustračního příkladu je proto možné konstatovat, že předložený způsob určení nákladů a jejich složek *umožňuje přesněji* formulovat potřeby na vývoj, výrobu, zkoušení a zavedení do výroby libovolného zbraňového systému v porovnání s prostým kvalifikovaným odhadem, který ne vždy je skutečně kvalifikovaným.

Uvedená kritéria ekonomičnosti a bojové účinnosti jsou stejně významná, ne-li významnější, než ryze technické parametry projektovaného (ale i např. modernizovaného) zbraňového systému, i když kvalita projektu, ale zejména počet prvků systému, významně ovlivňují část výrobních nákladů i část nákladů na stendové a letové zkoušky prvků zbraňového systému.

Použitá literatura

- [1] Hartman, P.: Aspekty koncepce protivzdušné obrany. Vojenské rozhledy, č. 5, GŠ AČR, Praha 1995.
- [2] Eminger, K. - Klíma, L.: Obranný výzkum a jeho programování - II. Vojenské rozhledy, č. 1, Praha 1996.
- [3] Sinjukov, A. M. - Volkov, L. I. - Lvov, A. I. - Šiškevič, A. M.: Ballističeskaja raketa na tvjorodom toplive. VIMO, Moskva 1972.
- [4] Nikolajev, J. M. - Solomonov, J. S.: Inženěrnoje projektirovanie upravljajemych ballističeskich raket s RMTT. VIMO, Moskva 1979.

Konflikty v prostoru bývalé Jugoslávie, ale i na mnoha jiných místech, například na Blízkém východě, jasně ukazují, že dnes stále zřetelněji mizí ostrá hranice mezi lokálním ozbrojeným konfliktem a terorismem. Zdá se mi proto, že by Severoatlantická aliance měla přemýšlet také o tom, zda a jak by mohla v budoucnosti čelit i tomuto druhu, který může hrát v nadcházejících letech a desetiletích stále významnější roli.

*Z projevu Václava Havla, prezidenta ČR,
na 13. konferenci Severoatlantické aliance
Lidové noviny 22. 6. 1996.*

K optimalizaci Armády ČR

(Ohlas na článek Ing. Jiřího Floriána - Pohledy na optimalizaci Armády ČR - uveřejněný ve VR 2/1996)

V článku je velmi jasně a stručně objasněn globální přístup k optimalizaci počtů a struktury AČR. Takto by se mělo postupovat nejen v případě armády jako celku, ale i při řešení jiných dílčích úkolů a při hledání cest rozvoje AČR.

Chci se zastavit u **prvního** ze dvou uváděných pohledů na řešení problému, a to je **zabezpečit obranu státu proti vnějšímu protivníkovi samostatně bez spojenců, případně bez členství v určité obranné alianci**. Tento cíl dalšího rozvoje armády je často uváděn zejména politiky. Kdybychom se však pokusili určit, kdo by mohl být tento protivník, znamenalo by to obvinít z nepřátelství především naše sousedy, což je politicky neúnosné, ale i nereálné. Anebo hledat protivníka více nebo méně daleko, což je stejně absurdní. Je otázkou, zda při současném stavu bezpečnostní politiky ve střední Evropě by konflikt dvou států ostatní státy vůbec připustily.

Domnívám se, že v optimalizaci AČR je třeba postupovat podle **druhého pohledu** uvedeného v článku a s využitím **druhého způsobu**. Jen připomínám, že se jedná o vytváření takové AČR, která je schopna zabezpečit obranu republiky v rámci členství v bezpečnostních strukturách, především v NATO, a brát v úvahu jako **dominantní kritérium finanční prostředky**, které mohou být státem maximálně ročně vynaloženy na výstavbu armády. Směřování do aliance NATO se jeví jako nejreálnější způsob zajištění bezpečnosti státu. O dominantní roli financí ve všech činnostech se snad přesvědčil i největší pesimista a odpůrce monetarismu.

Těžko lze předpokládat, že bude možné stanovit úkoly pro armádu, vytvořit její organizaci, doplnit osobami a vybavit materiálem, aniž by se braly v úvahu finanční možnosti. Finance vynakládané na armádu budou zřejmě alespoň střednědobě oscilovat kolem 2,5 % HNP ročně, bude-li hospodářský vývoj podobný jako v roce 1995. Při proklamované snaze vlády omezit veřejné výdaje a přerozdělovací procesy ve státě, snížit daně fyzickým i právnickým osobám a provádět i další opatření k udržení vyrovnaného rozpočtu může očekávat růst vojenských výdajů jen nenapravitelný optimista.

Domnívám se, že je třeba stanovit na co „máme“, jaké jsou k dispozici lidské, finanční a materiální zdroje a z nich odvodit optimální řešení tohoto úkolu v celém komplexu AČR. Je zřejmé, že se jedná o úkol nesmírně obtížný, zejména pokud půjde o dosažení určité kvalitativní úrovně projevující se ve vycvičenosti vojáků, jejich sociálním zabezpečení, v kvalitě výzbroje, materiálu apod.

Že tento proces bude ovlivňován i požadavky stanovenými mimo naši zemi, je zřejmé. O jaké požadavky se jedná, je uvedeno například ve studii o rozšiřování NATO.

Řízení v AČR očima studentů akademických kurzů - II

Autoři ve své závěrečné kapitole uzavírají analýzy názorů studentů akademických kurzů na VA Brno a navazují tak na kapitoly Charakteristika prostředí a zastávané funkce a Možnosti racionalizace řídicí činnosti při výkonu funkce uveřejněné v předchozím čísle Vojenských rozhledů.

Vedení podřízených v Armádě ČR

Objektem řízení v armádě jsou její jednotlivé subsystémy, mezi nimiž má nejdůležitější úlohu subsystém sociální. Nikoli drahá vojenská technika, nýbrž lidé jsou tím nejcennějším, co armáda má. Jejich vedení a výchova patří k nejdůležitějším úkolům, které velitelé na všech stupních velení plní. Zatímco před rokem 1990 bylo vedení lidí často redukováno na vydávání rozkazů, nařízení a zákazů, v současné době již velitelé s takovým pojetím vedení lidí vystačit nemohou. Dosažení změny v pojetí vedení lidí u všech velitelů patří k nejobtížnějším úkolům v transformaci AČR v moderní armádu srovnatelnou s armádami vyspělých zemí.

Ke změnám v oblasti pojetí vedení lidí by měla mj. přispět i výuka předmětu Teorie a metody řízení (TMŘ) v akademických kurzech na VA Brno. To, do jaké míry se daří tento záměr učitelům plnit, lze mj. i usoudit z obsahu samostatných prací studentů.

Jak vypadá vedení lidí v AČR z pohledu výše uvedených studentů AK, jaké metody a styly (způsoby) vedení lidí ve své řídicí činnosti nejčastěji používají, jaký mají tyto metody a styly vliv na výkonnost a spokojenost podřízených a jak hodlají pod vlivem nových poznatků získaných v průběhu výuky v AK změnit své pojetí vedení lidí? To jsou základní otázky, na něž jsme hledali odpověď při analýze části samostatných prací studentů vztahující se k vedení lidí.

Poznámka:

Vedle obecného pojmu řízení se v armádě, jde-li o řízení lidí, používají také pojmy velení a vedení lidí. Pod pojmem velení rozumíme cílevědomé působení orgánů velení na podřízené složky, jehož cílem je dosažení stavu, kdy činnost všech podřízených je v souladu s cíli daného organizačního celku (jednotky, útvaru, svazku ap.) a dochází k splnění stanovených cílů v reálném čase. Pod pojmem vedení lidí rozumíme cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci ovlivňování lidí včetně jejich výchovy v souladu s cíli vojenské výchovy a výcviku s cílem dosáhnout toho, aby činnost vedených lidí byla v souladu s cíli daného vojenského organizačního celku.

Z analýzy obsahu samostatných prací studentů AK vyplývá, že úroveň vedení lidí v AČR neodpovídá požadavkům kladeným na vedení lidí v armádách vyspělých demokratických států. Názory studentů jsou v souladu s výsledky empirického výzkumu 419 vojáků z povolání od stupně útvar až po velitelství armády, kteří v anonymním výzkumu hodnotili

řídící schopnosti svých nadřízených, z nichž vyplývá, že 20 - 25 % velitelů neumí jednat s podřízenými, nedovede organizovat jejich práci a motivovat je k plnění služebních úkolů, postrádá úctu a takt vůči podřízeným, nerozumí jim a ani neusiluje o to, aby jim porozuměli, nedovede si získat jejich podporu a důvěru.*

Kpt. Ing. V. R. konstatuje, že každý voják, každý podřízený pracovník má právo, aby byl dobře řízen a že v praktické činnosti velitele je možno rozlišit následující činnosti:

- ovládání podřízených tak, aby komplexní působení vedlo k přesnému dodržování řádů, kázně, plnění rozkazů (především zde uplatňuje velitel svou autoritu),
- organizátorská činnost k zlepšení práce a součinnosti podřízených,
- řízení výchovně-vzdělávací činnosti, jejímž cílem je dosažení náležité úrovně vycvičenosti,
- řízení adaptačního procesu vojáků základní služby na podmínky armády,
- sebevzdělávací činnost,
- administrativní činnost (i ve vztahu k hospodaření se svěřeným vojenským majetkem) atd.

Za jeden z největších přínosů zpracování samostatné práce pro rozvoj manažerských (velitelských) schopností studentů považujeme to, že si tito lidé uvědomili skutečnost existence velmi těsného vztahu mezi stylem (způsobem) vedení podřízených a jejich pracovní morálkou, výkonností a spokojeností. Většina studentů (90 %) ve svých pracích uvádí, že na počátku své profesionální kariéry (tj. po ukončení vysokoškolského studia) užívali nejčastěji autoritativní styl vedení podřízených a až po určité době (někdy i za pomoci spolupracovníků a nadřízených) dospěli k poznání, že v běžných mírových podmínkách není ve většině situací tento styl vedení podřízených neefektivnější.

Studenti se shodují v tom, že v současné době upřednostňují demokratický (participativní) způsob vedení podřízených a k autokratickému se vrací až tehdy, když se ukáže, že demokratický styl vedení podřízených není účinný (samozřejmě s výjimkou situací, v nichž se jen velí).

Autoři samostatných prací se také shodují v tom, že demokratický styl vedení podřízených je mnohem náročnější (ve srovnání s autoritativním) jak pro velitele, kteří jej uplatňují, tak i pro jejich podřízené (tzn., že subjekt i objekt vedení se musí tomuto stylu učit) a uvědomují si, že v některých situacích může mít autoritativní styl vedení větší okamžitý efekt než demokratický styl.

Studenti ve svých pracích také uvádějí, že někteří jejich nadřízení si na demokratické velitele jen hrají, resp. předstírají, že řídí demokraticky, protože vědí, že je to společensky žádoucí, avšak ve skutečnosti řídí stejně autoritativně, jako tomu bylo před rokem 1990, kdy byl v armádě tento styl vedení preferován. Demokratický styl vedení podřízených je v očích těchto velitelů projevem slabosti a nejistoty, a proto jej neuplatňují. Podle názoru studentů většina těchto velitelů ani nedovede demokraticky řídit a neuvědomuje si proto přednosti uplatňování demokratického stylu vedení podřízených.

Jiní velitelé v AČR - podle vyjádření autorů prací - zase mylně předpokládají, že uplatňování demokratického stylu vedení podřízených je spjato s menší náročností na ně, s uvolněním kázně, disciplíny a s celkovým snížením požadavků na podřízené. Nechápou, že demokratický styl vedení kladě daleko větší požadavky na podřízené než autoritativní styl vedení a jeho uplatňování předpokládá, že budou u podřízených rozvinuty žádoucí

morálně volní a bojové vlastnosti, zejména smysl pro povinnost a odpovědnost za přípravu k obraně vlasti. Tito velitelé nedoceňují skutečnost, že jsou nejen vůdci, ale i vychovatelé svých podřízených. Neuvědomují si, že čím větší prostor pro samostatné jednání podřízení mají, tím větší nároky jsou kladeny na jejich uvědomělou kázeň, která je však výsledkem cílevědomé a systematické vojenské výchovy, jež musí probíhat současně s vojenským výcvikem jako jeho nedílná součást. Proto se moderní vedení vojáků nemůže obejít bez výchovného působení velitelů na ně. Vedení vojáků a jejich výchova jsou ve vojenské praxi neoddělitelné!

Kpt. Ing. P. V. v závěru své práce uvádí, v čem podle jeho názoru spočívá proklamovaná humanizace vojenské služby, která se hledá někde jinde a v něčem jiném:

1. Podchycení lidí a práce s nimi.
2. Vytvoření podmínek pro práci lidí.
3. Důsledná kontrola plnění úkolů, vytváření předpokladů a hledání cest k odstraňování nedostatků v práci.

Nelze než souhlasit se závěrem pplk. Ing. P. K., že úkoly funkce velitele vyžadují řešení problémů perspektivně a v širších souvislostech. U podřízených je nutno cílevědomě pěstovat a vyžadovat schopnost samostatného jednání a rozhodování, tvůrčího řešení úkolů a situací.

Autoři prací poukazují však i na to, že v armádě je mnoho jedinců, zvláště vojáků základní služby, kteří nejsou dostatečně připraveni pro uplatňování demokratického stylu vedení. Takové jedince je nutno na tento styl vedení nejdříve připravit, což klade značné nároky na schopnosti velitelů provádět výchovnou práci. Demokratický styl vedení je nutno u takovýchto jedinců zavádět postupně a současně je nutno věnovat daleko větší pozornost kontrolní činnosti velitelů na všech stupních velení.

Autoři prací také shodně uvádějí, že motivování podřízených k plnění úkolů patří k nejobtížnějším úkolům, které při vedení podřízených řeší. Motivovat podřízené je pro velitele snazší v těch případech, kdy si mohou své podřízené vybrat. Většinou však musejí pracovat s těmi podřízenými, kteří jsou momentálně k dispozici. Uvádějí však také, že situace ve vedených kolektivech se zlepšila vždy, když z nich odešli lidé kazící pracovní morálku a neochotní aktivně se podílet na plnění úkolů.

Poznámka:

Pod pojmem motivování rozumíme cílevědomé působení velitele na podřízené takovými prostředky (podněty), které u nich vyvolávají žádoucí chování (pozitivní motivování) nebo je odrazují od nežádoucího chování (negativní motivování).

Z prací studentů dále vyplývá uvědomění si skutečnosti, že při přidělování úkolů je nutno podřízeným říci nejen jaký úkol mají splnit, tedy co mají udělat, ale že je jim nutno i objasnit, proč je nutno ho udělat. Pod vlivem výuky předmětu Teorie a metody řízení si většina studentů uvědomila, že právě vnášení smyslu do vojenské činnosti podřízených patří k nejdůležitějším a mnohdy také k nejobtížnějším úkolům velitelů, zejména v současných podmínkách změn a nejistot v armádě, kdy i samotní velitelé nejsou mnohdy přesvědčeni o smysluplnosti, přínosu, účelnosti, efektivnosti a racionálnosti některých opatření, která musejí na základě rozkazu svých nadřízených realizovat (aniž by jim samotným smysl a účel těchto opatření někdo objasnil).

Kpt. Ing. R. H. mj. konstatuje, že nic nepůsobí tak zhoubně na autoritu vedoucího jako jeho nepromyšlený postup při zadávání úkolů, mající za následek následné dílčí i větší změny a požadavky vůči podřízeným, důsledkem čehož je „naprostá skepse a otrávenost lidí, kteří se na plnění úkolů podílejí“.

Vzhledem k stále rostoucímu zastoupení žen v armádě jsou zajímavé i postřehy kpt. M. V., který byl při výkonu funkce odborně nadřízen skupině kreslíček, např.:

- ženy se zabývají více tónem, jakým jim je informace podávána, než jejím vlastním obsahem,
- vyžadují citlivější přístup a rozdílný přístup i v závislosti na jejich věku.

Všichni studenti akademických kurzů shodně uvádějí, že motivovat podřízené k vyšší výkonnosti je v současných podmínkách panujících v AČR takřka nemožné. A nejde přitom zdaleka jen o otázky výše finančního zabezpečení vojáků z povolání, ale především o problém (možnost) zabezpečení bytů pro vojáky z povolání a poskytnutí perspektiv a záruk jejich dalšího uplatnění v armádě. V situaci, kdy až 33 % vojáků z povolání do posádky dojíždí i ze vzdálených míst, je nejen jejich motivování, ale i samo zabezpečení plnění úkolů velmi obtížné.

K dalším problémům, které rovněž ztěžují (snižují, omezují) účinnost vedení i motivování podřízených, patří nenaplněnost tabulek mírových počtů a skutečnost, že mnoho zkušených vojáků z povolání z armády odešlo. Do armády nově přicházející vojáci z povolání pak ani nemají od koho přebírat zkušenosti.

Samostatnou kapitolou je problém motivování vojáků základní služby. Podle názoru autorů prací považuje většina vojáků vojenskou základní službu za nutné zlo, kterému se musejí podrobit. Změnit jejich negativní vztah k vojenské službě a k vojenskému režimu, s nímž do armády přicházejí z civilního prostředí, je mnohdy velmi obtížné i pro zkušené velitele, natož pak pro poddůstojníky, kteří jsou jejich vrstevníky, nemají žádné zkušenosti s vedením podřízených a většinou ani nejsou k odpovědnému výkonu svých funkcí kladně motivováni. Dokud nedojde ke zlepšení postavení poddůstojníků a nepodaří se je motivovat k odpovědnějšímu plnění povinností, v armádě se toho - podle názoru řady studentů - k lepšímu příliš nezmění.

Např. kpt. Ing. M. K. konstatuje, že uložení úkolu a jeho plnění pouze na základě autority nezaručuje jeho kvalitní a včasné splnění. Praxe mu ukázala, že je třeba, aby se podřízení s uloženým úkolem vnitřně ztotožnili. Příslušník polské armády kpt. Ing. A. S. zdůrazňuje, že v procesu plánování i prognózování možných následků řešení se musí pamatovat na to, že základním prvkem velení je člověk a že na konci rozhodování je velická skupina lidí. Proto musí být velitel i velmi dobrým psychologem a sociologem. V této souvislosti se poměrně často objevily výhrady k způsobu uplatňování řízení pomocí cílů, které se do značné míry mýlí s očekávaným účinkem právě pro nemožnost motivovat podřízené k splnění stanovených cílů.

V této souvislosti uvedl kpt. Ing. K. O. z polské armády, že v současném velení musí být zajištěn primát vědomí nad přinucením v duchu principu „*tolik porozumění a vědomí, kolik je možné, a jen tolik přinucení, kolik je nutné*“. Jde tedy o to, určit v armádě poměrně přesně přípustný obsah svobody a volnosti a současně vymezit nutné minimum přinucení. Velitel musí být dobrým vychovatelem - „*před velitelem musí pochodovat vojenská srdce, a ne jen jejich boty*“.

Autoři prací se shodují v závěru, že styl vedení podřízených a způsob jednání s nimi, tj. práce s podřízenými v nejširším slova smyslu, významně ovlivňují nejen spokojenost podřízených, nýbrž i jejich pracovní morálku a výkonnost. Uvědomují si, že trvale výkonný kolektiv podřízených se neobejde bez demokratického stylu vedení a takového jejich výchovného působení na něj, aby v něm převládaly vztahy spolupráce a vzájemné pomoci. Pozitivní vliv výše uvedeného výchovného působení na podřízené se neprojeví ani tak v běžných mírových podmínkách, jako v mimořádných situacích, kdy budou členové vojenského kolektivu odkázáni jeden na druhého a kdy zejména v malých izolovaných kolektivech nebude záležet ani tak na formálních jako na neformálních vztazích mezi jeho členy.

Potěšitelné pro učitele bylo konstatování řady studentů, že při práci s podřízenými se snaží respektovat jejich individuální zvláštnosti z hlediska vzdělání, sociální situace, praxe a životních zkušeností, fyzických a psychických předpokladů atd., jež jsou důležité z hlediska dosahovaných výsledků řízení ve vojenském prostředí. **K tomu se přidává i uvědomění si nárůstu počtu občanských zaměstnanců v armádě a potřeby odlišného přístupu k nim.**

Studenti AK se také shodují v tom, že **kvalita jejich práce s podřízenými ovlivňuje v rozhodující míře plnění služebních úkolů** a je přímo úměrná jejich způsobilosti vést a vychovávat podřízené. Uvádějí také, že na vedení a výchovu podřízených je základní vysokoškolské studium na v minulosti absolvované vysoké vojenské škole připravilo nedostatečně a že se museli učit vést a vychovávat své podřízené až ve vojenské praxi, často bolestivou metodou pokusů a omylů, v lepších případech za pomoci svých spolupracovníků a nadřízených.

Proto také oceňují skutečnost, že v průběhu AK pod vlivem výuky předmětu TMR mají poprvé (někteří po mnoha letech služby v armádě) možnost zamyslet se nad vlastním stylem vedení lidí a pod vlivem nově osvojených poznatků sebekriticky zhodnotit úspěšnost sebe sama jako vedoucího pracovníka.

Za přínosné považujeme, že autoři prací konfrontují své vlastní zkušenosti z řídicí práce s novými teoretickými poznatky, které si v akademickém kurzu osvojili, a zamýšlejí se také nad jejich využitelností ve vlastní práci.

Návod a osobní zkušenost jak např. **pracovat s podřízenými nově ustanovenými do funkce** uvedl ve své práci pplk. Ing. J. H.:

- základem úspěšného řízení lidí jsou kvalitně a konkrétně zpracované funkční povinnosti (FP) pro každou funkci,
- dalším krokem je důkladné objasnění FP s důrazem na pochopení místa daného jednotlivce na pracovišti a vztah vykonávaných činností k činnostem ostatních spolupracovníků,
- následuje neformální komisionální předání funkce spojené s kontrolou všech evidencí a materiálu (mj. umožňuje pro případ potřeby vymezit okamžik, kdy byla daná oblast v pořádku),
- v dalším (asi 3měsíčním) období je nový příslušník veden nejbližším nadřízeným a přímo nezodpovídá za chyby, které z jeho činnosti vyplynou. Současně se seznamuje s činnostmi spolupracovníků,
- toto „zkušební období“ je ukončeno přezkoušením formou pohovoru provedeným nejbližšími nadřízenými, při němž se zjišťuje, zda nový příslušník pochopil rozsah

své zodpovědnosti ve všech oblastech činnosti - jeho výsledkem je mj. skutečnost, že tento pracovník si uvědomí jak svou odpovědnost, tak i skutečnost, že má základní znalosti pro výkon funkce a že se v budoucnu nemůže vymlouvat, že nebyl se svou činností dostatečně seznámen.

Téměř všichni uvádějí, že výuka předmětu TMR byla pro ně přínosem a že osvojené poznatky budou využívat ve své praxi. Někteří dokonce požadují, aby problematice vedení lidí bylo věnováno více vyučovacích hodin. Např. mjr. Ing. P. Z. uvádí: „Pro přípravu velitelů je možná v současné době více důležitá pedagogika, psychologie, sociologie a další vědní obory, které slouží k jejich přípravě pro funkci velitele nebo řídicího pracovníka, než taktika a další odborné předměty. Je pozdě doplňovat toto vzdělání velitelům v různých týdenních kurzech, ze kterých odcházejí s popsáním sešitem poznámek, plným definic a charakteristik.“ Kpt. Ing. R. H. konstatuje: „...jsem přesvědčen, že tento předmět by si zasloužil více pozornosti. Mluvím o tom, protože jsem měl velkou možnost za dobu, co jsem v armádě, poznat tolik schopných, po odborné stránce dobře připravených lidí, kteří skončili na tom, že neuměli lidi vést a řídit.“

Většina autorů prací si je vědoma toho, že akademický kurz jim může poskytnout jen určité množství nových poznatků a že je na nich, zda je budou nebo nebudou tvůrčím způsobem uplatňovat v praxi. Jiní v této souvislosti vyslovují politování nad tím, že se těmito poznatky neřídí ve své práci i jejich nadřízení a doporučují, aby se i oni takového kurzu zúčastnili.

Někteří studenti si však uvědomují, že by se měli ve vedení podřízených zdokonalovat nejen výše postavení funkcionáři, ale i velitelé na těch nejnižších stupních velení, tj. velitelé družstev a čet, aby tito byli na vedení vojenských kolektivů připraveni lépe, než je tomu doposud. Např. kpt. Ing. I. P. k tomuto problému uvádí: „V oblasti řízení vojenských kolektivů jsou zkušenosti ve vedení a řízení lidí málo propagovány na nižších stupních. Funkcionáři, kteří nejvíce přicházejí do styku s konečným výkonným pracovníkem - vojákem, jsou mnohdy hozeni přímo do vody a buď se naučí plavat pomocí vlastních chyb, nebo se utopí. I toto je podle mého názoru jedna z příčin zvýšeného odchodu mladých vojáků ze služby v armádě. Na VA je problematika vedení a řízení podřízených řešena na velmi dobré úrovni.“

Zajímavé je, že kladný vliv předmětu TMR na změnu v pojetí vedení lidí v armádě kladně hodnotí nejen čeští, ale i zahraniční studenti. Pro ilustraci uvádíme názor jednoho z nich, kpt. Krzysztofa Olszaka, příslušníka polské armády, který ve své práci uvádí: „...domnívám se, že výuka na VA Brno bude nejen motorem racionalizace řídicích procesů, ale že nějakým způsobem změní styl mého řízení. Pokračující demokratizace v polské armádě a také humanizace podmínek vojenské služby jsou příčinou nutnosti změnit styl řízení a velení. Jen ten, kdo dobře pochopí tento proces, může počítat s úspěchy a s uspokojením z vlastní práce. Tento můj nový názor na způsob řízení a vedení považuji za nejcennější z poznatků, které se mi povedlo dosáhnout během výuky v České republice.“

V souvislosti s tím se objevovalo konstatování studentů, že s takto uceleným objasněním problematiky řízení se před studiem v akademických kurzech na VA nesetkali a že i proto se jim jeví ve srovnání s některými jinými pro praxi méně významnými předměty počet hodin vymezený na předmět TMR malý, protože pochopení zásad řízení vojenského kolektivu má velmi podstatný vliv na kvalitu plnění úkolů. Mjr. I. P. dokonce považuje umění velitele řídit kolektiv za důležitější schopnost než vlastní odbornost.

Povzbudivé je, že 85 % důstojníků přistupuje s optimismem k řešení problémů, s nimiž se budou ve vojenské praxi po absolvování kurzu potýkat a vyjadřuje přesvědčení, že je v jejich silách, aby požadované úkoly zvládli. U zbývajících 15 % důstojníků převládá spíše pesimistický pohled na práci, která je u útvarů čeká, a svůj pesimismus odůvodňují nepříznivými podmínkami a nejistotami, v nichž pracují.

Zobecníme-li názory studentů AK, obsažené v jejich samostatných pracích na téma „Můj podíl na řízení vojenské organizace“ k problematice vedení lidí, můžeme konstatovat, že:

- vedení lidí v AČR dosud neodpovídá požadavkům kladeným na moderní vedení lidí v armádách vyspělých demokratických států, což má své objektivní i subjektivní příčiny,
- účastníci AK upřednostňují demokratický styl vedení podřízených, přičemž si uvědomují jeho přednosti i nedostatky, resp. specifika, která má ve vojenském prostředí (organizaci),
- studenti si uvědomují, že moderní vedení lidí je spjata s výchovným působením velitelů na své podřízené,
- autoři prací se přimlouvají za to, aby na vedení a výchovu podřízených byli velitelé na všech stupních velení lépe připravováni, než je tomu doposud,
- studenti akademických kurzů si jsou vědomi toho, že existuje velmi těsný vztah mezi způsobem vedení podřízených a jejich spokojeností i pracovní výkonností,
- studenti AK kladně hodnotí vliv předmětu Teorie a metody řízení na zvyšování jejich kompetence k vedení lidí a přiznávají, že pod vlivem výuky tohoto vyučovacího předmětu u nich došlo ke změně pojetí vedení podřízených.



Naše zamyšlení a zhodnocení prací studentů akademických kurzů vojenské akademie jsme se rozhodli ukončit myšlenkou jednoho z nich - lépe bychom naše pocity a závěry po přečtení těchto prací asi nevyjádřili.

„Všeobecně lze říci, že náročných úkolů se lze zhostit i ve vojenském prostředí důstojně a ve vztahu k lidem solidním a slušným způsobem. K tomu je zapotřebí maximálně motivovat ne ty, kteří se vždy a za všech okolností ztotožní se svým nadřízeným, ale ty, kteří jsou neustále přínosem pro práci ve své funkci, hledají nová a nová řešení, přinášejí nové postřehy na věc a dokáží o svých postojích přesvědčit své okolí v tom dobrém slova smyslu. Tito lidé jsou kořenem každé organizace.

S těmi, kteří nechtějí, je třeba se solidně, avšak dostatečně rychle rozloučit.“

npor. Ing. V. S.

Literatura:

- * Knobloch, F. a kol.: Nedílná velitelská pravomoc a participativní řízení. Výzkumná zpráva. Vojenský ústav sociálních výzkumů, Praha 1992.

Doc. PhDr. Václav V o n d r á š e k , CSc.

Dr. Edvard Beneš a armáda

(K 50. výročí návštěvy dr. E. Beneše na Vysoké škole vojenské)

Před půlstoletím - 9. ledna 1946 - navštívil prezident republiky dr. E. Beneš Vysokou školu vojenskou v Praze. Na její akademické půdě přednesl obsáhlý projev týkající se výchovy a vzdělávání kvalifikovaných vojenských kádřů - nositelů národní identity a státní suverenity - zohledňující širší souvislosti rozvoje vojenství jako takového. Hluboké a válečnou praxí prověřené postuláty, obsažené v prezidentově vystoupení, ani po desetiletích nezastaraly, provokují modernost a oslovují současníky, zejména pak vědeckopedagogický sbor vysokých vojenských škol a studenty, kteří se připravují na náročné povolání vojenského profesionála. Zároveň je prezidentův projev podnětem k zamyšlení i pro příslušná kompetentní místa, zabývající se řešením koncepčních otázek současné bezpečnostní politiky českého státu. V souvislosti s řešenou problematikou je žádoucí zvýraznit následující poznámky.

* * *

110. výročí narození druhého československého prezidenta se stalo vhodnou příležitostí k uspořádání mezinárodní vědecké konference, která si kladla za cíl seznámit historiky i odborníky dalších společenských disciplín s výsledky dosavadního bádání a s různými pohledy na osobnost dr. E. Beneše i na dobu, v níž žil a působil. Konference se konala v Praze ve dnech 25.-28. května 1994 pod záštitou prezidenta České republiky V. Havla.¹⁷

Dosavadní stav výzkumu, jak dokumentovali účastníci konference, prezentoval dr. E. Beneš jako státníka evropského formátu, zdatného domácího politika, filozofa a sociologa, ale také jako člověka se všemi lidskými vlastnostmi. Domácí i zahraniční účastníci se shodovali na tom, že dr. E. Beneš právem náleží mezi výraznou osobnost moderních československých dějin, která svým životem, diplomatickou a politickou činností vyčnívá z řady, provokuje a nutí k hlubokému zamyšlení. Masarykův nástupce ve funkci prezidenta a vrchního velitele ozbrojených sil je mnohdy kritizován za své postoje v období mnichovské krize na konci září 1938, ale i za jednání v únorových událostech o deset let později.

Benešovy úvahy a z nich se odvíjející politická rozhodnutí na historických křižovatkách československé státnosti byla složitá. Mezi odborníky, ale i širokou veřejností, se lze setkat s různými názory na jeho činnost, na jedné straně chápajícími, ale i odsuzujícími.

Právě Benešova obava o bytí národa, jak zaznělo v úvodních referátech konference, byla klíčovým důvodem, proč se v beznadějně situaci vytvořené mnichovským verdiktem čtyř velmocí, rozhodl pro ústup. V dané situaci se jednalo o řešení nejobtížnější. Dr. E. Beneš však odmítl hazardovat s existencí českého a slovenského národa a snažil se uvedeným ústupkem o jeho záchranu.

E. Beneš jako zkušený diplomat a politik evropského formátu bral po druhé světové válce v úvahu realitu dané doby, střízlivě a věcně se snažil analyzovat tehdy dostupná fakta a kalkuloval s řadou alternativ. Prioritní zájmy československého státu, které prostupovaly veškerou jeho činností, se pokoušel zařazovat do širších konsekvencí globálního světového i evropského vývoje. Usiloval o to, aby Československá republika, v úzké návaznosti na své demokratické tradice, hrála ve světové i evropské politice pozitivní roli. V oficiálních vystoupeních po svém návratu do osvobozené vlasti, ale i v rozhovorech poskytovaných zástupcům „sedmé velmoci“, akcentoval bezvýhradnou věrnost politickému programu svého předchůdce ve funkci prezidenta a vrchního velitele ozbrojených sil.

Druhý československý prezident považoval vybudování spolehlivé armády, jako nejvýznamnějšího garanta obrany státní suverenity, za jeden z významných úkolů a zároveň znaků poválečné konsolidace státu. Za rozhodující úkol, jak zdůraznil ve vystoupení před příslušníky 1. československé samostatné obrněné brigády ze západu, považoval unifikaci, tzn. splynutí východní a západní složky v jednotnou armádu, budovanou na základní tradici vytvořené v letech první republiky. V rámci přijetí delegace Svazu čs. důstojnictva 11. prosince 1945 (tato předválečná organizace měla splynout s nově se konstituujícím Svazem brannosti), byl podrobně informován o činnosti velitelského sboru čs. armády v letech druhé světové války. V poselství adresovaném Prozatímnímu národnímu shromáždění vyslovil očekávání, že především půda branného výboru nově vytvořeného zákonodárního orgánu bude představovat vhodnou diskuzní platformu k věcnému probírání a diskutování klíčových otázek rozvoje československého vojenství a budování armády.

Významnou institucí, která připravovala důstojnické kádry poválečné armády, byla Vysoká škola vojenská v Praze. V jejím rámci autonomně působily Vysoká škola válečná, Kurz vyšších velitelů a Škola velitelská.

Studium na Vysoké škole válečné bylo tříleté, dvousměrné - směr operační a týlový. Směr operační připravoval důstojníky generálního štábu s předurčením pracovat ve štábech vyšších jednotek všech zbraní, zastávat funkce náčelníků štábů vyšších velitelství, pracovat v hlavním štábu československé armády a na ministerstvu národní obrany a zastávat funkce velitelů vševojskových těles. Týlový směr zabezpečoval přípravu důstojníků generálního štábu s předurčením pracovat ve štábech tylů divizí a v hlavním tylu MNO. Učební programy obou směrů Vysoké školy válečné zahrnovaly následující předměty: všeobecná taktika - taktika zbraní - válečná historie - taktika všech služeb - národní hospodářství - finanční věda - státní účetnictví - ústavní právo - právo občanské - právo mezinárodní, správní a obchodní - geopolitický zeměpis a umění.

Posláním Kurzu vyšších velitelů, který trval 8 - 10 měsíců, byla ucelená příprava plukovníků generálního štábu a zbraní s předurčením zastávat funkce velitelů vyšších jednotek (pokud pro ně byli systemizováni generálové) včetně generálů hlavního štábu a MNO. Školení se předpokládalo ve směru operačním a týlovém, v rámci pěšího, motorizovaného a rychlého i tankového sboru, dále v rámci armády a skupiny armád.

Velitelská škola organizovala čtyřměsíční kurzy pro velitele oddílů všech druhů zbraní a kurzy pro velitele vojskových těles všech zbraní s operačním a týlovým zaměřením.

* * *

Benešova první oficiální návštěva na Vysoké škole vojenské představovala mimořádnou událost a svátek pro vědeckopedagogický sbor a posluchače, z nichž značná část měla zkušenosti z boje proti fašismu na všech frontách druhé světové války. Všichni přítomní si zároveň uvědomovali, že právě vojenství vždy hrálo v životě a činnosti E. Beneše důležitou roli, a to jak v letech 1. světové války, tak i nedávno skončeného válečného dramatu.

Prezident republiky se po slavnostním uvítání ujal slova a ve svém vystoupení načrtnul základní otázky týkající se přípravy kvalifikovaných a věrohodných československých důstojníků.²¹ Výchozím bodem úvah se stala poválečná realita, kdy svět a vojenství byly po šestiletém válečném konfliktu ve velkých proměnách a neustálém vývoji.

„Musíme si však uvědomit, že tam, kde už přestala válka, nepřestala vojenská věda. Nesmíme se dívat jen na to, co bylo, nýbrž musíme se i ve vojenství zapojit do všeobecného vývoje a pokroku. Vysoká škola vojenská musí být tím ohništěm, kde se bude vytvářet nová vojenská doktrína, která musí skutečně odpovídat našim poměrům, možnostem a potřebám, doktrína vystižená dvěma slovy: moderní a československá.“

Důsledky nového strategického a politického postavení poválečné Československé republiky nalezly výraz v Benešově požadavku vojensky se opírat o SSSR. V této souvislosti je potřebné zdůraznit, že pro prezidenta i přes uvedený limitující faktor (zakotvený v programových dokumentech čs. vlády) představovala armáda hlavní nástroj obrany státní suverenity, integrujícího činitele politického života národního státu Čechů a Slováků.

Prezident dále zdůraznil, že mezi jeho posledním vystoupením na půdě Vysoké školy válečné v roce 1938 a dneškem leží období, které bylo nabyto dramatickými událostmi, hluboce zasahujícími do vývoje ČSR a její armády. V této souvislosti ocenil vysoké morální kvality důstojníků, kteří v meziválečném období absolvovali československou válečnou školu.

„Posuzujeme-li věc také ze stanoviska právě skončivší války, můžeme se zadostiučiněním konstatovat, že v dějinné zkoušce absolventi této školy obstáli čestně. Fakt, že oba bývalí velitelé Vysoké školy válečné: generál Luža i generál Doležal položili své životy v domácím odboji, že největší procento popravených důstojníků zaznamenávají právě kategorie důstojníků generálního štábu - a to právě těch nejvyšších - ukazuje, že nepřítel si byl dobře vědom jejich ceny pro branný odpor národa. Samotný nepřítel musel uznat dokonalost válečných příprav československého státu a pokládal nás ze všech protivníků - s výjimkou velmocí - za protivníka nejvážnějšího. Během samotné války se pak ukázalo, že důstojníci absolventi československé Vysoké školy válečné, i pokud jde o metody práce, byli dostatečně připraveni a pružní, aby v nových situacích v cizím

prostředí dovedli se rychle orientovat, přizpůsobit, s novými prostředky se seznámit a pracovat s úspěchem, jak na Západě, tak i na Východě, kde k nim přistupovaly i problémy organizační.

Proto může Vysoká škola vojenská, přizpůsobivši sebe a svůj program plně novým poměrům, dobře budovat na tradici, vytvořené v předválečné republice. Mravně a odborně byla vždy na výši. V budoucnosti bude, právě tak jako to dělala v minulosti, vyhýbat se nebezpečí izolace, a naopak bude sledovat vývoj vojenského umění u všech národů světa a bude z nich vybírat, co vzhledem k našim domácím poměrům je pro nás nejvhodnější a nejužitečnější. Poměrně malý počet našeho obyvatelstva nás nutí k tomu, abychom pečlivě vybírali, co z našeho hlediska je nejekonomičtější, co nám dává záruku dosažení největších úspěchů s nejmenším úsilím a nejmenšími oběťmi. Otázka lidské krve je v našich malých poměrech snad nejzávažnější."

V další části vymezil základní poslání moderní válečné školy a zdůraznil, že se nevystačí s výukou ryze vojenských předmětů. Vzhledem k tomu, že vojenství jako takové čím dále tím více zasahuje do struktury života celého národa, je potřebné základní učební dokumentaci rozšířit o výuku humanitních disciplín, jako je historie, ekonomie, právní vědy, mezinárodní vztahy, sociologie a psychologie. Právě na základě zkušeností z druhé světové války, jak dále dr. E. Beneš podotkl, je žádoucí dát vojáku z povolání nové politické vzdělání v duchu všeobecného sociálního a hospodářského vývoje. Akceptující tezi, že moderní válka skýtá obrovské množství problémů politických, sociálních a speciálně vojenských a že je nelze všechny obsáhnouti ve škole jedné, se prezident zamýšlel nad otázkou koncepce cílevědomého vzdělávání vojenských kádřů. Stávající typ Vysoké školy vojenské považoval za první stupeň vojenského vysokoškolského studia pro důstojníky nižších hodností. Následovná fáze - nezbytně nutná praxe ve štábech a vojenských útvech - umožňovala vyzrání základních vědomostí, nabytých na prvním stupni vysokoškolské přípravy. Poté mělo následovat další prohlubování vysokoškolského vzdělání v nástavbových kurzech s cílem připravit vybrané důstojnické kádry pro zastávání speciálních a nejvyšších funkcí v československé armádě. Druhý stupeň vzdělání směřoval k pozdvižení obecného horizontu důstojníka tak,

„aby správně nazíral na celý komplex obrany státu ze stanoviska celostátního a z celé šířky i hloubky tohoto problému, objímajícího veškeré složky státního bytí. Školení v něm by se více přiblížilo způsobu akademického studia a pozůstávalo by z přednášek, seminářů a praktických cvičení a samostatných prací, vše v úzké součinnosti s vysokými školami občanskými."

Dr. E. Beneš za poslední stupeň vojenského vzdělání považoval kurz pro vyšší velitele připravující špičky vojenské hierarchie. Zároveň objasnil důvody, které vedly ke sloučení Vysoké školy intendantské s Vysokou školou vojenskou. Uvedený akt označil za logický důsledek válečného vývoje, který směřuje k tomu, že při zachování, respektive zvýraznění

významu specializace, musí být každý důstojník především vojákem, mít porozumění pro celkový vývoj vojenských událostí, a to z hlediska příprav, ale i praktické realizace. Pouze v tomto širším rámci může specialista uplatnit své zvláštní vzdělání a účelně je zapojit do celkového úsilí. Za pozitivní trend označil prohlubování strategické a taktické přípravy pracovníků týlu. Připomněl platnost zásad, které zvýraznil při návštěvě Vysoké školy intendantské v roce 1938. Druhá světová válka jednoznačně potvrdila, že otázky výživy a zásobování vojsk a jejich materiální zabezpečení se staly tak důležitými, že ve značné míře ovlivňovaly vývoj válečných událostí a mnohdy i celkový výsledek války. To vše potvrzuje potřebu usilovného studia a dalšího rozpracovávání uvedených problémů a jejich řešení a zkoumání ve spojitosti s novými formami hospodářského a státního života.

Za velice podnětné lze označit myšlenky týkající se vojenské složky národní kultury jako organické součásti postupující demokratizace společenského života. Dr. E. Beneš z principiálních důvodů odmítal kastovníctví důstojnického sboru. Zdůraznil přitom, že důstojník generálního štábu musí být rovnocennou součástí vojenského celku, především pak důstojníkem vojenské jednotky a útvaru. Je povinen udržovat neustálý kontakt s živým vojenským organismem, znát jeho ducha, chápat potřeby a možnosti. Dr. E. Beneš v této souvislosti odsoudil nezdravé karieristické tendence po 2. světové válce, kdy někteří českoslovenští důstojníci nechtěli sloužit u útvarů.

„Bylo by však nezdravým jevem, kdyby absolventi vysoké školy pohlíželi na službu u trupy^{3/} jen jako na dočasné krátkodobé odkomandování, po jehož absolvování by se co nejrychleji vraceli ke štábu a do úřadů. Soudím, že takové názory by byly nezdravé. Důstojník, pokud koná službu ve štábu, zůstává pouhým neosobním pomocníkem velitele. Touhou každého důstojníka však by mělo být, aby sám velel, aby sám měl zodpovědnost, aby štáb mu byl jen součástí přípravy k nejvyšším velitelským úkonům. A tohoto stupně by ovšem nikdy nemohl dosáhnout, kdyby se vyhýbal trupě a neznal strukturu a ducha armády a živých vojáků do všech nejživotnějších podrobností.“

Důstojník generálního štábu, jak dále zdůraznil dr. E. Beneš, se musí uplatnit především svými vnitřními hodnotami všestranně vzdělaného a vyspělého vojáka. Kvalita důstojnického sboru je dána zdravou soutěživostí, pracovitostí, pílí, svědomitostí a věrným kamarádstvím. Dr. E. Beneš za příklad dal československé letce v zahraničí, kteří prožili válečná léta v těžkých poměrech a nebezpečí a dokázali vytvořit pravé nefalšované kamarádství. Za nepřipustné označil tendence snižování významu důstojníka generálního štábu a podceňování jeho činnosti. Současně varoval před snahami některých velitelů zakládat svoji převahu pouze na válečných zkušenostech.

„Je třeba vzít v úvahu, že v této válce nebylo československé armádě popřáno zúčastnit se akcí velkými armádními tělesy, nýbrž jen menšími svazky a hlavně jsme nemohli zasáhnouti celým válečným potenciálem našeho státu, a že tedy

získané válečné zkušenosti dotýkají se jen jednoho sektoru onoho velkého komplexu jevů, jímž válka vždycky je, tj. jsou spíše z oblasti novodobé válečné taktiky, vytvořené v průběhu války, a z oboru vedení trupy z hlediska psychologického. Moderní vedení války nespočívá však jen na těchto taktických frontovních zkušenostech, nýbrž zahrnuje v sobě ohromný soubor problémů, jejichž řešení vyžaduje pracného a dlouholetého školení. Nutno si uvědomit, co to znamená zpracování mobilizačních příprav, nástupových plánů, příprava státního hospodářství, zvláště průmyslu pro vedení války, obrana proti leteckému nebezpečí, problémy evakuační, dopravní, vlastní vedení operací branné moci atd., atd. To vše je soubor otázek, které nemůže řídit důstojník jen se zkušenostmi z úzkého oboru taktiky. Mají-li se důstojníci s těmito praktickými zkušenostmi uplatnit tak, aby v budoucnosti mohli zaujímat nejvyšší armádní místa, musí své vzdělání patřičně doplnit. Vyšší důstojník, který chce mít důležité velitelské místo, musí se učit a studovat všude a stále."

Další část prezidentova vystoupení se týkala vymezení mravních požadavků na vojáka z povolání, které, řečeno současnou terminologií, tvoří páteř čestného kodexu vojenského profesionála. Výchozí premisou je pro dr. E. Beneše brutalita druhé světové války, která nabyla mimořádně destruktivních forem z hlediska značných ztrát lidských životů a ničení materiálních hodnot.

"Proto je nutno se zvýšeným úsilím dbátí, aby v mladých důstojnících byly pěstovány určité mravní zásady, jimiž se musí řídit i válka, která v souboru života a vývoje státního organismu představuje jen velkou výjimku, tj. poslední slovo státníka. Nutno znovu k platnosti přivést zásadu, že válka jako jeden z projevů života státu a národa je vedena pevnými řády, zákony, požadavky určité etiky, z nichž nemůže žádný kulturní člověk sleviti, aniž by zhanobil sám sebe. Musí znovu k platnosti přijít přesvědčení, že ani ve válce není vše dovoleno, že je nutno válkou rozpoutané síly regulovat a zabránit jim, aby lidstvo zatlačily do hlubin, kde člověk hanobí sám sebe a lidstvo je prostě přiváděno ad absurdum. Síla československých dějin a naše velká národní tradice spočívaly ve všech dobách na mravních hodnotách, které podpíraly naše hmotné úsilí."

Podnětné a aktuální jsou Benešovy myšlenky týkající se výchovy a pěstování vojenského kamarádství a čistoty důstojnického sboru. Prezident upozornil na nebezpečí spočívající v tom, že by se jedna část důstojnického sboru pokládala za jakéhosi dohlížitele nad částí druhou z hlediska jiných souvislostí, než které vyplývají z poměru vzájemné podřízenosti vojáků z povolání. Reagoval tím na činnost orgánů obranného zpravodajství (ovládaných komunistickou stranou), které se staly v poválečné armádě všudepřítomnou a obávanou institucí. Dr. E. Beneš za klíčové hodnoty u vojáků z povolání považoval především čestnost, charakternost, přímou a korektnost. V souvislosti s řešením přestupků vojáků

z povolání zvýraznil úlohu příslušných předpisů a zákonných institucí. Na druhé straně však důstojnický sbor má určité prerogativy, které mu umožňují, aby byl sám sobě korektorem mravních a charakterových vlastností svých členů.

„Čistotu důstojnického sboru, zvláště jeho vedoucích složek, je nutno střežiti, a to nejen bezprostředně nadřízenými vojenskými orgány, nýbrž i důstojnickým sborem samotným. Vidí-li kdo nějaký pokles ve vlastních řadách, jistě vždy najde možnost upozornit na něj přímým, čestným, neanonymním způsobem. Musí potom však za svým krokem vždy jako muž stát a být hotov otevřeně jej podporovat a tak vzít odpovědnost za to, co činí. To je jedním ze základních požadavků výchovy důstojníka ke skutečné čestnosti a pravému kamarádství. To je také jediná cesta k soudržnosti a mravní jednotnosti armády jako celku, tak i celého důstojnického sboru.“



Osobní angažovanost prezidenta dr. E. Beneše, aby Československo hrálo ve světové i evropské politice pozitivní roli, naráželo na řadu překážek. Především pak na narůstající bariéru poválečného antagonismu mezi bývalými spojeneckými velmocemi z let druhé světové války a na stupňující se vnitropolitické napětí, které se promítalo i do nově budované poválečné čs. armády. Druhý československý prezident tyto procesy, které signalizovaly klima a rizika studené války, považoval za ohrožení míru, existence a bezpečnosti státu, soumrak československé demokracie, jejichž projevem se stal únor 1948. Benešovy úvahy a myšlenky, zakotvené v díle Demokracie dnes a zítra, jsou nejen deklarací jeho celoživotního kréda, ale také naléhavou výzvou následujícím generacím.

Poznámky:

- 1/ V průběhu jednání mezinárodní vědecké konference zasedala i vojenská sekce, která se zabývala vojenskopolitickými aspekty Benešovy činnosti. Příspěvky z jejího jednání byly zveřejněny ve sborníku Edvard Beneš, československý a evropský politik. Mezinárodní konference 25.-29. 5. 1994. Sborník projevů a příspěvků k 110. výročí narození druhého československého prezidenta II., který vydala Nadace Jiřího z Poděbrad pro evropskou spolupráci společně s Vojenskou akademií v Brně v roce 1994.
- 2/ Vojenský historický archiv Praha, MNO, Náč. hl. štábu 1946, č.j. 976, kr. 23.
- 3/ V tehdejší vojenském slangu trupa = jednotka (z německého die Truppe).

Ing. Jiří Veličko

Rízení rizika při mimořádných událostech

Označení **mimořádné události** se používá pro mimořádné situace vyvolané působením člověka či přírodních sil, při kterých obvykle dochází k závažným ohrožením společnosti. Tato ohrožení (nebo také rizika) svými dopady způsobují společnosti často rozsáhlé ztráty.

Problematickou zhodnocení rizik, výběru potřebných protiopatření a kontroly jejich efektivnosti se zabývá proces nazývaný řízení rizika (*risk management*).

Základní filozofie ochrany proti rizikům vychází z rozboru faktorů a dalších ohrožení, jejich kvantifikace metodami statistickými nebo heuristickými a zhodnocení velikosti ohrožení pro subjekt, v daném případě pro společnost. Provedení důsledné analýzy rizik je nezbytné pro stanovení protirizikové politiky a pro použití správných protiopatření při řešení ohrožení.

Proces řízení rizika lze rozdělit do několika fází:

- identifikace a kategorie ohrožení,
- analýza a zhodnocení ohrožení,
- ovlivňování (snižování) ohrožení,
- posouzení (kontrola) výsledku ovlivňování ohrožení.

Řízení rizika pomáhá nalézt odpovědi na následující základní otázky:

1. Která rizika snížit (ovlivnit)?
2. Jaká je velikost těchto rizik?
3. Lze tato rizika snížit (ovlivnit)?
4. Na jakou úroveň?
5. Jakými prostředky?
6. Jaká je účinnost a nákladovost těchto prostředků?
7. Jaké jsou alternativní možnosti ovlivnění?
8. Z čeho tyto prostředky financovat?

Přitom je třeba brát v úvahu skutečnosti, že

- existuje omezenost zdrojů (lidských, materiálních i finančních) využitelných ke snižování rizika,
- nejehospodárnější cestou snižování rizika je prevence a úzká spolupráce subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení,
- akceptování určité úrovně rizika je výrazem existující reality (viz přijatelnou úroveň rizika),
- snižování rizika je většinou spojeno s výrazným zvyšováním nákladů na provádění protiopatření,
- úplná eliminace některých rizik by vedla ke stagnaci vědecko-technického rozvoje.

IDENTIFIKACE A KATEGORIZACE RIZIKA

Identifikace rizika podává potřebné údaje o vzniklé nebo očekávané události, které usnadňují volbu a provedení správných protipatření. Protože často dochází k řetězení rizik a v mnohých případech je subjektivní vnímání rizika podstatně odlišné od objektivního hodnocení, je identifikace rizika nezbytná pro rozlišení rizik významných od rizik zanedbatelných.

Kategorizace rizika, obsahující rozřídění z různých hledisek (např. podle rozsahu možných ztrát, vlivu na člověka, právní odpovědnosti, možnosti pojištění), má svůj význam pro volbu způsobu ovlivnění rizika.

Identifikace a kategorizace rizika umožňují odpovědět na otázky č. 1 a 3.

ANALÝZA A ZHODNOCENÍ RIZIKA

Analýza rizika zjišťuje rozsah ztrát, četnost jejich výskytu a souvislosti faktorů ohrožení, s cílem určit velikost rizika. Umožňuje také vyjádřit a modelovat vliv budoucích nepříznivých událostí pomocí měřitelného účinku.

Existuje řada metod k analýze rizika, z nichž každá má své přednosti i nedostatky; pro oblast mimořádných událostí však zatím není obecná metodika ustálena a přijata.

Výsledky analýzy rizika slouží při ovlivňování rizika v rámci rozhodovacího procesu řízení rizika, kdy jsou konfrontovány se schopnostmi a možnostmi společnosti (systému subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení) předcházet dopadům mimořádných událostí a řešit je. Především však slouží ke zhodnocení dostatečnosti, hospodárnosti a účinnosti zdrojů vynakládaných k řešení mimořádných událostí. Proto je nezbytné provádět analýzu rizika jak v naturálním, tak v hodnotovém (peněžním) vyjádření.

Pro zhodnocení rizika jsou zásadními předpoklady, vedle znalosti ohrožení a jeho působení, znalost schopností a možností systému subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení, znalost rozhodovacího procesu v tomto systému a znalost potřebných výstupů a vstupů příslušné úrovně rozhodování, kterou mají výsledky analýzy rizika podporovat. Zde pak působící skutečnost omezenosti zdrojů vyvolává potřebu usměrňovat investování, alokaci a nasazení zdrojů tam, kde je toho nejvíce zapotřebí a kde lze reálnými opatřeními ztráty co nejvíce ovlivnit.

Analýza a zhodnocení rizika umožňují odpovědět na otázky č. 2, 4, 5 a 7.

VELIKOST RIZIKA

Jak již bylo uvedeno, podstatou analýzy rizika je provedení kvantitativního a kvalitativního určení rizika, tj. určení velikosti rizika.

Velikost rizika lze určit pomocí vzorce:

$$VR = f(TC; M; x_1, \dots, x_n; y_n, \dots, y_n),$$

kde VR - velikost rizika,

TC - rozsah škod,

M - četnost výskytu škod,

x, y, z, - závažnost rizika,

$x_1, \dots, x_n$ - faktory rizika dle míry ovlivnitelnosti,

$y_1, \dots, y_n$ - faktory rizika dle právního prostředí,
případně $z_1, \dots, z_n$ - faktory rizika dle aktuální hodnoty informace.

V rámci analýzy kvantitativní stránky rizika (TC, M) se vychází z povahy ztrát. Přitom je nutno mít na paměti, že dopady nepříznivých událostí často přesahují přímé škody. Mohou vzniknout značné nepřímé škody, které mají zdánlivě minimální spojení s původní událostí. Postup kvantitativního určení rizika je založen na naturálním vyjádření dopadů nepříznivých událostí (materiálních i nemateriálních škod), kdy jsou následně, jako ekvivalent pro měřitelnost celkového rizika, ohodnocovány (oceňovány) jednotlivé druhy škod.

Při prognózování velikosti rizika (kvantitativní stránky rizika z_p) se vyjadřuje četnost výskytu škod (pravděpodobnost výskytu událostí) pomocí objektivních nebo subjektivních pravděpodobností a k jejímu stanovení je možný jak přístup na základě hypotetických předpokladů, tak přístup simulační.

V rámci analýzy kvalitativní stránky rizika (x, y, z) se provádí stanovení závažnosti rizika, které je, vedle přijatelné úrovně rizika, důležitým hlediskem pro určení významnosti ohrožení, a tím pro případné použití mimořádných opatření. Postup kvalitativního určení rizika, založený mj. na formalizaci a vymezení faktorů rizika (ovlivnitelných i neovlivnitelných), jejich vzájemných vztahů a důsledků (jevů), je zaměřen zejména na identifikaci těch jevů, které svou povahou mohou mařit zvolené varianty řešení mimořádné události. Dopad těchto jevů působí na ohrožení jako kvalitativní prvek a mění tím velikost rizika. Úsilí o snížení rizika je pak směřováno na faktory ovlivnitelné. Jedním z činitelů, které determinují závažnost rizika, je i právní prostředí. Z toho hlediska jde nejenom o určení toho, jaké pravomoci mají subjekty odpovědné za řešení ohrožení při použití alternativních způsobů řešení, ale i o určení právního charakteru škod.

Při prognózování velikosti rizika je dalším činitelem, zvláště pro **zhodnocení rizika v oblasti obrany a bezpečnosti**, aktuální doba informace, jakožto časové hledisko pro stanovení významové hodnoty informace.

OVlivňOVÁNÍ RIZIKA

Ke znázornění velikosti rizika můžeme použít následující obrázek:



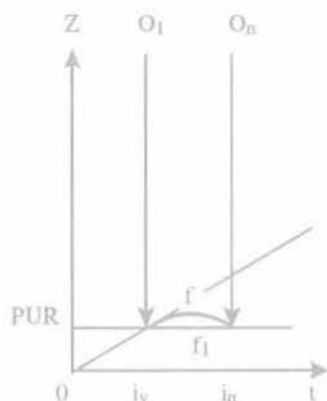
kde PUR je přijatelná úroveň rizika, kterou lze definovat jako přípustnou úroveň ohrožení (hodnota v naturálním vyjádření), stanovenou na jedné straně odborným (vědeckým) poznáním negativních dopadů ohrožení na společnost a životní prostředí, na straně druhé možnostmi společnosti vyčlenit dostatek prostředků (zdrojů) na jejich trvalé snížení. Tato hodnota vymezuje rozhraní mezi preventivními a zásahovými opatřeními společnosti proti danému ohrožení.

PK je práh katastrofy, jenž lze definovat jako úroveň ohrožení (hodnota v naturálním vyjádření), za kterou jsou negativní dopady ohrožení trvalé, již je nelze eliminovat a všechny potenciální prostředky záchrany přestanou být účinné.

HSO jako hranice standardních opatření je rozhraním mezi standardním a krizovým vývojem situace, které má svůj význam při ovlivňování (snižování) ohrožení. Teoreticky se HSO má pohybovat v rozmezí bodů vyznačených PUR a PK; bod PK je však v praxi obtížně určitelný.

Ovlivňování rizika je cílevědomá preventivní a zásahová činnost subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení, vedoucí ke snižování ohrožení.

Ke znázornění procesu ovlivňování rizika můžeme použít následující obrázek:



- Z ztráty (v tis. Kč),
 PUR přijatelná úroveň rizika,
 t čas (v min.),
 i_v informace o vzniku mimořádné události,
 i_n informace o ukončení mimořádné události,
 f funkce ztrát (pro zjednodušení je znázorněna jako fce lineární),
 f_1 ovlivněná funkce ztrát,
 $O_1, \dots, O_n$. . . ovlivňování (okamžiky použití protirizikových opatření);

V závislosti na odlišném působení různých ohrožení se mění i časový interval pro ovlivňování těchto ohrožení PO (prostor pro ovlivňování rizika) $\equiv \langle i_v; i_n \rangle$.

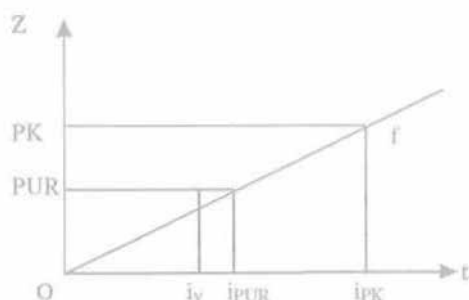
Je v zájmu společnosti tento časový interval optimálně rozšířit (např. prevencí, dokonalejší indikací ohrožení) a optimálně využít (např. zvyšováním množství a účinnosti použitelných protiopatření). Toto úsilí je však limitováno právním prostředím (pravomocemi pro subjekty odpovědné za řešení ohrožení), věcným prostředím (zdroji, technickými a technologickými schopnostmi) a organizací spolupráce subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení (plány, součinnosti, smlouvami).

Proces ovlivňování rizika umožňuje odpovědět na otázku č. 5 a je výchozím podkladem k problematice financování (otázka č. 8).

VYMEZENÍ PROSTORU PRO OVLIVŇOVÁNÍ RIZIKA

Prostorem pro ovlivňování rizika je myšlen časový interval uplatňování protiopatření vůči ohrožení.

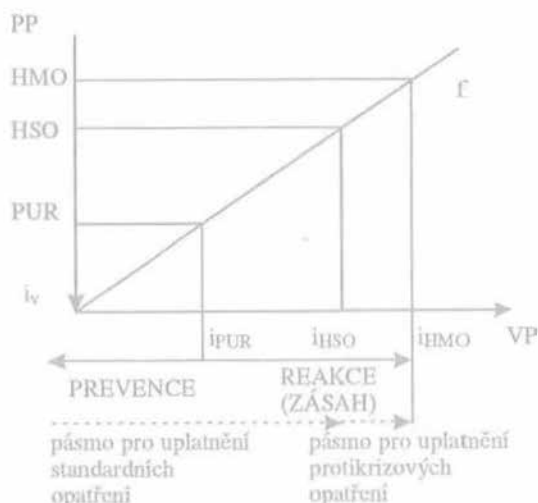
Vymezení prostoru pro zahájení ovlivňování si můžeme znázornit pomocí následujícího obrázku:



- Z ztráty (v tis. Kč),
 PUR přijatelná úroveň rizika,
 PK práh katastrofy,
 t čas (v min.),
 i_v informace o vzniku mimořádné události,
 i_{PUR} informace o překročení přijatelné úrovně rizika,
 i_{PK} informace o dosažení prahu katastrofy,
 f funkce ztrát;

Prostor pro zahájení uplatňování protiopatření při vzniku mimořádné události lze vymezit jako $PZ \equiv \langle i_v; i_{PK} \rangle$, v praxi se přitom může stát, že $i_v > i_{PUR}$.

Vymezení prostoru pro ukončení ovlivňování si můžeme znázornit pomocí jiného obrázku:



- PP dimenze daná právním prostředím (legislativou udělující pravomoci k použití protiopatření),
 i_v informace o vzniku mimořádné události,
 f funkce ztrát,
 PUR přijatelná úroveň rizika,
 HSO hranice pro použití standardních protiopatření,
 HMO hranice pro použití mimořádných protiopatření,
 VP dimenze daná věcným prostředím (zdroji, technickou, technologickou a organizační schopností vytvořit a použít protiopatření),
 i_{PUR} informace o překročení přijatelné úrovně rizika,
 i_{HSO} informace o dosažení hranice pro použití standardních (proti)opatření,
 i_{HMO} informace o dosažení hranice pro použití mimořádných (proti)opatření;

Prostor pro ukončení uplatňování protiopatření při vzniku mimořádné události lze vymezit jako $PU \equiv \langle i_{HSO}; i_{HMO} \rangle$.

Přitom je reakce (zásah) v rozmezí

- i_{PUR} až i_{HSO} řízena pomocí standardních plánů,
- i_{HSO} až i_{HMO} řízena pomocí krizových plánů pro jednotlivé druhy ohrožení.

Krizový plán lze definovat jako soubor dokumentů, obsahujících vybrané informace sloužící k podpoře rozhodování při řešení mimořádné události, která dosáhla takové úrovně, že k jejímu řešení je nezbytné použít mimořádná opatření.

Krizový plán má zejména obsahovat:

- ◆ varianty možných ohrožení a analýzy jejich dopadů,
- ◆ způsoby reakce na vzniklé situace včetně náhradních řešení,
- ◆ údaje o součinnosti a koordinaci subjektů odpovědných za řešení ohrožení, údaje o spolupráci s dalšími subjekty zainteresovanými na řešení ohrožení (včetně smluv),
- ◆ přehled pravomocí a odpovědností subjektů odpovědných za řešení ohrožení,
- ◆ popis a zhodnocení disponibilních zdrojů a jejich využití v konkrétních situacích aj.

Mimořádná opatření jsou taková opatření, jejichž použití je možné jen na základě mimořádných pravomocí udělených (subjektům odpovědným za řešení ohrožení) v souladu se zákony a jejichž provádění je ve smyslu existujících právních omezení předmětem kontroly. Mimořádná opatření se provádějí jen v nezbytné míře a pouze na základě souhlasu oprávněných představitelů státní správy, vlády nebo parlamentu. Použití mimořádných opatření obvykle vyžaduje (krátkodobou) změnu právního prostředí, provedenou vyhlášením např. stavu ohrožení, branné pohotovosti státu aj.

Mezi mimořádná opatření patří např. plošná evakuace obyvatelstva, poskytnutí osobní a věcné pomoci obyvatelstvem, oprávnění přístupu na soukromý majetek k odstranění či překonání překážky, kontrola státu nad provozem telekomunikačního spojení, priority, pro používání telekomunikační sítě, posilování policie vojáky, mobilizace, kontrola zatemnění a další.

Maximální prostor pro ovlivňování rizika lze vymezit jako $PO_{max} = \langle i_v; i_{HMO} \rangle$.

POSOUZENÍ VÝSLEDKU OVLIVŇOVÁNÍ RIZIKA

Pro posouzení schopnosti systému subjektů (zainteresovaných na řešení ohrožení, s cílem ubránit společnost před dopady mimořádných událostí a předcházet jim) lze použít hodnotové ukazatele umožňující vyjádřit, zda dynamika vývoje odpovídá žádoucím proporcím. Metodickými úkoly zatím zůstávají: jednoznačný způsob oceňování některých druhů nemateriálních škod a vyčlenění výdajů na opatření proti mimořádným událostem od ostatních (nesouvisejících) výdajů u některých subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení. Po dořešení těchto metodik však bude možné postupovat cestou, kdy celková ztráta pro společnost a opatření realizovaná k řešení a prevenci mimořádných událostí, převedené do hodnotového (peněžního) vyjádření, umožní agregovat a měřit srovnatelný výkon systému subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení v oblasti obrany, bezpečnosti a ochrany obyvatelstva a umožní vyjádřit jeho změny.

$$U = Z_p - Z_s$$

kde U je užitek z realizovaných protiopatření,

Z_p jsou ztráty předpokládané při vzniku mimořádné události,

Z_s jsou ztráty skutečné;

$$V = V_p + V_z$$

kde V jsou celkové výdaje na protipatření,

V_p jsou výdaje na prevenci,

V_z jsou výdaje na zásah;

(1) Ukazatel hospodárnosti

$$U > Z_s + V_z \geq V_z$$

(2) Ukazatel efektivnosti (index)

$$I_u > I_v > I_{v_z}$$

Jedním z úkolů systému subjektů zainteresovaných na řešení ohrožení je získání takové kvality jeho standardních mechanismů (složek) a vytvoření takového prostředí, které omezí vznik potenciálních mimořádných událostí vyžadujících ke svému řešení vyhlášení stavu ohrožení, tj. změnu právního stavu pro společnost (krizových situací).

(3) Ukazatel prevence (index)

$$I_{v_p} > I_v$$

Dalším z úkolů systému je vytvářet podmínky pro uvedení legislativy do souladu s mezinárodním úsilím o předcházení závažným ohrožením. Posilování prevence má i význam rozpočtový.

Posouzení výsledku ovlivňování rizika umožňuje odpovědět na otázku č. 6.

Velkým tématem této doby je vztah NATO a Ruské federace, respektive celého Společenství nezávislých států. Myslím, že je na světě opravdu málo lidí, kteří by si nepřáli ty nejlepší partnerské vztahy mezi těmito dvěma velkými tělesy, vztahy, které mohou být dokonce i nějak formalizovány, čímž by byl vyjádřen a stvrzen zásadní význam, který mají v dnešní globálně propojené civilizaci. Bez dobré spolupráce euroatlantického regionu s ohromnou a vlivnou euroasijskou mocností, kterou je a vždy bude Ruská federace, mocností, která má velkou gravitační sílu a své vlastní bezpečnostní partnery, si lze světový mír skutečně stěží představit.

*Z projevu Václava Havla, prezidenta ČR,
na 13. konferenci Severoatlantické aliance
Lidové noviny 22. června 1996.*

Kdo ohlídá hlídače? (Civilní kontrola ozbrojených sil)

V roce 1990 začal v Paříži pracovat Institut bezpečnostních studií, který vznikl na základě rozhodnutí ministerské rady Západoevropské unie. Tento institut představuje nový přístup k výzkumu evropské bezpečnosti. Umožňuje spolupráci jak různých oficiálních mezinárodních organizací, tak nezávislých výzkumných institucí, a tak napomáhá dalšímu vývoji evropské obranné identity. Institut bezpečnostních studií také vydává řadu publikací a monografií zabývajících se současnou politikou, které jsou psány buď samotnými zaměstnanci institutu či jinými autory, kteří byli k sepsání takové monografie institutem pověřeni. Obvykle je každá práce podrobně analyzována na pracovních seminářích nebo v rámci studijní skupiny expertů a její vydání znamená, že ji institut pokládá za užitečný a autoritativní příspěvek, který je vhodný, aby byl předložen pro širší diskusi. Mezi ně patří i následující práce bývalého náměstka ministra obrany maďarské armády Rudolf Joó „Demokratická kontrola ozbrojených sil“, kterou uveřejňujeme v upravené a zkrácené podobě.



Politická kontrola ozbrojených sil není problémem, kterým se zabývají až liberální demokracie dvacátého století. Dokonce to není ani záležitostí pouze demokratizujících se společností střední a východní Evropy. Nebezpečí, že armáda, která byla zřízena, aby chránila společnost, by mohla představovat pro tu samou společnost hrozbu, existovalo již ve starověku. Otázka „kdo ohlídá hlídače“, byla ústředním problémem již Platónova dialogu *Republika*, napsaného před 2500 lety. Platón při konstrukci společenského zřízení, které pokládal za nejlepší, popisoval vojenský stát jako úchylku. Celá staletí starověké Řecko a římské císařství bylo konfrontováno dilematem: *sed quis custodiet ipsos Custodes?* a tato otázka zůstávala stejná i po následující staletí, ale jak se ozbrojené síly a společnost postupně měnily, měnila se i povaha tohoto problému.

V současné době je v literatuře zabývající se daným tématem pojem „civilní kontrola“ používán zaměnitelně s „politickou kontrolou“. Civilní zde jednoduše naznačuje prioritu civilních institucí, založených na suverenitě lidu, na rozhodovacím procesu týkajícím se obrany a bezpečnosti. Tento požadavek samozřejmě neznamená, že civilisté jako takoví jsou lepší než lidé v uniformě. Jinými slovy není to civilní statut, který představuje hlavní rozdíl, ale skutečnost být *demokraticky zvoleným nebo jmenovaným civilistou*, být reprezentantem demokratické vůle vyjádřené prostřednictvím řádného demokratického procesu. Co se týče samotného termínu „kontrola“, v této práci budu jej používat v tom nejširším slova smyslu. Podle kontextu bude znamenat kontrolu, revizi, zkoušku, ověření, vykonávání omezujícího či řídícího vlivu.

Jedním ze základních principů zastupitelské demokracie je, že političtí představitelé, kteří vykonávají politickou moc, se musejí odpovídat těm, kteří je zvolili, a v jejichž jménu formulují a realizují určitou politiku. Armáda podobnou ústavní zodpovědnost vůči

společnosti ale nemá. Podle definice suverenity lidu legitimně vytvářet politiku, včetně obranné a bezpečnostní politiky, může pouze demokraticky konstituovaná (zvolená) civilní autorita. Civilní exekutiva má moc (a také závazek vůči voličům) určit velikost, typ a složení ozbrojených sil, definovat koncepty, předložit programy, navrhovat rozpočet atd. V této činnosti se musí spoléhat na vojenské profesionály a odborníky, a proto zástupci vojenského establishmentu mohou mít v počátečních stádiích rozhodovacího procesu velký vliv, který nebude během celého procesu realizace nezanedbatelný. Právě zde mohou - a měli by, bylo-li by toho snad zapotřebí - vyjádřit ve *vnitřní* debatě opačná či kritická mínění o hlavních strategických možnostech.

Veřejný zájem o demokratickou politickou kontrolu je pochopitelný zejména dnes, kdy musíme mít stále na mysli:

- ◆ velikost výdajů na moderní ozbrojené síly (peníze, lidé, materiál),
- ◆ zájem veřejnosti o destruktivní síly moderních zbraní a vyspělé technologie,
- ◆ nové hrozby a úkoly období po skončení studené války.

Poslední bod nám připomíná, že společnost potřebuje armádu, efektivní armádu, aby se chránila proti vnějším hrozbám. To je vlastně tím jejím „funkčním imperativem“, abych použil termínu Samuela Huntingtona. Tento by měl odpovídat „sociálnímu imperativu“ vycházejícímu ze společenských sil, ideologií a institucí dominujících ve společnosti. „*Na institucionální úrovni... je cílem vypracovat takový systém vztahů mezi civilním a vojenským sektorem, který bude maximalizovat vojenskou bezpečnost při co nejmenším obětování jiných společenských hodnot,*“ píše S. Huntington ve své knize *Voják a stát*. Struktura a operační mechanismus státních institucí by měly umožňovat vládě dozírat na národní zájmy a zároveň plnit požadavky občanů.

Civilní kontrola je potřebná především proto, aby zabránila armádě - což je organizovaný orgán, který je ze zákona oprávněn používat sílu jménem státu - zpochybňovat řádně ustavenou politickou autoritu. Zajišťuje, aby ozbrojené síly neohrožovaly základní hodnoty společnosti, včetně suverenity lidu, kterou mají ochraňovat. Základní zárukou, která by měla být zabudována do politického systému, je ústavní podřízení vojenských prostředků národní politice.

Zřízení a udržování civilní kontroly není v žádném případě jednostranné opatření k omezení ozbrojených sil. Je to spíše proces vzájemného přizpůsobování se, s cílem začlenit armádu do obecného systému národních institucí, jasně vymezující sféry odpovědnosti. Redukce participace armády na politice, výstavba armády „politicky neutrální“ je dosahována tzv. militarizací armády, která ji činí jednak profesionálnější, a zároveň ochraňuje její autonomii před neústavním vměšováním se z politického sektoru. Civilní vláda by totiž neměla intervenovat do profesionálních vojenských rozhodnutí v operačních záležitostech.

Pevné ústavní záruky demokratických režimů chrání stát - a také ozbrojené síly - před dvěma typy potenciálních nebezpečí: před politiky, kteří mají vojenské ambice nebo kteří by rádi využívali a zneužívali armádu k dosažení politických cílů, a před případnými politickými ambicemi aktivních vojáků. Mezi západními zeměmi, bez ohledu na jejich vojenskou kapacitu, členství v obranných aliancích či neutrální status existuje všeobecně

sdílený konsenzus o nutnosti politického dozoru nad armádou jako rozhodujícího prvku pro zachování liberálního, pluralistického politického systému.

K tomu je nutná především:

- ▲ Existence jasného a konstitučního rámce, který definuje základní vztahy mezi státem a ozbrojenými silami. Je to důležitý předpoklad fungování vlády zákona; na druhé straně to snižuje riziko nejistých legislativních požadavků, které mohou způsobit vznik napětí mezi jednotlivými složkami politické moci a mezi politickým a vojenským establishmentem.
- ▲ Rozhodující role parlamentu v obranné a bezpečnostní legislativní činnosti, při ovlivňování národní strategie, při udělení souhlasu s rozpočtem a při kontrole výdajů.
- ▲ Hierarchická odpovědnost armády vládě prostřednictvím civilních orgánů veřejné administrativy - ministerstva či odboru obrany. Ve většině liberálních demokracií je odbor obrany veden zvolenými civilními politiky, kterým pomáhá řada kvalifikovaných civilních pracovníků (státní úředníci, političtí pověřenci, poradci atd.), kteří pracují spolu s důstojníky při provádění strategického plánování a koordinačních úkolech.
- ▲ Přítomnost kvalifikovaného a zkušeného velitelského sboru, který je respektován a podporován civilními orgány a který uznává princip civilní kontroly, včetně principu politické neutrality a nestrannického vedení ozbrojených sil.
- ▲ Musí existovat vyspělá občanská společnost s dlouhodobou tradicí demokratických institucí a hodnot, která je schopna efektivně řešit sociální konflikty, a široký národní konsenzus o roli a poslání armády tvořící součást obecné politické kultury.
- ▲ Při projednávání otázek obrany musí působit nezávislé složky (vědečtí pracovníci, žurnalisté, političtí poradci, neziskové organizace) schopné účastnit se veřejné debaty o obraně a bezpečnosti a předkládat alternativní pohledy a programy.

Vztahy mezi armádou a civilní veřejností v bývalých komunistických zemích

Navzdory uniformitě komunistického systému jedné strany byla bývalá Varšavská smlouva složena z poměrně diverzifikované skupiny zemí. Členské státy se lišily velikostí, kulturními tradicemi, úrovní vývoje, geostrategickou polohou, etnickým složením i vojenskou kapacitou. Komunistická strana v těchto zemích nevykonávala ani demokratickou, ani skutečnou občanskou kontrolu armády. Nevykonávala demokratickou kontrolu, neboť institucím a mechanismům komunistické strany se nedostávalo základních předpokladů demokratické kontroly a odpovědnosti. Řídící orgány strany - politbyro a ústřední výbor - nebyly demokraticky voleny; v podstatě byly konstituovány samotným systémem kooptací shora. V takových podmínkách byly parlamenty pouhou výkladní skříní, fasádou. Celému politickému prostředí se nedostávalo transparentnosti, politické odpovědnosti a zodpovědnosti. Pojem ústavní kontroly a rovnováhy (checks and balances) zmizel. Ozbrojeným silám, stejně jako ostatním společenským institucím, dominovala jedna politická autorita, která nebyla ani legitimní, ani neměla v očích naprosté většiny veřejnosti demokratický mandát.

Tyto země se ale čas od času vzdalovaly od homogenního totalitního modelu raného stalinského období (např. v posledním desetiletí komunistické vlády v Maďarsku, před

vyhlášením stanného práva v Polsku, v Československu v 60. letech) a občanská společnost měla přinejmenším příležitost se pomalu otevírat. Nicméně probíhající změny nechaly vztahy mezi armádou a civilní veřejností prakticky nedotčeny a žádným způsobem nemodifikovaly *povahu* kontroly armády komunistickou stranou. Bylo to tím, že ozbrojené síly spolu s policií představovaly v mnoha ohledech typické mocenské instituce, pilíře režimu. Jako nástroj síly v rukou politického establishmentu nebyla armáda pouze částí systému, ale přímo jedním ze strážců systému, a to jak na domácí (národní), tak mezinárodní úrovni (Varšavská smlouva).

Často neexistoval žádný rozdíl mezi stranickým a státním vedením ozbrojených sil. Místo skutečného civilního řízení byly ozbrojené síly v komunistických zemích kontrolovány politickým aparátem. V takových podmínkách bylo problémem identifikovat, kde (lidová) armáda končí a kde komunistická strana (či stát) začíná. To především poškozovalo ozbrojené síly jako samostatnou instituci. Byla narušována jejich profesionální autonomie, byl posilován politický oportunismus mezi důstojníky a výběr na nejvyšší funkce byl prováděn podle politických kritérií. Ideologická konformita a stranické protekcionářství často narušovaly vojenskou disciplínu a morálku, a současně snižovaly vojenský profesionalismus.

Řízení ozbrojených sil komunistickou stranou nebylo nikdy ani demokratické, ani skutečně civilní, ale bylo reálné a ve většině případů docela efektivní. Byla to strana, která definovala vojenskou doktrínu, strategii a hlavní cíle budování ozbrojených sil. Tak byl navzdory skutečnosti, že v komunistických režimech neexistovaly žádné tendence k vojenskému převratu, vybudován robustní aparát, který měl této eventualitě zabránit a udržovat bezpodmínečnou loajalitu armády ke straně.

Způsoby, kterými byla tato tuhá kontrola vykonávána, zahrnovaly:

- ▲ monitoring celé armády prostřednictvím stranických orgánů,
- ▲ dohled nad generálním štábem a podřízenými jednotkami prostřednictvím politických správ,
- ▲ kontrola ozbrojených sil za použití tajných policejních metod.

Politické vzdělávání, které tyto orgány poskytovaly, mělo prohloubit „proletářský internacionalismus“ mezi sovětskou armádou a dalšími armádami Varšavské smlouvy. V praxi tento „internationalismus“ znamenal podřízení národních zájmů geopolitickým plánům Sovětského svazu. Národní autonomie při obranném plánování byla okleštěna na minimum. Všechny tyto důvody vysvětlují, proč na začátku devadesátých let, když první svobodně zvolené vlády ve střední a východní Evropě rozhodly zrušit politické správy, bylo toto opatření vítáno většinou profesionálních vojáků.

Po proběhlých systémových změnách byla reorganizována také vojenská kontrarozvědka. To byl další cizí orgán uvnitř armády, protože ve většině případů byla podřízena ministerstvu vnitra a jejím hlavním úkolem bylo monitorování loajality straně a boj s ideologickým „vnitřním nepřítelem“ a „antisocialistickými silami“. Jak důstojníci v jednotkách, tak nejvyšší vojenské vedení obvykle přijímalo zrušení tohoto orgánu bez odporu a byla oceňována restrukturalizace kontrarozvědky na základě skutečných potřeb bezpečnosti a národních zájmů.

Vztahy mezi veřejností a armádou odrážejí jako v zrcadle politický režim, ve kterém jsou vybudovány. V současné době ve střední a východní Evropě odrážejí společnosti v přechodu a politický systém, ve kterém staré a nové prvky koexistují. Totéž se týká i politické kultury příslušných zemí, která zahrnuje politické reflexe, míru tolerance a schopnost kompromisu. Ve střední a východní Evropě někdy není místo pro kompromis. Účastníci politického sporu mají sklon pohlížet na události ze stanoviska hry peněžního automatu „nula - беру všechno“: zisky na civilní straně znamenají pro armádu ztrátu a naopak. V tomto pojetí je potom kompromis známkou slabosti, a ne přirozenou částí politického procesu.

V zemi, která respektuje vládu zákona, jsou klíčovým elementem ústavně-právní předpisy. Jsou nezbytnou i když nepostačující podmínkou pro úspěšnou realizaci demokratické politické kontroly armády, a právě proto musí být institucionální uspořádání doplněno vzdělávacími programy zaměřenými na zvýšení úrovně politické kultury. Jak občané (civilisté), tak příslušníci armády by měli dodržovat zákony a politická pravidla týkající se nezbytné obrany a bezpečnosti. Prostřednictvím konsenzu sdílených hodnot může být kontrola omezování postupně transformována do kontroly přesvědčením, což je nejvyšší zárukou demokratického fungování armády.

V uplynulých pěti letech každá země ve východní a střední Evropě si zapsala na svůj štít jako cíl civilní kontrolu armády. Důvody pro to jsou jasné: demokratické instituce ve vyspělých demokraciích jsou při konfrontaci s velkými problémy, jako jsou vládní krize, ekonomická deprese, eskalace násilí či zneužívání moci velmi zranitelné.

Demokratická kontrola odstraňuje pokušení ozbrojených sil plést se do stranické politiky, přiklánět se k určité politické straně, případně posilovat její postavení. Vláda zákona vyžaduje jasné normy, silné instituce a mechanismy, které jednoznačně určují hranice možností různých aktérů politického života a zároveň eliminují politiku z života armády. Neutrální a nestranný důstojník může sloužit několika po sobě jdoucím vládám. Slouží státu a řádně ustavené (volbami či jmenované) státní autoritě, a ne pouze jedné politické straně. V tomto ohledu je jeho pozice stejná jako u státních úředníků v pluralistickém režimu.

Obtíže na civilní straně

Za prvé neexistovala civilní zkušenost s řešením obranných a bezpečnostních úkolů. V minulosti byly tyto otázky vzhledem k nadměrnému utajování všeho vojenského vyloučeny z veřejných diskusí. Proto zvláště zpočátku jen velmi málo členů parlamentu, státních úředníků, akademických funkcionářů či novinářů mělo nějakou konkrétní znalost vojenských problémů. A to se týká nejenom dřívější opozice - také nové politické strany, složené z exkomunistů a nových politických osobností, které se dostaly po prvních svobodných volbách k moci, neměly žádnou profesionální vojenskou kvalifikaci či zkušenost s tvorbou obranné politiky v demokratickém politickém prostředí, jak prokázalo množství politických a administrativních chyb ve všech zemích v pásmu od Baltského k Černému moři.

Protože jim chyběly základní vědomosti o vojenských problémech, dalo se těžko očekávat, že bude navázáno skutečné partnerství s vyššími důstojníky a prováděno

efektivní civilní řízení a kontrola. „Pocivilňování“ za každou cenu může být v takových podmínkách velmi kontraproduktivní.

V této souvislosti musím vysvětlit jisté nedorozumění. Základní znalosti politiků a státních úředníků o vojenské politice by neměly být zaměňovány s vojenskou profesionální expertizou: požadavky nejsou stejné. Nepředpokládá se, že by civilní zaměstnanci na MO měli snad plnit operační velitelské úkoly a snad i nahradit profesionální vojáky. Co se týče civilních zaměstnanců na ministerstvech obrany vyspělých demokracií: převážná většina z nich nebyla vybírána s ohledem na jejich kvalifikaci jako expertů v obranné politice, jsou to spíše civilní administrátoři (často s právním školením) nebo technici.

Za druhé v některých zemích bývalé Varšavské smlouvy (například v bývalém Československu) se z různých důvodů nedávné nebo vzdálené historie zachovaly otevřené antimilitaristické postoje. Když se bývalí disidenti dostali do vysokých vládních funkcí, byli plni předsudků. Zejména zpočátku tato skutečnost překážela budování zdravých vztahů mezi civilní veřejností a armádou, ačkoliv její politická závažnost byla v podstatě jen krátkodobá.

Za třetí ne vždy zcela správně (civilní) politici nových demokratických režimů chápali pojmy civilní kontroly a politické neutrality. Všeobecně schvalované úsilí zbavit stranu kontroly a vyloučit komunistickou ideologii z vojenských institucí někdy spadalo v jedno s propagací demokratických liberálních názorů (respektive některé z jeho verzí), na což řada důstojníků pohlížela jako na novou indoktrinaci. Příležitostně vznikly v parlamentě či v médiích vášnivé debaty o politických prověrkách (lustracích) a dalších personálních problémech, zda slouží zájmům všeobecné demokratické konsolidace, či spíše jedné části společnosti, respektive jedné nebo dvěma stranám u moci.

Obtíže na vojenské straně

Za první armáda neměla zkušenosti s působením civilistů na nejvyšších místech ministerstva obrany a parlamentu. Před systémovými změnami byli na ministerstvech obrany civilisté zaměstnáváni téměř výlučně v technické správě, na nedůležitých, nepříliš placených místech. S nástupem civilních ministrů a civilních poradců nastala změna. Zděděné reflexy z předcházejícího režimu vysvětlují, proč ze strany armády existovala určitá neochota přijmout změněnou situaci.

Za druhé téměř ve všech nových demokraciích měly ozbrojené síly zpravidla pozitivní postoj k demokratickým změnám. Nicméně vzhledem k předcházející relativní izolaci od společnosti, měla armáda možná více problémů než mnoho jiných skupin obyvatelstva při adaptaci na nové, každodenní podmínky pluralistické demokracie a tržní ekonomiky. V mnoha ohledech armáda tvořila uzavřené společenství uvnitř uzavřené společnosti. V důsledku toho změněný společenský a politický kontext počátku 90. let se armády příliš nedotýkal. Proto pro ni bylo a je těžší přizpůsobit se podmínkám pluralismu, např. otevřené kritice médií, které např. braly v pochybnost jakoukoli obrannou politiku. Nebylo snadné přizpůsobit se definování vojenského rozpočtu a výdajů na obranu požadavků nové ekonomické situace a myslet ve skutečných cenách.

Za třetí příslušníci armády nemohli využívat omezených, ale postupně se od konce 80. let rozšiřujících (jako v Maďarsku a Polsku) osobních styků se Západem a možností, které nabízel třeba turismus. I v posledním stadiu blokové konfrontace „východní“ důstojníci

z povolání - samozřejmě s výjimkou vojenských atašé a zpravodajců - nebyli vůbec obeznámeni s životem na Západě a západními armádami. To samozřejmě nebylo jejich vinou, ale důsledky toho jsou cítit až do současné doby.

Neobeznámenost, zprostředkované informace spolu s extrémně malým množstvím těch, kteří mluvili nějakým cizím jazykem, vedly ke strachu z neznámého, což působilo jako určitá psychologická bariéra. To do určité míry omezovalo dynamiku a reorientaci profesionálních kontaktů ve směru na západoevropské a evro-atlantické společenství. Ovšem většina civilních pracovníků, kteří převzali ministerstva obrany na začátku devadesátých let, znala lépe realitu západních zemí a měla přehled o posledních trendech jejich bezpečnostní a zahraniční politiky. To vedlo k určitým rozdílům ve vnímání bezpečnostní problematiky mezi civilisty a důstojníky.

Při vypočítávání problémů, které ohrožovaly hladký rozvoj vztahů mezi civilním a vojenským sektorem, nesmíme opomenout zhoršení rozpočtových podmínek. V téměř všech zemích bývalé Varšavské smlouvy bylo uplynulých pět let charakterizováno značnými redukcemi armád a snižováním vojenských výdajů. Toto snižování ale bylo pouze částečně zapříčiněno změnám vnímání ohrožení. Hlavní roli hrála obecná ekonomická nerovnováha a nedostatek finančních prostředků na vojenská zařízení a mzdy. Některé armády řešily tento problém masovým propouštěním. V některých případech, např. v Maďarsku, relativně malý počet dobře vycvičených mladých důstojníků opustil armádu a přešel do civilního sektoru. Redukce počtu příslušníků armády a zdrojů, které neodpovídají udržování technického vybavení, často figurovaly ve stížnostech vojenského vedení. Důstojníci cítili, že nejsou brány v úvahu jejich zájmy a potřeby. Ať již nepřímo či v důvěrném rozhovoru vyšší důstojníci obviňovali současný politický establishment z nesprávného hodnocení hrozeb a z necitlivosti k skutečným národním bezpečnostním potřebám.

Role parlamentu

Nicméně navzdory obtížím uvedeným výše, proběhla v těchto zemích vojenská reforma a také idea demokratické politické kontroly udělala značný pokrok.

Institucí, kde byl tento pokrok poprvé patrný, byl sám parlament. Legislativy jednotlivých zemí postupně začaly připomínat jejich západoevropské protějšky. Byly zřízeny branné výbory (případně výbory ozbrojených sil), kde se často při probírání zpráv MO či z GŠT odehrávaly vášnivé debaty. Ale tyto výbory nemají v současné době autoritu srovnatelnou s autoritou analogických institucí v mnoha západních zemích: velice často postrádají základní informace či vhodné finanční a lidské zdroje (např. nezbytný počet expertů, poradců pomáhajících při legislativní a dozorovací činnosti). V průměru je v zemích bývalé Varšavské smlouvy parlamentní kontrola rozhodujících oblastí obranné politiky spíše slabá.

Otázka civilních zaměstnanců na ministerstvech obrany

Přítomnost civilistů na ministerstvech obrany je dalším neméně problematickým aspektem demokratické politické kontroly. V západních demokraciích představuje ministerstvo obrany speciální vládní orgán vedený civilním ministrem. Ve většině případů je nejvyšší velení integrální součástí ministerstva, ale jeho vojenské operační úkoly jsou

odděleny od úkolů administrativy ve vnitřní struktuře. V západní Evropě je na ministerstvech obrany obecným pravidlem, že vojáci z povolání, důstojníci i poddůstojníci, pracují společně s občanskými zaměstnanci, kteří nestranně slouží, ať volby vyhraje jakákoliv politická strana. Tento systém, který je zakořeněn např. v britské tradici veřejné administrativy, je ale odlišný např. od amerického modelu, kde každý nový prezident jmenuje značně vysoký počet nových civilních pracovníků.

Přítomnost civilistů na ministerstvu obrany není cílem sama o sobě. Jejich včlenění do struktur ministerstva obrany má také své praktické výhody. Ukazuje se, že civilní zaměstnanci, kteří před příchodem na ministerstvo obrany pracovali v jiných odvětvích státní administrativy (na ministerstvu zahraničí, vnitra nebo spravedlnosti), daleko lépe udržují kontakty s různými civilními organizacemi.

V pluralistickém uspořádání existuje stálá soutěž mezi státními institucemi co se týče jejich statutu a zdrojů. Je v zájmu ozbrojených sil, aby ministerstvo obrany úspěšně komunikovalo s parlamentem, ministerstvem financí, různými nevládními organizacemi či s veřejností jako takovou, aby získalo jejich podporu. Západní zkušenosti ukazují, že právě civilní ekonomové, sociologové a právní experti, odborníci na média, kteří také mají nezbytné znalosti o záležitostech obrany, mohou velice efektivně hájit zájmy ministerstva obrany či ozbrojených sil.

Po roce 1990 byl v zemích bývalé Varšavské smlouvy civilní ministr obrany jmenován nejprve ve východním Německu, potom v Maďarsku, následovalo Československo a Polsko. Ve třech „visegrádských“ zemích probíhalo „zcivilňování“ paralelně s radikální reorganizací ministerstev obrany. Ovšem krátkodobé vlády a časté personální přesuny mezi politiky a civilními zaměstnanci, které nejsou srovnatelné ve svých účincích častým změnám vlád v některých vyspělých demokraciích (Itálie, Belgie), mají negativní dopady na zřizování civilní kontroly.

Na prvním místě to zabraňuje, aby se civilní zaměstnanci lépe obeznámili s otázkami bezpečnosti. Dále tím trpí image politiků: politici jsou chápáni jako dočasné figurky, jejichž vliv na obrannou politiku je zanedbatelný. V neposlední řadě je diskreditována i samotná demokracie. Pro mnohé se totiž dělba moci může rovnat slabé vládě a pluralismus chápat jako synonymum pro nepořádek.

Takový trend je potenciálně nebezpečným v některých zemích bývalé Varšavské smlouvy, zejména když čelí ekonomickému úpadku a sociální nestabilitě, někdy kombinované se zhoršováním etnických problémů. V zemích se slabou občanskou společností, fragmentarizovaným stranickým systémem a slabou výkonnou vládou, mohou být ozbrojené síly zataženy do politické arény či být použity jako nástroj v politickém boji. Navzdory ke zmiňované nechuti armády k účasti na politických převratech, existují v zemích bývalého politického „Východu“ extrémističtí politici jak radikální levice, tak pravice, kteří by rádi manipulovali ozbrojenými silami a zneužívali důstojnický sbor proti svým politickým protivníkům, stávkujícím či národnostním menšinám, proti každé skupině, která je proti jejich hodnotám či zájmům. Jak se budou zvyšovat ekonomické problémy, touha po pořádku a prosperitě může také vést ke vzrůstající touze části společnosti po „silném muži“, spasiteli v uniformě. To sice dnes nepředstavuje konkrétní a bezprostřední nebezpečí, ale zůstává to potenciální hrozbou.

Úspěch či neúspěch zřízení efektivní demokratické kontroly armády ve střední a východní Evropě by mohl mít přímý vliv na výsledek demokratizačního procesu a na budoucnost zajištění bezpečnosti v této oblasti. Nerespektování demokratických principů a ústavního pořádku by znamenalo přinejmenším nepřímo riskovat demokratickou strukturu a politickou stabilitu Západu. Je proto v zájmu zemí EU/ZEU a NATO vytvořit větší oblast sdílených hodnot na evropském kontinentě. Tím nejenom pomohou konsolidaci demokracie na bývalém Východě, ale také zmenší potenciální riziko své vlastní destabilizace zvnějšku.

Když začaly být před pěti lety navazovány bilaterální vztahy se střední a východní Evropou, členské státy ZEU a NATO, různé západní nadace a nezávislé výzkumné skupiny se soustřeďovaly hlavně na různé aspekty obranného managementu. Tato problematika byla zahrnuta i do bilaterální spolupráce mezi ministerstvy obrany bývalého Východu a Západu a do individuálních programů bilaterálních vojenských kontaktů. *Tematika civilní kontroly byla začleněna do osnov akademických institucí*, jako jsou Marshallovo středisko bezpečnostních studií v Garmisch-Partenkirchenu v Německu. Také byla zahrnuta do výzkumných aktivit Institutu bezpečnostních studií ZEU v Paříži a Centra evropských bezpečnostních studií na Groningenské univerzitě v Nizozemí.

Další forma pomoci může být legislativní: právní experti mohou přispět k vyjasnění ústavních a právních otázek, aby bylo dosaženo větší jasnosti s ohledem na institucionální odpovědnost a aby bylo zabráněno nekonečným diskusím nad jejich interpretací.

Každá západní země může na základě vlastních zkušeností pomoci novým demokraciím: například Británie tím jak vybudovat v rámci ministerstva obrany silnou složku civilní administrativy, Francie svými právními a politickými zkušenostmi při dělení zodpovědnosti mezi hlavní ústavní činitele zabývající se bezpečnostní a obrannou politikou, Německo speciálními institucemi, které podporují práva vojáků, jako třeba *Wehrbeauftragter* (parlamentní zplnomocněnec pro práva vojáků; ve Vojenských rozhledech se o něm psalo v seriálu článků pplk. Dr. Petra Rožňáka v číslech 2 až 4 v roce 1994, pozn. red.) a koncept tzv. vnitřního vedení (*Innere Führung*, tj. vedení a občanské vzdělávání v ozbrojených silách), Španělsko a Portugalsko mohou zase přispět svými zkušenostmi z radikální transformace vztahů mezi ministerstvem obrany a nejvyšším armádním velením, USA zkušenostmi s obranným plánováním, programováním a rozpočtováním, včetně vymezení vztahů mezi exekutivou a legislativou. Nové demokratické státy samozřejmě nemohou kopírovat západní modely, protože neodpovídají jejich historickým a sociologickým skutečnostem. Avšak každodenní praxe demonstruje, že tyto zkušenosti mohou být s užitkem studovány a brány v úvahu třeba při budování vztahů mezi civilním a vojenským sektorem.



V oblasti civilní kontroly bylo uděláno mnohé. Byli ustanoveni civilní ministři obrany, zvyšuje se transparentnost bezpečnostní a obranné politiky. Nesmíme však zapomínat, že zřízení civilní kontroly není jednorázovým aktem, ale je to dlouhodobý úkol a země bývalé Varšavské smlouvy jsou teprve na začátku tohoto procesu.

Hrozby míru a bezpečnosti ve světě (Pohled ze Slovinska)

Postavení Slovinska v Evropě není jednoduché. Je ohroženo v důsledku toho, že geopoliticky neleží jen na středoevropské periferii, ale navíc je tato oblast podrobena přinejmenším třem vlivným gravitacím: středozevní, balkánské a ruské. Dva z uvedených vlivů mají navíc potenciál se postupně rozvinout do podoby islámské periferie. Pokud jde o sousedské vztahy, existuje latentní konfliktost přinejmenším se dvěma ze sousedů. Jak se má slabá země, jakou je Slovinsko, bránit před převahou silnějších? Potenciální západoevropské a globální asociace se ve svých zájmech se Slovinskem prakticky neprotínají. Jediná asociace, v níž by snad Slovinsko, nehledě na svou malou rozlohu, mohlo být klíčovým článkem, je sepeřt s tzv. visegrádskou skupinou, tj. s Maďarskem, Českou republikou, Slovenskem a Polskem. Teprve připojení Slovinska vytváří totiž z tohoto sdružení „spojnici“, která dělí Evropu od Baltu až po Středomoří. Jaká tedy má být slovinská vojenská strategie? Jaké jsou postoje obyvatelstva k obraně země a armádě? Právě těmito aspekty se zabývá i tento článek.



Výzkum národní bezpečnosti Slovinska má své začátky v letech 1988 - 90, kdy Obranné výzkumné středisko na Fakultě sociálních věd Ljubljanské univerzity (SPO, NSS) začalo studovat změny v Evropě a v bývalé Jugoslávii, které byly vlastně důvodem pro vybudování zvláštního slovinského národního bezpečnostního systému.

Cílem tohoto článku je srovnání vzájemné závislosti mezi mezinárodními a vnitřními změnami a vztahy mezi nutností změny a formováním nového národního bezpečnostního systému nezávislého a mezinárodně uznaného Slovinska. Nový model slovinské národní bezpečnosti by neměl vyjadřovat pouze specifické potřeby bezpečnosti a obrany Slovinska, ale také zvažovat civilizační a kulturní požadavky moderní doby. Ty se většinou týkají procesu globalizace, univerzality a demilitarizace současných bezpečnostních problémů.

Globální dimenze moderní společnosti a národní stát

Jestliže univerzalita znamená rozšiřování spektra bezpečnostních problémů moderního světa a demilitarizace posun pozornosti a důrazu od vojenských k nevojenským zdrojům ohrožení, potom globalizace ve své závěrečné fázi zahrnuje pojmání všech problémů moderního světa ve světovém měřítku. Moderní společnost je mezinárodním fenoménem založeným na vzájemné závislosti. Neměli bychom přehlédnout skutečnost, že bezpečnost moderní společnosti v dlouhodobé perspektivě má globální rozměr, tj. zahrnuje přírodní, ekologické, vojenské a další aspekty způsobující ohrožení. Vzhledem ke své vnitřní logice se moderní svět stává světem vzájemné závislosti, a tudíž zákonitě vzrůstá i vzájemná bezpečnostní závislost.

Jejím konkrétním projevem, který se vztahuje ke všem třem uvedeným procesům, je v globální společnosti oddělení světových bezpečnostních problémů od doposud existující „geopolitiky“ a orientace na rovnováhu vojenské moci, na vztahy mezi vojenskými aliancemi a tradiční opatření kolektivní bezpečnosti.

Navzdory globálním dimenzím moderní bezpečnosti zůstává určující dimenze národního státu. Na této - národní - úrovni, zajišťují moderní státy bezpečnost svých občanů prostřednictvím aktivit jejich národních bezpečnostních systémů. Účinnost těchto systémů dnes odráží nejenom schopnost států chránit jejich základní sociální hodnoty proti vnitřním či vnějším hrozbám - tj. udržovat mír a zaručovat svobodu, chránit proti ohrožení a strachu - ale také jejich schopnost zabezpečit ekonomický, politický, vědecký, technologický a sociální vývoj, rovněž sociální, kulturní, ekologický atd. blahobyt svého obyvatelstva.

V moderní společnosti existuje stálá (systematická) interakce mezi národním bezpečnostním systémem a jeho prostředím. Zaručováním bezpečnosti tento systém zdůvodňuje mj. svou existenci a legitimitu. Občanská společnost i stát vyžadují od národního bezpečnostního systému efektivní zajišťování bezpečnosti, aby tato jeho funkce byla vykonávána zákonným způsobem a v souladu s instrukcemi demokratického politického systému. Sřet zájmů společnosti a národního bezpečnostního systému a převaha požadavků té či oné strany totiž ovlivňuje záporným způsobem stabilitu národní bezpečnosti. Ideálním řešením tohoto problému je rovnováha hodnot a názorů, založená na důvěře mezi obyvatelstvem, státem a národním bezpečnostním systémem. Tato důvěra může být dosažena jedině tehdy, jestliže aktivity všech účastníků jsou veřejné, odpovědné a otevřené kritice a kontrole.

V rámci současného civilizačního a kulturního rámce musíme při přípravě bezpečnostních opatření brát v úvahu očekávání a preference populace ohledně role a úlohy státu a národního bezpečnostního systému. Není tedy náhodou, že empirická část výzkumu národní bezpečnosti Slovinska byla založena na určení postojů, názorů a hodnot slovinské populace o národní bezpečnosti dnes i v budoucnu.

Hrozby míru a bezpečnosti ve světě

Z vývojového hlediska je bezpečnost strukturálním prvkem každé společnosti a zahrnuje jak současný stav (tj. určitou definovanou situaci), tak aktivitu (tj. systém). Protikladem bezpečnosti je nejistota, to jest hrozba, která je následkem různých hrozcích nebezpečí v přírodě, ve společnosti a mezi státy. Bezpečnost moderních společností je primárně podmíněna vojenskými, politickými, ekonomickými, sociologickými a ekologickými faktory.

Obecně se **vojenská bezpečnost** týká vzájemných vztahů mezi vojenskými ofenzivními a obrannými možnostmi států a znalostmi agresivních záměrů ostatních států. **Politická bezpečnost** se vztahuje k organizační stabilitě států, k vládním a ideologickým systémům, kterými se legitimují. **Ekonomická bezpečnost** se týká otázek přístupu k surovinám, finančním a jiným trhům, které jsou důležité k udržování ekonomicky přijatelné úrovně sociálního zabezpečení a moci státu. **Sociální bezpečnost** je sdružena s tolerancí v rámci podmínek přijatelných pro rozvoje tradičních vzorů jazyka, kultury, náboženství a kulturní identity jako celku. A konečně **ekologická bezpečnost** se týká uchování lokální a planetární biosféry jako vitálního systému, na kterém jsou založeny všechny lidské aktivity.

Existence různých zdrojů hrozeb bezpečnosti moderní společnosti přináší s sebou problém jak vyvažovat fungování moderního národního státu, jehož bezpečnostní systém má poskytovat všechny základní aspekty národní bezpečnosti, s ohledem na archaický charakter mezinárodního prostředí. Dosažená úroveň vývoje globální společnosti zdůrazňuje bezpečnostní problémy na úrovni modelu *národní verus mezinárodní*.

V důsledku toho je nezbytné použít nový celkový koncept moderní bezpečnosti obsahující obě úrovně: jak národní obranný bezpečnostní systém, tak mezinárodní systémy rovnováhy moci, kolektivní obrany a kolektivní bezpečnosti.

Společným jmenovatelem různých návrhů alternativních konceptů moderní bezpečnosti je přechod od tradičního konkurenčního modelu národní a mezinárodní bezpečnosti (založeném primárně na principech obrany, útoku a ozbrojené konfrontace mezi státy), k modernímu kooperativnímu modelu národní a mezinárodní bezpečnosti, který bude pojímat povahu moderní bezpečnosti jako celek (tj. se všemi ekonomickými, sociálními, ekologickými, vojenskými a dalšími aspekty) a bude založen na kooperaci a společných bezpečnostních zájmech různých států. Koncepty úvah o celkové povaze moderní bezpečnosti a nové modely jejího zabezpečování jsou obsaženy v dokumentech komisí OSN týkajících se otázek globální ekonomiky, závodů ve zbrojení a životního prostředí.

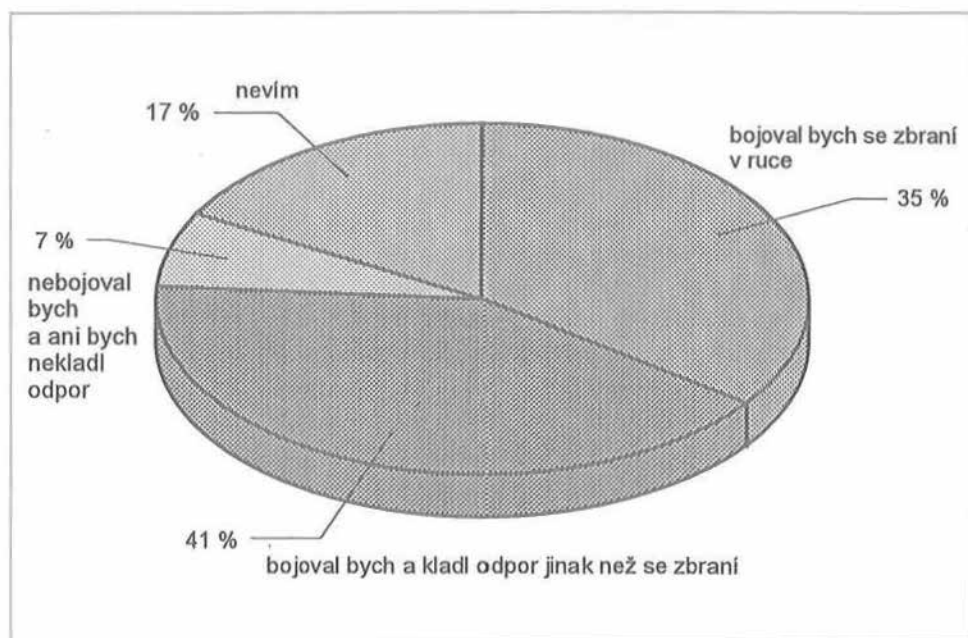
Národní bezpečnostní systém Slovinska

Moderní stát zajišťuje bezpečnost občanů prostředky dobrovolné aktivity jedinců a občanské společnosti. Praxe v dnešním světě potvrzuje, že mezi individuální a národní bezpečností existuje jistý antagonismus, který tkví přímo v povaze moderní politické komunity, a tudíž nemůže být vyřešen nebo zrušen. Je stálým rizikem moderní společnosti, neboť stát (jako celek či pouze prostřednictvím některé z jeho částí jako např. jeho národního bezpečnostního systému) může zaručovat bezpečnost, ale jen jako zdroj hrozby svobodě jedinců a zároveň občanské společnosti. Paradox dvojí role moderního politického státu (poskytující bezpečnost, ale zároveň trvající hrozby bezpečnosti jedinců) je řešen v každé společnosti (zemi) zvlášť, a to s ohledem na civilizační a kulturní potřeby moderní doby, tj. potřeby otevřené demokratické společnosti.

Mladý slovinský stát musí definovat prvky (vytvořit model) svého národního bezpečnostního systému, který by zaručoval bezpečnost obyvatelstva. Takový model prohloubí povahu nově organizované slovinské společnosti a v jeho rámci pak i vztah mezi občanskou společností a národním bezpečnostním systémem. Je ovšem nezbytné, aby současně existoval stálý právní a politicko-kulturní rámec, v němž může národní bezpečnostní systém vykonávat efektivně svou funkci, v souladu se zákony a institucemi demokratického politického systému, a tak se adekvátně legitimizovat.

Válka a průmyslově vyspělá společnost

Navzdory pozitivním událostem a změnám mezinárodního společenství (zrušení bipolárního rozdělení světa, pád a dezintegrace Varšavské smlouvy, německé sjednocení, snížení napětí mezi světovými mocnostmi, snižování zbrojení a vojenských rozpočtů mnoha evropských států, kooperace mezi evropskými zeměmi při zabezpečování bezpečnosti atd.) se některé z poněkud optimistických předpovědí o naprostém konci používání zbraní a armády při prosazování národních zájmů neuskutečnily. Důvodem bylo



Zdroj: SPO 1994/95, NSS.

Obr.: Byl byste připraven bojovat za svou vlast v případě agrese?

především zesílení disjunktivních konfliktních procesů a mocenské řešení mezinárodních a interetnických konfliktů a antagonismů, které zrelativizovaly a někdy i vážně ohrožily mnohé pozitivní změny a trendy mezinárodního společenství.

I po skončení studené války zůstává nutnou vojenská bezpečnost, to jest bezpečnost realizovaná prostřednictvím organizované vojenské síly, aby byla zajištěna aktuální bezpečnost na úrovni národního státu a mezinárodního společenství.

Všechny tyto výše uvedené procesy, které se uskutečnily navzdory dnešním nevojenským hrozbám, jako jsou ekonomické krize, etnické konflikty, masová migrace, mezinárodní terorismus a globální znečištění životního prostředí se dostávají stále více a více do středu pozornosti. Západní svět si uvědomuje, že moderní průmyslově vyspělé státy jsou „velice složité a nesmírně komplikované systémy“. Právě takové systémy se ukazují jako strukturálně velice nevhodné pro vedení války, a to přinejmenším z pěti základních důvodů:

Za prvé: průmyslově vyspělé společnosti jsou potenciálně velmi citlivé na ničení, např. menšími prostředky poškozující třeba strategické křižovatky, centralizovaný systém zásobování (vodou, elektrickým proudem, vytápěním), důležité komunikační systémy - telefon či počítačové sítě či dopravu a dopravní spoje - dálnice, letiště, přístavy.

Za druhé: dosažená úroveň rozvoje přivedla tyto společnosti na okraj sebezničení, jmenovitě jejich infrastruktura sestává z řady civilních „průmyslových bomb“ (ve formě

jaderných elektráren, chemických továren, ropných rafinerií atd.), které představují velké potenciální ohrožení dokonce i v míru. V případě války mohou působit svou sebedestrukci.

Za třetí: existence a fungování těchto sociálních systémů je spojeno s průmyslovou civilizací, díky které je každodenní život ovlivňován koncentrací velkých měst a průmyslových oblastí. Bývalá soběstačnost země se dnes změnila a města se nemohou obejít bez zásobování zvenčí. Dlouhodobé narušení zásobování představuje zvýšenou hrozbu celému sociálnímu systému.

Za čtvrté: existuje vysoká úroveň vzájemných vztahů, integrace a závislosti moderních průmyslově vyspělých společností na nezávislém fungování světového obchodu, prostřednictvím jehož je zabezpečován vývoz a dovoz surovin, výrobků a služeb.

Za páté: intenzivní degradace životního prostředí ve prospěch sociálního vývoje způsobuje, že se nacházíme v situaci „stálé války mezi člověkem a přírodou“.

Průmyslově vyspělé společnosti jsou tedy funkčně a strukturálně naprosto nevhodné pro vedení války. Nepřekvapuje, že se státy snaží zformovat preventivní bezpečnostní strategii, která by zajistila přiměřenou úroveň komplexní bezpečnosti jejich celé populace.

Úloha armády v demokratické společnosti

I když neexistuje jediný model vztahů mezi armádou a civilní společností, existuje jeden imperativ demokratické společnosti, který musí být splněn: jsou jím liberální principy, které zaručují prvenství civilní autority a kontroly nad armádou.

Tento problém popsal už v r. 1957 Samuel P. Huntington ve své knize *Voják a stát*. Podle Huntingtonova názoru, vojenské instituce většiny států „jsou formovány dvěma silami: funkčním imperativem, vyplývajícím z ohrožení bezpečnosti společnosti, a společenským imperativem, který vyrůstá ze společenských sil, ideologií a institucí dominujících ve společnosti. Vojenské instituce, které odrážejí pouze sociální hodnoty, nemusí vždy plnit svou vojenskou funkci efektivně. Na druhé straně je asi nemožné udržovat v rámci společnosti vojenské instituce vytvořené výhradně funkčními imperativy. Jádrem problému vztahu mezi civilním a vojenským sektorem je tedy vzájemné působení obou těchto imperativů“.

I my jsme se zajímali o postoj slovinského veřejného mínění k roli a funkci armády v demokratické společnosti. Naši respondenti byli přesvědčeni, že by armáda měla především plnit **instrumentální roli**, tj. měla by se podílet na přípravě a provádění obrany proti vnějšímu nepříteli, uvnitř společnosti by měla ospravedlňovat svou existenci plněním některých ekonomických a bezpečnostních úkolů (během přírodních katastrof a průmyslových havárií). Armáda se nesmí míchat do politických záležitostí.

Bezpečnostní kultura na Slovinsku

Jednotlivci (občané) se podílejí na bezpečnostním systému moderního státu různými způsoby. Klasické organizování systému je sice ještě stále prováděno prostředky síly (sankce), ale moderní stát poskytuje motivaci občanů pro účast ve svém národním bezpečnostním systému i jinými způsoby, např. výchovou a další socializací ve společnosti

(prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků, armády, církví atd.). Obyvatelstvo se tak učí vážit si jistých hodnot (např. významu státní příslušnosti).

V rámci výzkumu byly pro určení schopnosti respondentů kooperovat ve slovinském národním bezpečnostním systému užívány různé indikátory: *ochota nabídnout oběť, odhodlání hájit svou vlast, hrdost na příslušnost ke slovinské společnosti, postoj k mírovým hnutím, k vojenské profesi atd.*

V případě vojenské agrese proti Slovinsku (viz obr.) by většina respondentů buď bojovala se zbraní v ruce (35,1 %), nebo by kladla odpor a bojovala proti agresorovi nějakým jiným způsobem (41,4 %). Dá se tedy konstatovat, že u většiny respondentů (76,5 %) existuje ochota svou vlast bránit.

Důležitým prvkem politické kultury je postoj obyvatel k jejich vlastní společnosti. S odvoláním na získané výsledky můžeme odvodit, že na Slovinsku je identifikace či lépe láska k vlasti mezi respondenty vysoká: 85 % obyvatel je hrdé na to, že žijí na Slovinsku.

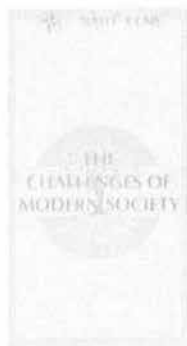
Pár slov závěrem

Základním východiskem národní bezpečnostní politiky je analýza zdrojů ohrožení a rizik ve společnosti a v mezinárodním společenství. Výzkum ukazuje, že slovinská veřejnost neklade na armádu neúměrně vysoké občanské a kulturní požadavky, které by nemohla splnit, ale trvá na úspěšném vykonávání její základní funkce. To je vhodným výchozím bodem pro dosažení rovnováhy hodnot v rámci demokratického státu, mezi civilními a vojenskými institucemi, což je nutným výchozím předpokladem pro vývoj směrem k otevřené, demokratické společnosti.

Jeden ze spolkových ministrů shrnul svoje dojmy po návštěvě v Praze: podle něho Praha, Budapešť a Varšava jsou města patřící do rodiny evropských demokracií. To nemusí konstatovat nějaký Němec, nýbrž je to prostě samozřejmost. Ministr to jenom vyslovil, ale otázka vstupu (možná vznikne otázka, zda tam patříte, nebo ne), to vlastně není žádná otázka institucionálního začlenění. Vy jste svou povahou Evropané a jako takoví jste součástí evropského procesu. A ony institucionální otázky se musí podle toho strukturovat.

*Z projevu Klause-Dietera Reicharda,
poslance Bundestagu,
na semináři ÚVM MZV ČR 29. 5. 1996.*

Spolupráce na úrovni Výboru pro výzvy moderní společnosti CCMS/NATO/NACC



Obecně je málo známá skutečnost, že země sdružené v NATO a kooperující země (NACC) vytvořily v rámci *Výboru pro výzvy moderní společnosti (CCMS)* největší mezinárodní organizaci řešící problémy životního prostředí. Výbor CCMS/NATO oslavil v minulém roce dvacet pět let plodné práce v oboru vojenské ekologie. Jeho vytvoření, poslání a formy spolupráce byly předmětem informace uveřejněné ve Vojenských rozhledech v roce 1994 [1].

Českou republiku ve výboru, na rozdíl od ostatních zemí východní Evropy, které zastupují ponejvíce resorty životního prostředí, zastupuje resort obrany. Úlohu národního koordináčního pracoviště vykonává OdŽP MO ČR, které dokáže pojmenovat potřeby armády a zajistit spolupráci s významnými pracovišti jiných resortů. Česká republika tak patří k první zemi NACC, která odborně v rámci CCMS spolupracuje již od roku 1992.

PLENÁRNÍ ZASEDÁNÍ

Na práci CCMS se podílí řada vojenských specialistů zejména ze západních armád. Mezi národními koordinátory a členy pilotních studií najdeme řadu expertů působících mimo armádu, a to zejména politiků, vědců, pedagogů a pracovníků státní správy. Plenární zasedání výboru s národními koordinátory se koná jedenkrát ročně v Bruselu. Poslední se uskutečnilo 27. dubna 1995 a z kooperujících zemí se zasedání zúčastnily Bělorusko, Bulharsko, ČR, Estonsko, Kazachstán, Litva, Lotyšsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, SR, Ukrajina a Uzbekistán. Země nezúčastněné v PŘP zastupovaly Rakousko, Finsko, Slovinsko a Švédsko. Pozorovatelem byl odbor životního prostředí a ZHN školy NATO (SHAPE). Jednání řídil Dr. Jean-Maria Cadiou, náměstek generálního tajemníka pro vědu a životní prostředí, dále jeho zástupce Dr. P. Rambaut a Dr. Denis Beten, programová ředitelka CCMS.

Zasedání pléna schválilo závěry předchozího jednání [1] a zprávu o dosavadních aktivitách. V ní vyslovalo politování, že v některých kooperujících zemích, např. v SR a zvláště středoasijských, nebyla stále určena kontaktní místa. Byla zvýrazněna důležitost jmenování osoby národního koordinátora. Hlavní bod jednání představovalo vyhodnocení pokračujících pilotních studií:

Problémy životního prostředí, které přesahují hranice států a pocházejí z vojenských a obdobných zařízení či aktivit

Studie byla ukončena a vydána závěrečná zpráva týkající se radioaktivního znečištění. Technická zpráva o chemickém znečištění má být zpracována řídicí zemí (SRN) v co

nejkratším termínu. Ředitel pilotní studie, norský vyslanec Dr. Ass, navrhl pokračovat novou etapou vztahující se k ocenění rizika v oblastech dekompozice atomových ponorek, managementu a skladování vyhořelého paliva a radioaktivních odpadů.

Ekologické aspekty využití dřívějších vojenských pozemků

Pilotní studie je řízená USA a SRN a zaměřuje se na sdělení zkušeností v plánování a řízení asanací bývalých vojenských lokalit. Vytváří organizační, procesní a technologické šablony pro asanace v rozdílných typech míst, které budou zpracovány v systému počítačové databáze přístupné všem členským zemím.

Ochrana civilního obyvatelstva před toxickými látkami vzniklými během přepravy vojenského materiálu

Kanada, která řídí studii, poukázala na důležitost mezinárodní konference konané na toto téma v ČR (Měřín 1994). Je navrženo připravit protokoly k prevenci úniku a dopravní protokoly pro převoz biologických a chemických zbraní armádou.

Havarijní plány pro případ chemických havárií z lékařských a zdravotních hledisek

Studie, řízená Belgií a USA, byla již ukončena a nyní je připravována závěrečná zpráva.

V druhé části plenárního jednání CCMS byli vyzváni národní koordinátoři ČR, Polska a Rumunska k přednesení informace o vlastních aktivitách. Poprvé tak v historii výboru byla vystoupení kooperujících zemí zařazena do programu jednání.

Závěrem zasedání bylo navrženo ustavit nové pilotní studie, a to:

„Přeshraniční“ problémy znečištění životního prostředí - fáze II

Pilotní studie, kromě již výše uvedeného návrhu, se bude zabývat migrací a mapováním pohybu radionuklidů z kontaminované půdy do řek a oceánů, průzkumem a preventivními opatřeními a nukleárními problémy ve vybraných geografických územích. ČR vyslovila zájem pokračovat ve II. fázi studie a na ustavující schůzi v Oslo (14.-15. září 1995) byla zastoupena specialistou ČVUT v Praze.

Modelování ekosystému pobřežních lagun pro trvale udržitelný rozvoj

Po konzultaci s ostatními zeměmi byla studie navržena Tureckem. ČR vyslovila zájem účastnit se (VÚV TGM v Praze), ale ustavující zasedání nebylo dosud oznámeno.

Jarní zasedání CCMS/NATO/NACC ukončil Dr. J.-M. Cadiou vyzdvižením úlohy národního koordinátora. Aktivita vedla ke vzrůstu počtu expertů, podílejících se na tvůrčí práci v rámci pilotních studií.

Podzimní plenární zasedání se konají ve Washingtonu. Od roku 1995 jsou na něm zúčastněny nejen země NATO, ale i NACC. Poslední plenární zasedání (13.-14. listopadu 1995) bylo sponzorováno ministerstvem obrany USA a ministerstvem životního prostředí (EPA). Byly přizvány i země PfP.

Hlavní referát přednesli Dr. J.-M. Cadiou, paní S. Goodman, náměstkyně ministra obrany USA pro ekologickou bezpečnost, admirál Owen, zástupce náčelníka Spojeného štábu ozbrojených sil USA, L. Fuerth, senátor a poradce viceprezidenta Al Goreho a William Nitze, náměstek pro zahraniční věci EPA.

Hlavním bodem podzimního plenárního zasedání byla diskuze u kulatého stolu na téma **ekologické bezpečnosti (Environmental Security)**. Setkání umožnilo výměnu názorů o nezbytnosti zahrnout aspekty environmentální bezpečnosti do politiky bezpečnosti státu. Začal dialog mezi experty na životní prostředí a specialisty armády vedoucí k identifikaci světových environmentálních rizik, která mohou přispívat k ekonomické, politické a sociální nestabilitě. Zástupci Kanady, Německa a Norska přednesli návrhy na zajištění environmentální bezpečnosti vládami jako součásti strategie bezpečnosti státu vzhledem k environmentálním rizikům, „přeshraničním“ záležitostem a ekologické bezpečnosti.

Bylo navrženo zkoumat vliv současných a budoucích vojenských činností na životní prostředí, vliv prostředí na vojenské aktivity, neválečné vojenské operace a environmentální podporu během konfliktu [2, 3, 4].

Výsledky diskuze jsou těžištěm příští spolupráce CCMS/NATO s partnery (NACC a PFP), zvláště při **zakládání nových pilotních studií**.

PILOTNÍ STUDIE

Pilotní studie, hlavní forma práce CCMS/NATO, řeší rozsáhlou problematiku životního prostředí. Zabývají se otázkami jak vojenského, tak i vysloveně civilního charakteru. Na jejich řešení se podílejí odborníci ze všech oborů, resortů a zemí světa. Bylo ukončeno již 45 projektů pilotních studií a v současné době jich pokračuje 19. Jsou připravovány nové směry rozvoje vojenské ekologie. Odborníci z ČR spolupracují na těchto studiích:

Problémy životního prostředí, které přesahují hranice států a pocházejí z vojenských a obdobných zařízení a aktivit

V návaznosti na předchozí sdělení [1], další zasedání pilotní studie se uskutečnilo v Cherbourg (26.-28. 9. 1994). ČR, jako jediná země mimo NATO, byla jmenována za člena edičního výboru k vydání závěrečné zprávy na téma radioaktivní kontaminace (v roce 1995).

Jak bylo již výše uvedeno, studie pokračuje II. fází, která je považována za samostatnou etapu, zahájenou v roce 1995. Řídící zemí je opět Norsko. Prvního zasedání (14.-15. září, Oslo) se zúčastnili zástupci Běloruska, ČR, Dánska, Finska, Francie, Německa, Islandu, Kanady, Litvy, Lotyšska, Nizozemí, Norska, Polska, Rumunska, Ruska, Švédska, Ukrajiny, USA a Velké Británie. Studie stanovila hlavní cíle, a to ocenění rizika vztahujícího se k odzbrojení atomových ponorek, kontaminaci radioaktivitou v severním regionu a přenosu radionuklidů vodními toky do moří. Postup prací byl upřesněn na druhém zasedání v Římě (5.-7. 2. 1996).

Výhledy armády v životním prostředí

Pilotní studie, založená v roce 1990, je řízena USA a Velkou Británií. Účastníky jsou dále Belgie, ČR, Estonsko, Itálie, Kanada, Litva, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rusko, Španělsko a Turecko, jako pozorovatelé pracovaly Francie a Řecko. Za ČR se jí účastnilo MO. Rozsahem tematiky vojenské ekologie jde o nejvýznamnější studii ve vztahu k ozbrojeným silám. Svědčí o tom fakt, že navrhla dva velmi významné dokumenty, a to **Prohlášení ekologické politiky v ozbrojených silách NATO** a **Principy ekologické výchovy** [5]. Vytvořila mechanismus výměny národních zkušeností a navrhla

východiska řešení ekologických problémů ve vazbě na činnost vojsk. Studie se zabývala všeobecným nedostatkem znalostí ekologického chování armády a vedla k vyjmenování principů „ekologizace“ činnosti vojsk. Stanovila úkoly, které je nutno zahrnout do agendy NATO. Konstatovala, že není možné katalogizovat zákony a předpisy dotýkající se otázek životního prostředí pro jejich značný rozsah a pro rozdílné právní systémy členských států. V rámci studie byl zahájen sběr práva o životním prostředí členských států školou NATO v Oberammergau (SRN). Zjištěné výsledky přes tuto skutečnost ukázaly silné uvědomění mezi spojitostí vojenských aktivit a ekologických problémů a přes rozdílné přístupy a standardy jednotlivých zemí zvyšující se trend přijímaných ekologických opatření. Zásadou při rozdílné národní úpravě práva životního prostředí zůstává dodržet přísnější právní úpravu během společných cvičení. Za tímto účelem je nutná výměna informací o výcvikových zařízeních, ochraně životního prostředí a kulturního dědictví, permanentně prostřednictvím CCMS. K usnadnění výměny poznatků byly navrženy tři informační a komunikační systémy (Bulletin Board System, Defence Environmental Network and Information Exchange - DENIX, NATO CCMS Environmental Clearing House - CCMS ECH) a zpracovány videofilmy ekologického chování vojsk „Zacházení s nebezpečnými odpady v NATO“ a „Ochrana před znečištěním - volba velitelů“.

Jednání pilotní studie doprovázela řada seminářů, konferencí a pracovních setkání. Mezi důležitější patřily např. Úloha armády při ochraně životního prostředí (Velitelství NATO, 9. 11. 1992), Předcházení znečištění (škola NATO - Oberammergau, 24. 9. 1993, za účasti ČR), Obrana, životní prostředí a ekonomika (Velitelství NATO, 28. 1. 1994, za účasti ČR), Úloha armády v plnění Montrealského protokolu (USA, 11.-13. 9. 1991), Úloha armády v ochraně ozónové vrstvy (Brusel, 24.-25. 1. 1994). Na posledních byly řešeny mj. problémy spojené s mrazicími a protipožárními prostředky lodí a letadel. Spolupráce se školou NATO vede k doporučení studijních témat a externích lektorů v ekologických kurzech školy, přístupných i pro studium kooperujících zemí.

K významným akcím z hlediska naší účasti patřilo pořádání československo-norské konference pod záštitou NATO v norském Dombasu (září 1992) na téma **Ekologicky vhodné plánování vojenských zařízení a ve výcvikových prostorech**. Předmětem bylo plánování, provoz a uzavírání vojenských objektů, zachování rovnováhy mezi operačními a environmentálními požadavky a zvýšit ekologické vědomí s cílem dodržovat obecné předpisy. Na konferenci byla poprvé a hned úspěšně představena naše vojenská ekologie (5 příspěvků, 2 videofilmy, panel a vydání sborníku) a zahájena první spolupráce se zeměmi Aliance.

Celkem se uskutečnilo 12 zasedání pilotní studie, včetně závěrečného ve Swansea (13.-15. 9. 1995, Wales), kde bylo navrženo studii ukončit. Do zprávy z jednání byla jako vzor zařazena struktura ekologických orgánů v AČR. Součástí bylo pořádání mezinárodní konference místní univerzitou na téma *Obrana a životní prostředí*, která se zabývala problematikou pramenící z vojenských aktivit, např. i znečištěním životního prostředí ve státech bývalé Jugoslávie v průběhu mise vojsky UNPROFOR. Zástupce Ministerstva obrany ČR přednesl, na základě předchozího jednání pléna pilotní studie, referát o historii vojenské ekologie a struktuře a působnosti ekologických orgánů v resortu ministerstva obrany. Značný ohlas odborníků vyústil k pozvání na přednášky do USA a Polska.

K naplnění závěrů pilotní studie bylo navrženo k zavedení ekologického výcviku vytvořit vojenskou podskupinu při Výcvikové skupině NATO, která by zahrnovala i země podílející se na Partnerství. ČR byla navržena účast na práci podskupiny. Důrazně bylo upozorněno, že v aktivitách Partnerství pro mír vzniká kritická potřeba dialogu a akcí na podkladě ekologické problematiky armád, jako je aplikace práva životního prostředí do vojenské činnosti, ekologický výcvik, sběr a skládání mozaiky poznatků, názorů a spolupráce k podpoře ekologicky vhodných aktivit armád budoucnosti. K tomu je nutno zaměřit širší iniciativy v Pracovním plánu NACC a PpP. Zejména to znamená:

- ① Armády Aliance a kooperujících zemí budou zřetelně vyzvány k zavádění ekologických předpisů.
- ② Prohlášení ekologické politiky ozbrojených sil NATO musí být využito armádami kooperujících zemí.
- ③ Prohlášení by mělo být dostupné veřejnosti jako ukazatel úsilí armády řídit se ekologicky citlivými způsoby.
- ④ K vedení vojenských aktivit ekologicky citlivým způsobem musí být zajištěn mechanismus sběru informací o životním prostředí za účasti kooperujících zemí. Měl by být dosažen v souladu s Pracovním plánem NACC.
- ⑤ Klíčovým východiskem je environmentální výchova. Principy výchovy by měly být přijaty štáby a funkcionáři ve všech členských státech.
- ⑥ Je nutno vyvinout výcvikové standardy životního prostředí pro ozbrojené síly NATO a kooperujících zemí, a to Pracovní skupinu pro ekologickou výchovu a školu NATO (SHAPE).
- ⑦ Mechanismus výměny informací systémem DENIX bude součástí funkce CCMS-SCH.

Důležitým výsledkem zasedání pilotní studie ve Swansea je, že v rámci aktivit PpP je nedostatek nezbytných ekologických témat, a proto se doporučuje doplnit klíčové dokumenty Partnerství o „Dodatek k životnímu prostředí“. Při příležitosti uvedeného návrhu připomínám, že ČR byla první zemí, která společné akce v oblasti životního prostředí zařadila do aktivit v základním dokumentu PpP. Tento přístup ocenil i Dr. J.-M. Cadiou, náměstek generálního tajemníka NATO při setkání s ministrem obrany ČR v Praze (1.-3. června 1995). Pan Cadiou současně požádal o konání prvních zasedání CCMS/NATO/NACC v Praze v roce 1996. Návrhy na zařazení vojenské ekologie do aktivit Partnerství jsme předběhli nejen země kooperující, ale i země NATO. Požadavek zasedání pilotní studie, vytvořit Pracovní skupinu pro ekologickou výchovu (ETWG), vyplývá právě z potřeby zavést ekologickou politiku armád do ekologické výchovy, vytvořit ekologické standardy pro výcvik a prosazovat vojenskou ekologii do programů PpP.

Řídicími zeměmi pilotní studie jsou USA (MO) a SRN (MŽP a JB). Členy studie, zahájené v r. 1994, jsou dále Bělorusko, Estonsko, ČR, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Nizozemí, Kanada, Polsko, Rusko, SR, Turecko, Ukrajina a V. Británie.

Zabývá se řízením asanací bývalých vojenských areálů. ČR má zastoupení ve čtyřech z pěti podskupin pracujících na rozličných problémech, a to odborníky z MO, MŽP ČR, Univerzity JEP v Ústí n/L a Aquatestu a. s. První a druhá podskupina se zabývá metodikou průzkumu a hodnocením znečištění podle druhů kontaminace a typu vojenských objektů, třetí podskupina aspekty komplexně charakterizujícími postavení státní správy při znovuvyužití znečištěných objektů a ostatními zvláštnostmi (např. ochranou přírody, oceněním vyspělosti zemí podle celkové úrovně zabezpečení nápravy), čtvrtá podskupina vytváří databázi počítačové sítě a komunikaci a pátá podskupina se zabývá finančními zdroji národními i mezinárodními a možnostmi jejich získání. Skupiny pracují samostatně na tzv. pracovních setkáních a výsledky jsou předávány na zasedáních pilotní studie. Nejlepší výsledky byly dosud dosaženy první a druhou podskupinou, která zpracovala na základě řady referátů, týkajících se konkrétního znečištění vojenských lokalit, kvalifikaci kontaminačních látek podle využívání vojenských objektů a rozdílných druhů asanačních metod.

K úspěšným patřilo 3. zasedání pilotní studie, které se konalo v Garmisch (SRN, 8.-12. května 1995). Klasifikovalo údaje získané o znečištění, zejména z dřívějších sovětských základen. Jednání proběhlo ve spojení s mezinárodní „Obrannou ekologickou konferencí“ za účasti nejen expertů na vojenskou ekologii, ale i zástupců vládních úřadů a průmyslníků, kteří považují tuto cestu za atraktivní z hlediska ekonomického rozvoje. Čtvrté zasedání studie se konalo v Königswintu (Bonn, 4.-6. prosince 1995). Ukončilo I. etapu studie, tzv. přípravnou, která měla za cíl teoretické poznání problematiky a možností. Byla zahájena II. etapa, která má prakticky ukončit studii a proběhne do poloviny roku 1997. Jejím vyvrcholením bude provedení demonstračních projektů asanace znečištěných dřívějších vojenských základen a jejich konverze k civilnímu využití. Na jednání bylo navrženo konat páté zasedání této studie v Praze 20.-24. května 1996 s exkurzí do bývalého vojenského újezdu Mimoň.

Kvalita vnitřního ovzduší (II. fáze)

Řídicími zeměmi jsou Itálie, USA a Ruská federace. Dalšími účastníky jsou Belgie, Bělorusko, ČR, Francie, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko, Portugalsko a SRN, jako pozorovatel V. Británie.

První fáze studie potvrdila rostoucí význam kvality vnitřního ovzduší pro moderní společnost a potřebu spolupráce v technické oblasti. Druhá fáze má za cíl usnadnit výměnu informací a zajistit technickou a politickou podporu kooperujícím zemím studie. V rámci studie proběhlo vědecké pracovní setkání NATO (ARW) na téma Ventilace a požadavky na kvalitu ovzduší v nemocnicích (Miláno, 13.-16. září 1995). Významným úspěchem je, že spolufinitelem akce za země programu Partnerství pro mír byl zástupce Ústavu hygieny a epidemiologie UK v Praze, který zastupuje ČR v této studii. Současně je i koeditorem sborníku, který má v tomto roce vyjít. Významný se jeví zájem pilotní studie uskutečnit zasedání CCMS/NATO na podzim 1996 v Praze.

Řídicí zemí studie, zahájené v roce 1991, je Turecko, dalšími účastníky ČR, Litva, Portugalsko, Rumunsko, Řecko a USA. ČR zastupuje na jednání Výzkumný ústav pro ochranu půd v Praze - Zbraslavi (MZe). Zabývá se novými technologiemi pro rozšíření výroby potravin. Požadavkem je, aby zaručovaly biodiverzitu, snižovaly erozi, desertifikaci a salinizaci půdy. Musí vést ke snížení zatížení životního prostředí pesticidy a hnojivy, snižovat potřebu závlahy a vylepšovat půdní úrodnosti. Má uvědomit vlády o moderních dostupných technologiích a potřebnosti dalšího zemědělského výzkumu za účelem zajistit potraviny a snížit ekologické škody.

Ochrana civilního obyvatelstva před toxickými látkami uniklými během přepravy vojenského materiálu

Studie, zahájená v roce 1992, je řízena Kanadou. Zúčastňují se jí Arménie, Bělorusko, ČR, Estonsko, Finsko, Kazachstán, Litva, Lotyšsko, Nizozemí, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Rusko, SRN, Švédsko, Ukrajina a USA. Českou republiku zastupuje HÚ CO ČR. Předmětem pozornosti jsou chemické a biologické látky a otázky smlouvy o chemických zbraních. První schůzka se konala v Ottawě (únor 1994). Bylo dohodnuto vyvinout listy bezpečnostních údajů o přepravovaných materiálech a dopravní protokoly pro zvláštní požadavky přepravy armády. Bylo významné, že jeden ze seminářů studie se konal v péči HÚ CO ČR. Byl zaměřen na právní úpravy mezinárodních předpisů ve vztahu k současným národním předpisům. Druhá schůze pilotní studie v Jurmale (Lotyšsko, 23.-25. 8. 1994) se zabývala mezinárodními doporučeními podle Komise OSN pro dopravu nebezpečného zboží, zejména určením nebezpečného zboží (existuje 13 milionů registrovaných chemických látek ve třech tisících dopravních kategoriích), prevencí před havárií a zajištěním nezbytných informací v případech havárie. Existuje řada mezinárodních doporučení (Oranžová kniha, IMDG kód, technické instrukce ICAO, bezpečnostní série IAEA, RID program, ADR program, ADN a ADNRR regulační programy). Je nutno je importovat do mezinárodního zákona. Jak dosáhnout plnění zákonů v armádě by mělo být předmětem studie, včetně osobních sankcí, které se jeví k dosažení cíle nejefektivnější. Byl prezentován US EPA program ALOHA, využívaný k modelování havarijní situace. Třetí zasedání studie se konalo v Litvě (17.-19. října 1995). Hlavní pozornost jednání byla zaměřena na praktické aspekty včlenění mezinárodních předpisů o přepravě nebezpečného nákladu do předpisů všech států, dále identifikaci převáženého nebezpečného zboží, výcvik inspektorů a jejich činnost, detekci a modely šíření látek v ovzduší a v zemině. Bylo navrženo uskutečnit příští zasedání pilotní studie v Praze (15.-18. dubna 1996), které patřilo vůbec k prvnímu oficiálnímu zasedání CCMS/NATO/NACC v České republice.



Závěrem chci zdůraznit, že Francie, která dosud není členem řady pilotních studií, projevuje po vzniku Partnerství snahu o zapojení se do aktivit CCMS. V současné době za tím účelem vysílá skupiny pozorovatelů, které mají získat zkušenosti o stavu řešené problematiky a rozsahu kooperace.

Vzhledem k výborné spolupráci ČR a jejích zástupců v pilotních studiích, včetně pravidelné účasti jmenovaných odborníků na jednáních, vysoké aktivitě a odborné erudici při prezentaci problematiky (od r. 1992 zástupci ČR přednesli na 40 referátů, z toho příslušníci AČR 32 odborných referátů a 3 videofilmy), vzrůstá zájem poznat blíže odborné zázemí, tj. výzkumné, vědecké, vysokoškolské a státní instituce u nás. Odrazem tohoto zájmu je, jak již bylo uvedeno, uskutečnit v České republice alespoň tři zasedání pilotních studií CCMS/NATO. Další akce jsou NATO pořádány v rámci Vědeckého výboru, který je též řízen panem Dr. J.-M. Cadiou [6]. Do priority jeho zájmů patří zejména problematika životního prostředí (např. environmentální technologie, ekologická konverze) a zájmy v něm zastupuje Akademie věd ČR. Úkolem resortu ministerstva obrany je nadále plnit koordinační funkci CCMS v ČR a zajistit tak nadále prestiž ministerstva a státu v mezinárodním měřítku.

Literatura:

- [1] Komár, A.: Výzvy moderní společnosti - CCMS/NATO. *Vojenské rozhledy*, č. 7/1994, str. 143-150.
- [2] Škorpíková, H.: Vojenská ekologie v Ruské federaci. *Vojenský profesionál*, č. 2/1996, str. 31-32.
- [3] Komár, A.: Ekologie ve vyspělých armádách. *Vojenský profesionál*, č. 2/1996, str. 33.
- [4] Komár, A.: Směr environmentální bezpečnosti. *Vojenský profesionál*, č. 6/1996, v tisku.
- [5] Komár, A.: Politika životního prostředí a výcvik v NATO. *Vojenský profesionál*, č. 11/1995, str. 33-34.
- [6] NATO Handbook, Brusel 1995, str. 150.

Každý soudný člověk chápe, že nechce-li NATO riskovat ztrátu své schopnosti jednat, nemůže se naráz a v jednom dni rozšířit o všechny země, které mají o členství zájem. Nicméně nikdo by neměl mít důvod k pocitu, že přijetím té či oné země proces rozšiřování končí. Všichni by měli mít jistotu a perspektivu, všichni by měli znát kritéria, která na ně budou kladena, a všechny racionální důvody, proč se s tím či oním počítá dříve a s tím či oním později. K formulaci toho všeho nepochybně přispějí i první poznatky z počátečního individuálního dialogu Aliance s jejími partnery.

*Z projevu Václava Havla, prezidenta ČR,
na 13. konferenci Severoatlantické aliance
Lidové noviny 22. 6. 1996.*

Armádní generál in memoriam Ing. Vojtěch Boris LUŽA

* 26. 3. 1891 Uherský Brod
† 2. 10. 1944 Hřiště u Příbyslavi



Předurčený velitel všech ozbrojených sil očekávaného českého povstání v protektorátě Čechy a Morava chtěl ozbrojeným bojem dokázat celému světu, že český národ nepřijal nacistickou okupaci trpně a pouze jen čekal na vhodný okamžik, aby zahájil aktivní boj. Avšak jeho život předčasně ukončila příbyslavská četnická hlídka.

V roce 1909 zakončil středoškolská studia na reálném gymnáziu ve svém rodišti a 11. listopadu 1912 složil první státní zkoušku na brněnském Vysokém učení technickém, kde krátce před první světovou válkou dosáhl absolutorium. Již 3. srpna 1914 byl povolán do rakousko-uherské armády a nastoupil službu u pěšího pluku 35 v Plzni. Absolvoval tříměsíční záložní školu pro důstojníky pěchoty. Krátce před Vánocemi se stal velitelem čety a odjel s pochodovým praporem na ruskou frontu. Praporčík

Luža padl do ruského zajetí 30. srpna 1915 u Malé Plači v Haliči.

Společně s dalšími zajatci se dostal až do Tulské gubernie, kde se 11. dubna 1916 přihlásil do tvořící se srbské dobrovolnické divize, v níž byl 20. července jmenován v hodnosti podporučíka velitelem čety kulometů 1. pěšího pluku. S plukem bojoval proti rakousko-uherským vojskům u Kara-Semenu, Tekedesi, Kokardfi a na dalších místech rumunské fronty. Během tříměsíčních bojů byl lehce raněn a po odsunu divize do zázemí velel kulometné rotě.

Dne 11. ledna 1917 se Luža vrátil do svazu Československé brigády a byl ustanoven velitelem kulometného oddílu 2. střeleckého pluku „Jiřího z Poděbrad“. V únoru 1917 přestoupil na pravoslavnou víru a přijal jméno Boris. S plukem se pak zúčastnil v hodnosti poručíka památné bitvy u Zborova. Jeho vojenská zdatnost a velitelské schopnosti byly důvodem Lužova rychlého postupu. Dne 1. srpna 1918 byl povýšen na kapitána, následně převzal velení 2. praporu a v předvečer historického dne vyhlášení československé samostatnosti dosáhl hodnosti majora. Dne 5. března 1919 byl jmenován zástupcem velitele a 4. prosince pak zatímním velitelem dělostřeleckého pluku, s nímž prodělal ústup z Ukrajiny přes Sibiř do Vladivostoku. Na Nový rok byl povýšen na podplukovníka a jako

velitel XIX. lodního transportu (na lodi „Madawaska“) 22. dubna 1920 stanul na půdě vlasti.

Podplukovník Luža se podobně jako velká řada jiných legionářů - důstojníků nevrátil ke své původní profesi a stal se vojákem z povolání. Mírová služba byla opět ve znamení rychlého vzestupu. Začal sice studovat v kurzu pro důstojníky generálního štábu, avšak současně byl jmenován velitelem pěšího pluku 5 „T. G. Masaryka“ v Praze. Obojí zvládl výtečně, neboť velitel Válečné školy, francouzský plukovník Jamet, v závěrečném hodnocení navrhl povýšit Lužu mimo pořadí do hodnosti plukovníka. V říjnu 1923 byl vyslán na zapracování k operačnímu oddělení hlavního štábu, aby po třech měsících byl ustanoven jeho přednostou. Dne 19. ledna 1925 byl povýšen na plukovníka a 16. července 1929 byl jmenován do první generálské hodnosti - brigádního generála.

Po šestiletém působení na hlavním štábu převzal v prosinci 1930 funkci velitele 1. horské brigády v Ružomberoku, kde setrval až do února 1932 (mezitím také přednášel v Kurzu pro vyšší velitele v Praze), kdy byl vyslán na stáž na Vysokou válečnou školu v Praze a následně na studijní cestu do pařížské École supérieure de guerre, aby pak 16. června 1932 převzal velení pražské akademie generálního štábu.

Nová funkce nepochybně vyhovovala jeho naturelu. Dne 1. července 1934 byl povýšen na divizního generála. Věnoval značnou pozornost novým teoriím ve vojenském umění, zvláště pak motorizaci a mechanizaci, avšak jeho pojetí determinovaly poměrně malé velitelské zkušenosti. To se projevilo například po účasti ukázkových manévru Rudé armády u Kyjeva v roce 1935, kdy poprvé spatřil opravdu masové nasazení vojenské techniky - tanků a letadel - a také výsadek jednotek. Od té doby se stal horlivým zastáncem vojenské spolupráce se Sovětským svazem, aniž by však vnímal krutou podstatu sovětského systému.

Při reorganizaci československé armády byl divizní generál Luža, aniž by měl větší zkušenosti (velel dosud jen brigádě), a to na základě doporučení náčelníka hlavního štábu armádního generála Ludvíka Krejčího, ustanoven sborovým velitelem nejprve v Trenčíně a posléze v Olomouci. To nepochybně muselo vyvolat problémy, které jeho nadřazený zemský vojenský velitel Kadlec v roce 1936 vyjádřil takto: „*Neobyčejně pilný, možno říci, že je dřičem, pokud se týče zkušeností s ním na letošních závěrečných cvičeních, zdá se, že potřebuje tvrdého velitele. Jest mu popřáti času k ukončení mentálního přeorientování se z velitele válečné školy (a theoretika vůbec) na trupiéra.*“ Lužovi podle Kadlece prostě chyběla tzv. *božská jiskra*.

Lužův pracovní elán sice naplňoval údivem podřízené i nadřazené, podrobně se seznámil s prostorem severní Moravy a to pravděpodobně rozhodlo o jeho jmenování dnem 30. listopadu 1937 zemským vojenským velitelem v Brně. V zářijové mobilizaci 1938 se tak stal velitelem 2. armády, která se rozvinula k obraně severní Moravy. S mnichovskou dohodou sice bytostně nesouhlasil, jak o tom svědčí jednání nejvyšších představitelů armády s prezidentem dr. E. Benešem, avšak na druhé straně, aspoň podle vyjádření hlavního velitele generála Ludvíka Krejčího, projevil v těchto dnech „*málo samostatnosti*“.

Po 15. březnu 1939 nastoupil generál Luža zdravotní dovolenou a po dvaceti pěti letech se přihlásil k složení druhé státní zkoušky na brněnské technice. Její praktickou část ukončuje v době, kdy došlo k násilnému uzavření českých vysokých škol. Dnem 1. prosince pak nastoupil službu u Zemského úřadu v Brně v hodnosti vládního rady a ve

funkci zástupce zemského přednosty technické služby pro Moravu. Na základě vlastní žádosti odešel 31. března 1941 do penze a zdánlivě také do ústraní.

Generál Luža byl po nacistické okupaci ve spojení s různými složkami domácího odboje a zvláště významné bylo jeho spojení s generálem Aloisem Eliášem, které trvalo až do zatčení předsedy protektorátní vlády a odchodu generála Luži do ilegality dne 29. září 1941. Druhý den gestapo zatkl jeho manželku a syna Radomíra, kteří byli však 12. listopadu 1941 propuštěni.

Mezitím generál Luža odešel pěšky ke svému známému legionáři Č. Kravkovi, který jej ukryl v Javůrku u Domášova. Zde se také dozvěděl, že mnozí jeho spolupracovníci, jako například generál Hanák, podplukovník Tůma, major Pergler, major Voda a další, byli zatčeni. Spojení s Brnem a Prahou mu tedy zajišťoval státní zástupce JUDr. E. Peller.

Největším problémem ilegality bylo získat bezpečné ubytování. Tak v době heydrichiády se Luža musel přemístit do Bosonoh, což provedl společně se svými průvodci prázdným autobusem během noci. Zde pak navázal spojení se skupinou Obrany národa na Velkomeziříčsku.

K osobě posledního zemského vojenského velitele se postupně upjaly naděje zbylých vedoucích představitelů vojenského odboje (štábní kapitán K. Šteiner-Veselý a kapitán Josef Robotka) a občanského odboje na jižní Moravě (profesor Josef Grňa), se kterými se setkal v zimě 1942 - 1943 v Kadolní u Křižanova a později s nimi utvořil Radu tří. Po zatčení Lužova spolupracovníka, majora Žalmana, se přemístil k Velké Bíteši. Tehdy navázal styk s Ing. Karlem Stallerem, který mu zprostředkoval spojení se zahraničím.

Na podzim 1943 se generál Luža znovu sešel s profesorem Grňou, Šteinerem a Robotkou na Okarci, kde dohodli společný postup a politický program. Zásadou generála bylo spojit všechny složky národa v celek a následně vést jednotný boj proti Němcům.

„Jako voják sloužím celému národu, tedy těm nejširším lidovým vrstvám”, napsal tehdy generál Luža. Společně s profesorem Grňou projednali rozhodující vliv Sovětského svazu na poválečné Československo a shodli se na východní orientaci. Luža tehdy také napsal:

„Jediné Rusko nás uchrání před opakováním se Mnichova a jeho následků v budoucnosti předně proto, že jeho sousedství s námi nás zbaví strategické izolace, na níž zašla první republika přes všechna naše spojenectví. Jako soused bude nám SSSR moci poskytnout okamžitou pomoc v případě potřeby, proto třeba uzavřít s SSSR trvalý obranný spolek ve formě věčného přátelství.”

Ministr národní obrany divizní generál Sergej Ingr v počeství domácímu odboji počítal s Lužou ve vedoucí funkci v připravovaném ozbrojeném povstání. Ale také skupina Slováků kolem Vavro Šrobára si přála, aby Luža převzal velení na Slovensku.

Na formující se Radu tří narazilo v polovině roku 1943 brněnské gestapo, které okamžitě nasadilo dva své zkušené konfidenty - bývalé příslušníky vojenského odboje - Viktora Ryšánka a Stanislava Jizeru. Luža se však o jejich skutečné roli dověděl až v květnu 1944. Jména obou zrůdců byla pak 14. a 15. června vyhlášena londýnským rozhlasem... Ovšem do té doby stačili část Lužových spojenců prozradit a z generála se stal opět štvanec. V polovině srpna Luža opustil Českomoravskou vysočinu, neboť chtěl být, vzhledem k situaci na frontách, v Praze nebo v jejím blízkém okolí.

Za svého říčanského pobytu pak rozvinul skutečně bohatou organizační činnost až po vypracování *„Všeobecných směrnic velitele domácího odboje č. 1”*. Navázal osobní styky s vedoucími dalších odbojových skupin, účastnil se vydávání ilegálního časopisu

"Československý odboj" a současně pracoval na plánu velkého ozbrojeného povstání. Do této intenzivní práce zasáhlo zatýkání pražského gestapa, a proto se 28. září generál Luža v doprovodu poručíka Josefa Koreše (spojka mezi Říčanskem a Prahou) a Karlem Müllerem-Alexem (osobní strážce generála na Říčansku) vydali na cestu. Z Babic přes Nupaky, podél Klokočné na Zvánovice a podle Střimělic až do Zderaninek u Kácova, kde přespali. 30. září poručík Koreš odeslal Karla Müllera zpět do Říčan, aby tam zjistil současnou situaci. Na další cestu na Vysočinu se pak vydali generál Luža a poručík Koreš. Unavení a zmoženi dlouhým pochodem, zcela promočení, asi 18 kilometrů před cílem se šli 2. října 1944 usušit do hospody Marie Němcové v Hříšti u Přibyslavi. Na udání místního starosty byli přepadeni a zavražděni protektorátními (českými) četníky z přibyslavské stanice.

Tajný partyzánský soud v Proseči 8. října odsoudil za předsednictví podplukovníka Josefa Svatoně (velitele operační oblasti Vysočina-sever) všechny přibyslavské četníky k smrti. Akce, která měla být výstrahou všem kolaborujícím četníkům české národnosti, se uskutečnila 26. října. Exekuce ve sklepení četnické stanice se zúčastnilo dvanáct příslušníků partyzánského oddílu Čapajev, včetně generálova syna Radomíra.

Ten se později v exilu zapojil do činnosti proti komunistickému režimu v Československu, který následně vymazal z historie zásluhy generála Luží o vlast jak v prvním, tak druhém odboji.

PhDr. Zdeněk Vališ

Thinking about Potentialities - II by *Ing. Karel Pezl*. In the previous part of this essay, General (ret.) Karel Pezl was thinking over state security and defence from a more universal point of view. In this sequel he is concentrated on concrete military problems to be solved: training, command and control, personnel management, advanced technology, and limited financial resources. He believes that the future of the ACR is not a subject that belongs only to the sphere of officer corps, but nowadays we welcome a new phenomenon: Czech civilian political representatives start to regard our armed forces as one of principal social organs, indispensable for the defence of common democratic values.

An Amendment to Security Risks Classification by *Ing. Josef Janošec*. The author indicates that in spite of the fact that there is a general consent concerning risks position in security projects, it is very difficult to determine actual level of potential risks for the Czech Republic. The article tries to solve the present-day classification of such risks and lays down some criteria for their rating. Ing. Janošec analyzes degrees of impending danger within all security fields and concludes that such risks evaluation is actually only a guidance for both security analysts and those who solve such problems in practice.

Exactness and Top-Management in the Field of Country and State Defence - II by *Col. Ing. Václav Svoboda*. The second part of his wider paper - in spite of its first one - in which he dealt with information exactness, local exactness, mathematical exactness, exactness of planning and economy at a top-management level of state defence - is more concentrated upon human factor and style of work. Now he is oriented towards system and organizational exactness, morphological, projective, that of technology and personnel systems. In conclusion he refers about relations between exactness and heuristics methods, inventive and empiric procedures and predicts subsequent problems tied with discussed subject.

Defence Resource Management Model-DRMM by *Maj. Ing. Rudolf Rak*. Practical cooperation between the Czech and U.S. Forces is manifested also in the field of computer modelling. The bilateral expert team has been in existence since the beginning of this year. Its task was to applicate defence resource management model into the ACR. The author, who was a member of this team, explains to the readers information about qualities and potentialities DRMM and summarizes knowledge or experiences the Czech part of this team has got acquainted with.

The Complexity of Servicemen's Professional Preparation by *Doc. PhDr. Eduard Radvan, CSc.* Indicated comprehensive way of military schooling underlines both professional preparedness and civic responsibility, but also its cultural and humane level. If forces are to be trusted, as professionally capable and democratic institution, we must open field not only for special military training and drill, but also for civics education and social motivation in a broader sense of the word.

MILITARY ART

An Uneasy Task: The Completing of the Draft of "Strategic Defence of the CR" Manual by *Maj. Gen. Ing. Emil Antušák*. General Antušák in his article deals with some vague things and ambiguous problems tied with the finishing of Czech Strategic Defence Manual Draft which actually has been verified in practice since the last year. The article is opened by the description of unfavourable legislative situation, characterized by the absence of basic constitutional acts concerning the defence of the Czech Republic. He analyses our starting points and underlines some of the so-called interdisciplinary problems of defence. At the end he invites the readers to express freely their opinions and they are asked to send him kindly their reminders to the manual.

Some Glances at Territory Defence by *Ing. Jiří Florian*. The author of this article is

occupied with problems connected to the defence of territory, which gains now more and more importance under the present situation, in which the CR is not a member of any security alliance. Firstly he divides Czech territory from the military point of view and then defines tasks for the Czech Army, especially as far as air defence is concerned, defence operations and the rear. Further he defines the profile of the military forces and those appointed for rear defence. He makes us acquainted with command and control chains at strategical, operational and tactical levels and also with the activities of local civil and military authorities. At the end of his article he writes about those formations of the ACR which ought to be appointed as a protection or defence of rear areas.

DEFENCE RESEARCH

Some Notes Added to Military Acquisition by *Ing. Ladislav Klíma, CSc.* From time to time, the system of military acquisition in all modern armies all over the world goes through periodical reforms. It must be backed by powerful coordinative centre which is able to support the usage and integration of acquisition potentialities of individual services, excluding unwanted duplicates and common analytical approach. This article deals with changes influencing changes in Czech defence planning and actual military acquisition, its position in planning, programming and budgeting system. All this is documented by corresponding graphs and charts.

The Scientific and Information Activities in Foreign Armies by *Ing. Petr Janský, CSc., Ing. Eva Krupičková, CSc.* The building of contemporary armies calls for higher and higher qualities of permanent information support of the decision-making systems of the top-officials, via scientific institutions of information systems, based on the quick implementation of the latest technological and scientific outputs. This article makes us known with the present states of scientific and information activities in the armies of selected states, namely Germany, the Netherlands,

France, Great Britain, Austria, Belgium, Poland and Slovakia.

Can We Think of Defence Research without Scientific and Information Support? by *Ing. Josef Janošec, CSc.* In the defence sector, scientific and information activities have established quite respectable grounds. Defence research is one of the principal fields making the most of information support, both for the research and development, or their control, especially under the situation, when some of the research fields are going to be rather suppressed. Therefore, the actual tasks are those aimed to prevent such suppression from sub-threshold level. We need not to build information database, as we have one already, but the problem ahead is to connect this information base with defence information network as a part of actual informatization process, which is underway now.

CONFERENCE

The Planning and Management of Humane Resources in the ACR by *Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., Lt. Col. Ing. Josef Strelec, CSc.* It is out of question that it is the information support which is necessary for any optimization of all personnel management systems within the whole army. In the first phase of optimization, with the help of our Netherlands partners, we looked for prediction methods. Some of them we simply took over, others had to be developed by our own specialists, because of special Czech surroundings. So, in the second phase we developed new system "Libuše", named after the old Czech pagan princess, who was famous for her prophecy. This system covers both civilian and military personnel and has in fact two levels: a) everyday personnel management (which is represented by executive information systems), b) personnel planning (i.e. supportive, the so-called decision systems). The starting point of this system is an idea that human resources distribution must be adequate to their corresponding risks/sources relation, because only in this way we are able to plan necessary

materials and sources allocated for our country defence.

The Optimization Model of Resources Allocation by Ing. Karel Hekš. This is a combination of two papers Ing. Hekš read at the international conference on top-personnel management within the forces and its informational support held at the Czech MOD. The author, who is also a member of Office of Personnel Management staff, specializes in the building of optimization model, which is designed for the calculation of prospective personnel categories. It serves for confrontation of requirements and available sources. The author demonstrates several examples of modelling future military personnel: non-commissioned officers, warrant officers, commissioned officers, conscripts and civil workers or servants during given (fixed) years for all defence patterns. Finally he also explains reasons why his team worked out in the title mentioned "optimization model".

The Personnel and Information Systems in Bundeswehr by Dr. Klaus-Dieter Kuchler. Mr. Kuchler, a Navy Captain, is the head of personnel management department at Personnel Office at MOD in Bonn, Germany. It is an office which is in charge of the personnel (both military and civil) in the German armed forces (Bundeswehr). His paper at the international conference in Prague dealt with the personnel management in German army, its strong and weak points and prepared changes. The German system is actually based on the concepts from the 60's and now we see the end of its life cycle. New concept which was started in 1994 is basically decentralized. From the system's point of view, this fact enables to update current information for user's special fields of interest.

We Need Adaptable Forces by Dr. Frederick Pang. Mr. Pang serves as the assistant of US Defence Secretary for Force Management Policy. In his speech at the end of the conference in the Army House Prague, he summarized his work and especially he stressed the fact that the American forces are lower by about 30 per cent, but actually they are of higher

quality. They couldn't reach such professional qualities without personnel informative systems which back military managers' decisions. Such systems predicted resources and costs for various force projections, e.g. for the American forces in Bosnia. Instead of decisions supported by insufficient information, which used to lead to empty forces (which in cases of need ought to be restructuralized and this requires additional expenses), the American forces thank to their adequate informative support are successful in maintaining the high combat efficiency, as proved in the Gulf.

OPINIONS AND CONTROVERSY

The Proposal of Military Management Architecture by Lt.Col. Ing. Karel Burda, CSc. At present in our country we are implementing modern management system, that of information and communication, the foundation of which are supported by the mass utilization of personal computers. We must realize that such models will differ one from another, and they will depend on i. command level (army, corps, brigade, etc.), ii. force module (land forces, weapon systems, logistics, etc.). But all systems must cooperate and behave like one organism. It is therefore necessary for us to build them according one concept, taking into consideration individual standards. In this article, the author proposes new architecture of military management system. He suggests precise limitations of used terms "military management", "military information and communication system", etc., because in his opinions, the meaning of such special terms is not generally unified.

The Criteria of Arms Systems Evaluation by Prof. Ing. František Ludvík, CSc., Doc. Ing. Pavel Konečný, CSc. In their paper, the authors have completed series of articles published by the Military Review "Vojenské rozhledy" dealing with the programming of defence research. This sequel was supposed to be a model for an open competition of arms systems producers. Originally this competition was arranged for short range air-defence missiles, but mentioned procedures could be used

generally for any arms system. The authors regard as principal qualities: combat efficiency, financial costs for development, production, introduction into the services, and operation costs. Such criteria can be described in numbers. Along with the usage criterion, there is also the economy one, which seems to be even more important (according to the authors) than purely technical ones.

Short Comment on the Optimalization of the Army of the CR (the response to an article "Some Glances at ACR Optimalization" by Ing. Jiří Florian, VR/96) by Col. Doc. Ing. Petr Němec, CSc. Unlike Ing. Florian, senior lecturer Němec, Military Academy Brno, believes that ACR optimalization ought to be formed firstly with the regard to a prospective membership in West European security structures, namely in NATO alliance, and secondly with regard to financial limits, which are of peak importance for us. The author characterizes his attitude in the following words: "Supposing we tried to identify our would-be enemy, we ought to label our close neighbour, which is politically uncorrect, and more over, it's wrong. Or we have to look for our enemy somewhere in the long distance, which is absurd. But at the present state of European Security it is quite questionable, whether such conflict between two European states could be in general allowed by other European states".

What Academy Courses Graduates Think about ACR Management - II by Lt. Col. Doc. Ing. Luděk Hodboř, CSc., Lt. Col. Doc. PhDr. František Vízda, CSc. In this closing sequel the team of authors summarize the opinion poll of postgraduate students at the Command and Staff

Faculty, Military Academy Brno. Students expressed their opinions about top-military management, used methods and working styles, their impact on the duty performance and the qualities of their lives. Last but not least how they were going to make the most of knowledge gained in their postgraduate course. In the long run it is a scope of problems which the authors try to find the answers to.

HISTORY PAGES

Dr. Edvard Beneš and the Armed Forces by Doc. PhDr. Václav Vondrášek, CSc. This article is based on a comprehensive address by Edvard Beneš delivered during his visit at the High Military College in 1946, in which he explained the position and mission of democratic officers, but also spoke about World War II which ended a year before. Hitherto existing historic studies had presented President of the Czechoslovak Republic as a statesman of European eminence, philosopher and sociologist, who used to be very often criticized for not leading the nation against the Nazi Germany. But, in fact, it was his anxiety over nation's existence in hopeless situation, under the so-called Munich agreement, why he as a commander-in-chief decided to retreat. Under given circumstances he didn't dare to imperil the existence of Czech and Slovak peoples and tried to rescue them. It was also a generally shared opinion or summary of all participants at the international conference held on the occasion Edvard Beneš's 110th anniversary of his birthday, which took place under the patronage of the Czech king Jiří z Poděbrad Foundation in 1994.

Představení autorů tohoto čísla

Genmjr. Ing. Emil Antušák, nar. 1948. Absolventem VA Brno, VA Frunze, VA GŠ v Moskvě a Mobile International Defense Management Course, Monterey Postgraduate School. Vykonával řadu velitelských a štábních funkcí, od října 1993 byl ředitelem Institutu pro výzkum operačního umění, nyní Ústavu obranných studií AČR. Je členem Rady rezortu ministerstva obrany pro obranný výzkum, vědecké rady VA Brno, redakční rady Voj. rozhledů. Publikoval v časopisech Mezinárodní politika a Vojenské rozhledy.

Pplk. Ing. Karel Burda, CSc., nar. 1958. Absolvoval VUPP Nové Mesto nad Váhom a VVTŠ Liptovský Mikuláš. Sloužil u spojovacího útvaru v Písku. Poté působil na VVTŠ Liptovský Mikuláš, kde získal titul kandidáta věd. Od roku 1993 vyučuje na katedře řízení informačních systémů Vojenské akademie Brno. Zabývá se problematikou vojenských komunikačních systémů a jejich modelováním.

Plk. v zál. doc. PhDr. Felix Černoš, CSc., nar. 1936. Po absolvování Pěchotního učiliště v Lipníku nad Bečvou prošel různými funkcemi většinou na úseku vojenského školství (PŠ, ŠDZ, VSŠ, VVŠ). Od r. 1970 působil v civilním školství (Výzkumný ústav pedagogický, Výzkumný ústav odborného školství, Pedagogická fakulta UK). Po listopadu 1989 pověřen řízením Ústavu sociálního výzkumu mládeže a výchovného poradenství UK v Praze. V lednu 1991 se vrátil jako občanský zaměstnanec do armády na pracoviště pedagogicko-psychologického výzkumu a jako člen poradního sboru náměstka ministra obrany. Od r. 1994 pracuje na odboru personalistiky MO. Je autorem desítek učebnic, skript, metodických příruček, stovek odborných stať a článků.

Ing. Karel Hekš, nar. 1932, absolvoval Matematicko-fyzikální fakultu UK Praha, obor matematické statistiky. Pracoval v několika výzkumných ústavech, kde se zabýval převážně matematickým modelováním. Několik let byl členem Mezinárodní ekonometrické společ-

nosti, v jejímž rámci se účastnil mezinárodních vědeckých konferencí. Přednášková a publikační činnost. V současné době je občanským zaměstnancem personálního odboru MO ČR, oddělení výstavby personálního informačního systému.

Pplk. Ing. Luděk Hodboř, CSc., nar. 1949. V roce 1971 ukončil první fakultu VAAZ ve Vyškově. Poté pracoval do r. 1986 v různých funkcích včetně velitelských na stupni útvar u pozemního vojska a civilní obrany. Od roku 1986 působil na VA Brno na katedře všeobecné taktiky a na katedře strategie a operačního umění. V současné době pracuje na katedře řízení obrany státu. Kandidátskou práci obhájil v roce 1993, habilitace v r. 1994. Publikuje ve VR.

Ing. Josef Janošec, CSc., nar. 1951, VA Brno (geodezie a kartografie). Vykonával řadu odborných funkcí, vedoucím odboru systému řízení vědy, techniky, prognózování a výzkumu Institutu pro strategická studia. Od r. 1993 náměstkem ředitele IVOU, poté ředitelem odboru vojenského umění Ústavu obranných studií AČR. V současné době je pracovníkem odd. vědy odboru správy majetku MO. Publikuje v Mezinárodní politice, Vojenských rozhledech a dalších časopisech.

Ing. Ladislav Klíma, CSc., nar. 1936, VA Brno. V roce 1992 absolvoval mezinárodní manažerský kurz rozdělování zdrojů (Monterey Mobile International Defense Management Course). Prošel funkcemi na GŠ i MO, v letech 1991-93 zastával funkci náčelníka správy rozvoje vědy a techniky. Byl členem RR Vojenských rozhledů a jejich prvním odborným vydavatelem. V současnosti pracuje jako občanský pracovník MO v oblasti rozdělování obranných zdrojů a rozvoje vědy. Publikuje ve vojenském odborném tisku.

Doc. Ing. Pavel Konečný, CSc., nar. 1954, VA Brno (raketová technika), vědecká příprava 1983 v oboru zbraně a ochrana proti nim. Habilitoval v r. 1993 v oboru vojenská technika. Do roku 1995 byl vojákem

z povolání. Po dvou letech u útvaru AČR působí na VA Brno jako vědecko-pedagogický pracovník katedry zbraňových systémů PVO. Publikuje ve Sborníku VA, podílel se na řešení řady vědeckovýzkumných úkolů.

Nám. kpt. Dr. Klaus-Dieter Kuchler, nar. 1942. Absolvoval školu námořních důstojníků, Leteckou technickou akademii v Mnichově (ing. elektrotechniky). Po krátké praxi u námořního letectva pokračoval ve studiu ve Spojených státech na Naval Postgraduate School v Monterey, kde v roce 1975 získal titul doktora filozofie. Po návratu do Německa pracoval v různých technických i velitelských funkcích ve vojenském námořnictvu a na ministerstvu obrany v Bonnu. V roce 1989 se stal náčelníkem odboru informačních systémů velení a řízení štábu vojenského námořnictva MO. V letech 1992-95 sloužil na štábu vrchního velitelství sil NATO v Evropě, kde měl na starosti plánování a zavádění systémů velení a řízení. V současné době pracuje na personální správě MO v Bonnu, kde je vedoucím odboru personálního managementu a informatiky.

Prof. Ing. František Ludvík, CSc., nar. 1939, VA Brno, fakulta letecká, spec. výzbroj letounů. Vědecká příprava 1963-68, habilitoval se v r. 1979. Roku 1994 byl jmenován profesorem v oboru vojenská technika. Zastával všechny funkce vědecko-pedagogického pracovníka VŠ, v současnosti je vedoucím katedry zbraňových systémů PVO. Podílel se na výchově vědeckých aspirantů, včetně zahraničních. V letech 1964-67 a 1971-75 působil na MTC v Káhiře (Egypt). Řešil nebo se podílel na řešení řady výzkumných úkolů v oblasti zbraňových systémů, dynamických zkoušek konstrukcí.

Dr. Frederick Pang, nar. 1936, je absolventem univerzity na Havaji, kde získal akademické hodnocení bakaláře pedagogiky (1958) a mistrovský titul obchodní administrativy (1972). Z aktivní služby odešel v hodnosti plukovníka letectva v roce 1986. Byl členem výboru amerického Senátu pro ozbrojené síly. Pracoval jako člen štábu a asistent ministra vojenského námořnictva (personální záležitosti mužstva a záloh). Od

října 1994 pracuje jako asistent ministra obrany USA pro personální management. Náplní jeho práce je řešení otázek spojených s rekrutací, výcvikem, kariérami plány, setrváním v další službě, kompenzacemi za službu v armádě, rovnými příležitostmi pro všechny národnostní skupiny a sociální problematikou vojáků.

Ing. Karel Pezl (armádní generál v zál.), nar. 1927. Po ukončení reálného gymnázia vstoupil do armády. Absolvoval Vojenskou akademii v Hranicích (1946-48), Vojenskou akademii v Praze (1953). Vykonával řadu velitelských a štábních funkcí, po propuštění z pol. důvodů pracoval v letech 1971-89 jako vrátný v závodní dopravě a ve Výzkumném ústavu spojů v Praze. V roce 1989 se zúčastnil práce vojenské mise KC OF, v roce 1991 jmenován do funkce náčelníka Generálního štábu AČR a roku 1993 se stal prvním NGŠ AČR. Byl poradcem ministrů Baudyše a Holáně, v současné době je vojenským poradcem prezidenta České republiky.

Mjr. Ing. Rudolf Rak, nar. 1957. Absolvoval Vojenskou akademii Brno, Fakultu velitelsko-štábní. Byl zaměstnancem Ústavu obranných studií Armády České republiky. Šest měsíců pracoval v česko-americkém expertním týmu zabývajícím se modelem řízení obranných zdrojů (DRMM). Pracuje na velitelství 2. as v Olomouci.

Pplk. Ing. Josef Strelec, CSc., nar. 1960, VVTŠ Liptovský Mikuláš, obor automatizované systémy velení, 1986-89 interní vědecká aspirantura na VA Brno, obor výpočetní technika, různé pedagogické funkce na katedře ASŘ a výpočetní techniky VVTŠ Liptovský Mikuláš, nyní ředitel odboru personálního informačního systému hlavního personálního úřadu MO ČR. Publikoval zhruba 20 vědeckých prací (tři v zahraničí), řadu odborných prací a příspěvků, je spoluautorem dvou odborných knih.

Plk. Ing. Václav Svoboda, nar. 1941, ČVUT (fyzika a technika jaderných energetických zařízení), 4 roky na VKŠV ve specializaci chemické vojsko. Od r. 1968 vojákem z povolání, VzÚ 401., poté ve Výzkumném ústavu GŠ jako analytik a vedoucí pracovního

týmu matematického modelování, odolnosti systému velení, oper. propočtů a metodologie vědecké práce. V r. 1992 přešel na MO a od r. 1993 pracoval v oblasti strategického plánování, nyní ve funkci vedoucího odd. strategie MO. V roce 1995 absolvoval kurz národní bezpečnosti ve Středisku pro národní bezpečnostní studia (Center for National Security Studies) v Kanadě.

Plk. doc. PhDr. František Vízdal, CSc., nar. 1950, absolvent Filozofické fakulty Masarykovy univerzity Brno, obor psychologie; CSc. 1983, habilitace 1992 - VZP od r. 1988. V letech 1991-94 vedoucím katedry psychologie, kde působí doposud jako jediný řádně habilitovaný docent vojenské

psychologie v AČR. Zabývá se problematikou vojenské psychologie, včetně psychologie vedení lidí v armádě.

Doc. PhDr. Václav Vondrášek, CSc. Narozen v roce 1946. Absolvoval VPA Bratislava, poté pracoval na úseku školství postupně ve funkcích asistent, odborný asistent až vedoucí katedry. V roce 1986 odešel na vlastní žádost na VA Brno, na katedru sociálních věd. Do listopadu 1989 byl vedoucím katedry, poté zástupcem vedoucího katedry. V letech 1992-94 byl vedoucím katedry historie. Po reorganizaci VA pracuje jako řádný docent ve skupině historie a politologie. Rozsáhlá publikační činnost.

Ano, vždyť vlastně teprve dnes má Aliance šanci stát se vskutku a plně tím, čím podle washingtonské smlouvy má být, totiž otevřeným svazkem všech demokratických zemí euroatlantického regionu, chránícím tento prostor a hodnoty, které sdílí! Nejde tedy o to, její základní ideu měnit, ale naopak ji dát nový život.

Domnívám se, že přesně toto by měla Aliance už v tomto roce znovu a naprosto jasně deklarovat. Je to nutné z mnoha důvodů, mimo jiné i proto, aby nikdo, kdo členské země NATO nechce ohrožovat, neměl sebemenší důvod se jí bát nebo se strachem z ní účelově politicky pracovat.

*Z projevu Václava Havla, prezidenta ČR,
na 13. konferenci Severoatlantické aliance
Lidové noviny 22. 6. 1996.*

Contents

Ing. Karel Pezl Thinking about Potentialities - II	3
---	---

Ing. Josef Janošec An Amendment to Security Risks Classification	11
---	----

Col. Ing. Václav Svoboda Exactness and Top-Management in the Field of Country and State Defence - II	24
---	----

Maj. Ing. Rudolf Rak Defence Resource Management Model-DRMM	33
--	----

MILITARY ART

Maj.Gen. Ing. Emil Antušák An Uneasy Task: The Completing of the Draft of "Strategic Defence of the CR" Manual	39
---	----

Ing. Jiří Florián Some Glances at Territory Defence	42
--	----

DEFENCE RESEARCH

Ing. Ladislav Klíma, CSc. Some Notes Added to Military Acquisition	47
---	----

Lt. Col. Ing. Petr Janský, CSc., Ing. Eva Krupičková, CSc. The Scientific and Information Activities in Foreign Armies	58
--	----

Ing. Josef Janošec, CSc. Can We Think of Defence Research without Scientific and Information Support?	64
--	----

CONFERENCE

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., Lt.Col. Ing. Josef Strelec, CSc. The Planning and Management of Humane Resources in the ACR	73
---	----

Ing. Karel Hekš The Optimalization Model of Resources Allocation	80
---	----

Dr. Klaus-Dieter Kuchler The Personnel and Information Systems in Bundeswehr	83
---	----

OPINIONS AND CONTROVERSY

Lt.Col. Ing. Karel Burda, CSc. The Proposal of Military Management Architecture	92
Prof. Ing. František Ludvík, CSc., Doc. Ing. Pavel Konečný, CSc. The Criteria of Arms Systems Evaluation	98
Col. Doc. Ing. Petr Němec, CSc. Short Comment on the Optimalization of the Army of the CR <i>(the response to an article "Some Glances at ACR Optimalization" by Ing. Jiří Florian, VR/96)</i>	104
Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodbod', CSc., Lt.Col. Doc. PhDr. František Vízda, CSc. What Academy Courses Graduates Think about ACR Management - II	105

HISTORY PAGES

Doc. PhDr. Václav Vondrášek, CSc. Dr. Edvard Beneš and the Armed Forces	112
--	-----

INFORMATION SERVICE

Ing. Jiří Veličko Crisis Management in Emergency Situations	119
Who Guards the Guards? <i>(The Civil Control of Armed Forces)</i>	126
Dr. Anton Grizold The Threats to Peace and Security in the World <i>(Some Views from Slovenia)</i>	135
Col. Ing. Aleš Komár, CSc. The Cooperation at A Committee for Challenges of Modern Society Level: CCMS/MNATO/NACC	141

PERSONAL DATA

General of the Army in memoriam Ing. Vojtěch Boris Luža	149
---	-----

English Annotation	153
Who is Who in this Issue	157
English Table of Contents	160

Jak rychle klesá nebezpečí globálního konfliktu, tak rychle - bohužel - roste nebezpečí konfliktů regionálních. Konec světů mocenských bloků či jednoty vyvolané společným ohrožením otevřel prostor různým diletům konfrontací. Těchto konfrontací může přibývat, nebude-li zatím vybudován nový a pevný bezpečnostní pořádek v Evropě. Alliance by se tedy měla podle svého náznoru znovu a jasně definovat jako hlavní garant vnitřní stability poměrně a vnitřního míru uvnitř euroatlantického prostoru. Zároveň by měla sebe sama a svou doktrínu maximálně přizpůsobit této nové situaci, to jest ikoli operativně čelit nebezpečí regionálních a lokálních konfliktů.

*Z projevu Václava Havla, prezidenta ČR,
na 13. konferenci Severoatlantické aliance
Lidové noviny 22. 6. 1996.*

Obsah

Ing. Karel Pezl Přemýšlení o možném - II	3
---	---

Ing. Josef Janošec, CSc. Příspěvek ke klasifikaci bezpečnostních rizik	11
---	----

Plk. Ing. Václav Svoboda Exaktnost a vrcholové řízení v oblasti obrany státu - II	24
--	----

Mjr. Ing. Rudolf Rak Model řízení obranných zdrojů	33
---	----

VOJENSKÉ UMĚNÍ

Genmjr. Ing. Emil Antušák Nelehký úkol - dopracování návrhu předpisu „Strategická obrana ČR“	39
---	----

Ing. Jiří Florián Některé pohledy na obranu teritoria	42
--	----

OBRANNÝ VÝZKUM

Ing. Ladislav Klíma, CSc. Některé poznámky k vojenské akvizici	47
---	----

Pplk. Ing. Petr Janský, CSc., Ing. Eva Krupičková, CSc. Vědeckoinformační činnost v zahraničních armádách	58
---	----

Ing. Josef Janošec, CSc. Je obranný výzkum myslitelný bez vědeckoinformační činnosti?	64
--	----

Z KONFERENCE

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., pplk. Ing. Josef Strelec, CSc. Plánování a řízení lidských zdrojů AČR	73
---	----

Ing. Karel Hekš Optimalizační model alokace zdrojů	80
---	----

Dr. Klaus-Dieter Kuchler Personální management a informační systém Bundeswehru	83
---	----

Dr. Frederick Pang Potřebujeme adaptabilní armádu (Z projevu personálního šéfa amerického ministerstva obrany)	90
--	----

NÁZORY, POLEMIKA

Pplk. Ing. Karel Burda, CSc. Návrh architektury vojenského řídicího systému	92
Prof. Ing. František Ludvík, CSc., doc. Ing. Pavel Konečný, CSc. Kritéria hodnocení zbraňových systémů	98
Plk. doc. Ing. Petr Němec, CSc. K optimalizaci Armády ČR (Ohlas na článek Ing. Jiřího Floriána - Pohledy na optimalizaci Armády ČR - uveřejněný ve VR 2/96)	104
Pplk. doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc., Pplk. doc. PhDr. František Vízdal, CSc. Řízení v AČR očima studentů akademických kurzů - II	105

Z HISTORIE

Doc. PhDr. Václav Vondrášek, CSc. Dr. Edvard Beneš a armáda (K 50. výročí návštěvy dr. E. Beneše na Vysoké škole vojenské)	112
--	-----

INFORMACE

Ing. Jiří Veličko Řízení rizika při mimořádných událostech	119
Kdo ohlídá hlídače? (Civilní kontrola ozbrojených sil)	126
Dr. Anton Grizold Hrozby míru a bezpečnosti ve světě (Pohled ze Slovinska)	135
Plk. Ing. Aleš Komár, CSc. Spolupráce na úrovni Výboru pro výzvy moderní společnosti - CCMS/NATO/NACC	141

Rozpočtová kancelář amerického Kongresu provedla první modelový výpočet a určila rozpětí nákladů pro přijetí v prvním kroku čtyř nových členů do NATO. V tomto výpočtu vycházeli z toho, že by to byla Česká republika, Maďarsko, Slovensko a Polsko. A přitom bylo konstatováno, že bude třeba 60-126 miliard US dolarů, které bude nutno vynaložit v letech 1996-2010, aby bylo možno dosáhnout přibližně standardního přizpůsobení, nikoli přezbrojení a výměnu všech zbrojních systémů. Z této skutečnosti jasně vyplývá, že noví členové by asi měli zaplatit třetinu těchto nákladů. To znamená, že pokud byste se stali členy NATO, tak i pro vás by to mohlo znamenat velké náklady, přičemž Alianci nejde a nesmí jít o to, aby „nacpali“ všelijaké zbrojní výrobky do těchto nových členských zemí. Jde jim v první řadě o to, aby bylo dále zajištěno budování armády tak, jak probíhá v České republice.

*Z projevu Klause-Dietera Reicharda,
poslance Bundestagu,
na semináři ÚMV MZV ČR 29. 5. 1996.*

REDAKCE ČASOPISU VOJENSKÉ ROZHLEDY

s hlubokým zármutkem oznamuje všem svým čtenářům,
že dne 3. července 1996 ve věku 49 let po krátké těžké nemoci

zemřel
člen její redakční rady

plk. Ing. Václav Budil, CSc.

náčelník odboru informačních systémů GŠ.



ČEST JEHO PAMÁTCE!

Vydává Ministerstvo obrany ČR - sekce obranné politiky

Adresa:

Redakce časopisu VOJENSKÉ ROZHLEDY

(Vojenský zeměpisný ústav)

Rooseveltova 23

160 01 Praha 6 - Dejvice



Tiskne Vojenský zeměpisný ústav, Praha.

Plk. Ing. Richard Hašek (šéfredaktor), telefon (20) 21 57 30,
mjr. Ing. Igor Jalůvka (zástupce šéfredaktora), telefon (20) 21 57 33,
Jaroslav Furmánek (redaktor), telefon (20) 21 57 31,
Jaroslava Matušková (redaktorka), telefon (20) 21 57 32.

Redakční rada: genmjr. Ing. František Váňa - předseda redakční rady, genmjr. Ing. Emil Antušák, plk. Ing. Michal Bohánek, plk. Ing. Václav Budil, CSc., plk. Ing. Karel Eminger, genmjr. Ing. Pavel Jandáček, Ing. Pavel Jégl, Mgr. Petr Klučina, CSc., genmjr. JUDr. Ladislav Kozler, Dr. Jiří Kroboth, genpor. Ing. Karel Kuba, Ing. Petr Lužný, genmjr. Ing. Jiří Martinek, plk. doc. Ing. Petr Němec, CSc., plk. Ing. Jaroslav Paleček, plk. Ing. Jan Rohovec, Ing. Milan Štembera, CSc., Ing. Rudolf Tomešek, CSc.

Ročník V. (XXXVII.). Toto číslo bylo dáno do tisku 10. 6. 1996. MKČR 6059, MIČ 47751.

Potr
cestu
JIŽ NEO
SMĚNÁR



VOJENSKÉ ROZHLEDY