

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Czech Military Review

VHS

STEREO ☐ HI-FI ☐ PCM
FM ☐ HQ ☐



1997

3

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

VOJENSKÉ ROZHLEDY

3

ŠESTÝ (TŘICÁTÝ OSMÝ) 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

Praktická spolupráce s NATO

(Druhý cyklus procesu PARP)

NE



Intenzita styků a prohlubování spolupráce mezi Českou republikou a Severoatlantickou aliancí v posledním období nabrala na četnosti i důležitosti. V době před madridským summitem se uskutečnilo pět důležitých kol individuálního dialogu, které daly oběma stranám nezbytné informace související s budoucím pozváním nových členů do rozšířeného NATO. Pro Českou republiku znamenaly, kromě jiného, především orientaci na potřebné kroky v přípravě na budoucí členství v Alianci. Mezi nejdůležitější nástroje praktické přípravy České republiky a zejména její armády, patří zapojení do „Procesu plánování a hodnocení v Partnerství“ (*Planning and Review Process – PARP*).

Když v roce 1994 podepsáním tzv. Rámcového dokumentu (*Framework Document*) učinila Česká republika první krok v programu Partnerství pro mír, zavázala se zároveň podporovat jednu z jeho velmi důležitých oblastí, a to společné plánování, výcvik a cvičení k posílení schopností Armády České republiky spolupracovat se silami Aliance při společném působení při mírových, humanitárních, pátracích a záchranných akcích.

Praktické naplňování tohoto úkolu se začalo realizovat od prosince téhož roku, kdy na zasedání Politicko-vojenského řídicího výboru NATO (*Political-Military Steering Committee – PMSC*) v Bruselu byla projednána nová iniciativa zapojení partnerů – účastníků programu Partnerství do procesu PARP.

Tato aktivita vychází z dlouholetých zkušeností NATO z obranného plánování, ale zároveň zohledňuje potřebu zvláštního přístupu k partnerským státům, které předurčily své jednotky či zařízení pro společnou činnost v rámci programu Partnerství pro mír. Proces PARP poskytuje rovněž mechanismy pro všeobecnou výměnu informací mezi členskými státy NATO a partnery v otázkách obranného a finančního plánování.

O zahájení prvního cyklu tohoto procesu, mechanismu jeho činnosti i předurčených silách České republiky i ostatních partnerských států pro společnou činnost se silami Aliance jsme informovali ve VR 5/95. Připomeňme si alespoň cíle a jednotlivé etapy tohoto procesu (viz též obr.).

Cíle procesu PARP:

- přiblížit partnerům zkušenosti NATO v obranném plánování,
- umožnit partnerům vyčlenit síly a prostředky pro vzájemnou spolupráci se silami Aliance v mírových, humanitárních, vyhledávacích a záchranných operacích i z hlediska výcviku a cvičení k těmto operacím,
- navrhnout partnerům cíle k postupnému dosažení interoperability předurčených sil a prostředků se silami Aliance,

- poskytnout partnerům účinnou pomoc k postupnému dosažení celkové interoperability se silami NATO.

Proces PARP je rozvržen na tříletá období, přičemž každý druhý rok je prováděno vyhodnocení a revidování dalšího postupu. Jeho organizátorem je mezinárodní štáb NATO za úzké součinnosti s dalšími vojenskými orgány Aliance. Řízením a zodpovědností je pověřen PMSC NATO.

Důležitá analýza

Odbor pro spolupráci s NATO, na základě podkladů ostatních úseků rezortu obrany, vypracoval počátkem letošního roku důležitou analýzu ukazující na stav v přípravě na budoucí začlenění do struktur Aliance. Její součástí bylo vyhodnocení do té doby uskutečněných výsledků individuálního dialogu, vedeného mezi ČR a Severoatlantickou aliancí, stav plnění minimálních požadavků na interoperabilitu předložených Aliancí na kolektivním briefingu v květnu 1996 a úroveň plnění cílů interoperability přijatých Českou republikou v prvním cyklu procesu PARP.

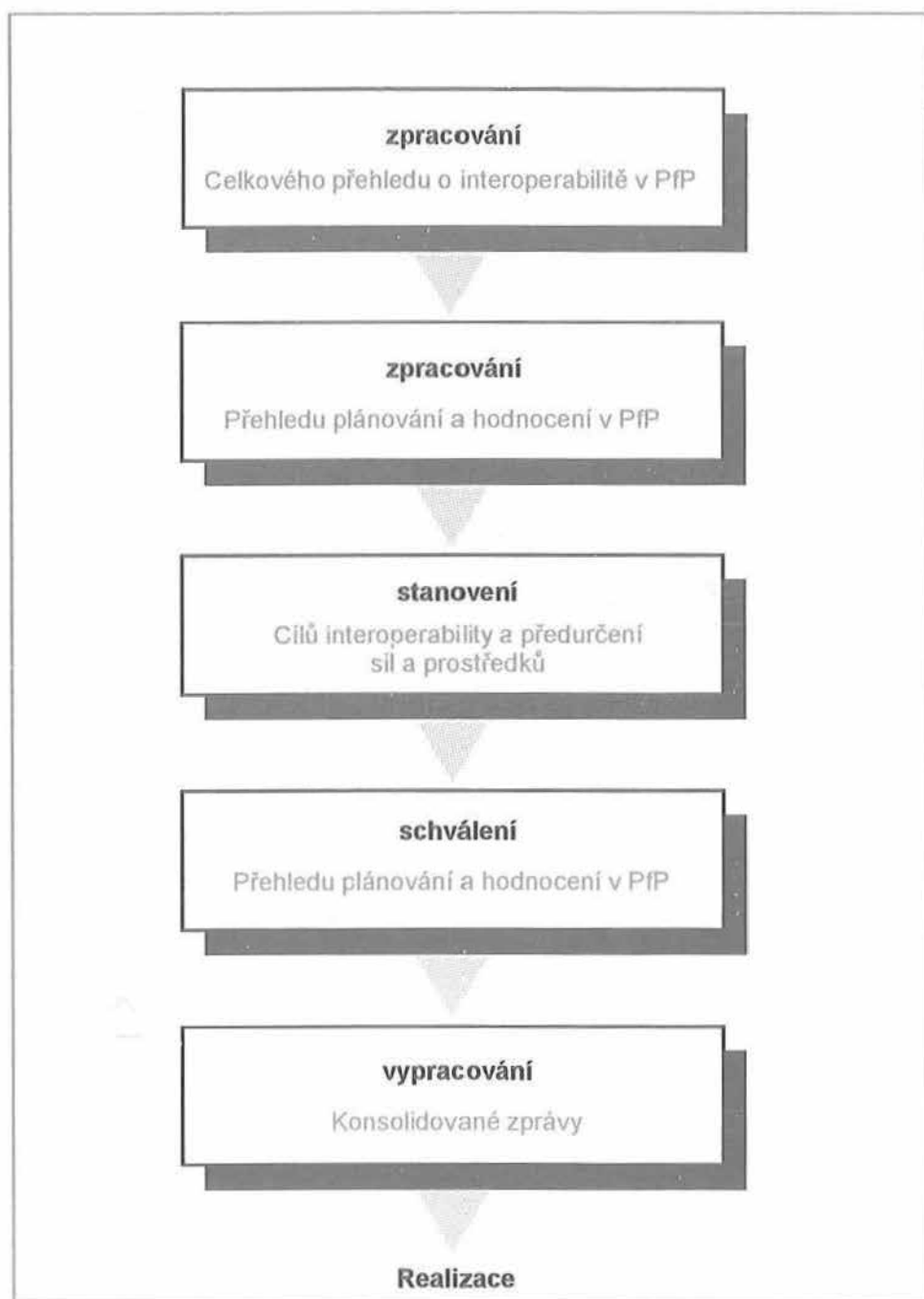
V materiálu nazvaném „Souhrn základních opatření v rezortu obrany v souvislosti se vstupem ČR do NATO“, opírající se kromě výše uvedených podkladů, také o programové prohlášení vlády, zvýrazňující vytváření kompatibility Armády České republiky s armádami NATO, se poprvé hovoří o roce 1999 jako o termínu předpokládaného přijetí České republiky do struktur Aliance a z toho vyplývající důležitosti nastávajícího období pro důkladnou přípravu celého rezortu. Na tomto pozadí jsou definovány kroky, které je třeba učinit v jednotlivých úsecích rezortu obrany v období let 1997 až 1999, aby bylo Programové prohlášení vlády České republiky naplněno.

Již výše zmiňovaných pět kol jednání mezi delegacemi NATO a České republiky v průběhu loňského a letošního roku v rámci tzv. individuálního dialogu blíže specifikovalo definice minimálních požadavků na interoperabilitu budoucích nových členů Aliance. Proto se jevílo jako nezbytné vyhodnotit účinnost opatření přijatých k realizaci prvního cyklu PARP a tím i pokrok, kterého bylo dosaženo v uplatňování cílů interoperability v letech 1995 a 1996 v podmínkách rezortu obrany, jmenovitě v AČR a HÚ CO ČR.

Dále bylo důležité prosadit opatření k plnění cílů interoperability, související se vstupem České republiky do struktur Aliance, do právě zpracovávaných zásadních dokumentů jakými byla „Národní obranná strategie“ a „Záměr koncepce Armády ČR do roku 2000 s výhledem do roku 2005“.

Dosavadní přístup k plnění cílů interoperability byl zásadním způsobem přehodnocen. Ukázalo se, že zpracovaný řídicí dokument „Harmonogram a realizace základních kroků rezortu obrany pro přijetí do NATO“, který měl být základní směrnicí pro realizaci cílů interoperability v rezortu obrany, se nestal závazným pro jednotlivé složky rezortu a jeho plnění nebylo hodnoceno jak po věcné, tak po finanční stránce. Časové horizonty plnění jednotlivých cílů interoperability se s předpokládaným termínem vstupu České republiky do struktur Aliance staly nereálné. Byla navržena (i s ohledem na omezené finanční prostředky) efektivnější cesta implementace cílů interoperability, a to budování modulových jednotek pozemních a vzdušných sil ke společné činnosti se silami Aliance a odpovídající standardům NATO. Rovněž nynější rozsah předurčených sil AČR neodpovídal našim možnostem a cílům a bylo ho nutné změnit.

Jednotlivé etapy procesu PARP



Obr.

Úroveň dosažené interoperability našich jednotek se silami Aliance se ověřovala především při účasti praporu mírových sil v operaci IFOR/SFOR a cvičeních pořádaných v rámci programu Partnerství pro mír či na základě plánů bilaterální spolupráce. Tato činnost se bude nadále kvalitativně prohlubovat, neboť počínajíc rokem 1998 NATO předpokládá možnost účasti partnerů nejen na cvičeních v oblasti mírových, humanitárních a operacích SAR (*Search and Rescue – pátrání a záchraňování*), ale i při činnosti v tzv. operacích na podporu míru (*Peace Support Operations – PSO*). V následujícím období se v rámci prohlubování programu Partnerství předpokládá účast partnerů ve strukturách subregionálních velitelství NATO, což pro AČR znamená nejen budování intenzivních kontaktů s velitelstvím AFCENT, LANDCENT a AIRCENT, ale především přípravu potřebného počtu štábních důstojníků-specialistů.

V rámci postupného přechodu na alianční systém plánování bude také potřebné položit důraz na práci s tzv. Dotazníkem pro obranné plánování (*Defense Planning Questionnaire – DPQ*), který se stane jedním z hlavních pravidelně vyplňovaným plánovacím dokumentem pro všechny nové členy Aliance. Materiál jsme obdrželi k seznámení a zkušebnímu vyplnění již koncem minulého roku.

Základem pro dosažení interoperability ozbrojených sil je především aplikace standardizačních norem NATO (*Standardization Agreement – STANAG*) a aliančních standardizačních publikací (*Allied Publications – AP*). Proto je nezbytné, kromě komplexního řízení standardizace, také zřídit potřebnou informační bázi, provádět překlady, distribuci a implementaci jednotlivých STANAG a AP, včetně úzké spolupráce s národním úřadem pro standardizaci.

Jedním z hlavních úkolů současného období je zintenzivnění jazykové přípravy důstojníků, praporčků a občanských zaměstnanců. V období 1997 až 1999 bude potřebné zvýšit jazykové znalosti všech příslušníků rezortu obrany, zejména pak štábních důstojníků-specialistů zabývajících se praktickou spoluprací s NATO a pracovníků, kteří budou vysláni do velících štábů NATO. Zvláštní a samostatnou pozornost je třeba věnovat odborné jazykové přípravě příslušníků letectva a leteckého zabezpečení, spojovacím specialistům a jednotkám AČR a HÚ CO, které jsou předurčené pro společnou činnost se silami Aliance.

Neméně potřebné bude i vypracování studie zahrnující očekávané výdaje České republiky jako budoucího člena NATO počínaje rokem 2000.

Česká republika v druhém cyklu procesu PARP

Důležitým mezníkem v prohloubení kvality procesu PARP se stalo lednové ¹Symposium PpP k obrannému plánování, které se konalo poprvé za účasti partnerských zemí. jednání navazovalo na pravidelné zasedání NATO, které v sobě zahrnuje souhrnné plánování sil a prostředků, výbroje, infrastruktury, logistiky, civilního nouzového plánování, komunikace, jaderného plánování a otázek nešíření jaderné výbroje. Probíhá koordinovaně mezi vojenským a mezinárodním štábem NATO, hlavními velitelstvími a jednotlivými členskými státy Aliance. Orgány NATO usilují o postupné přibližování a synchronizování plánovacích procesů NATO a PpP/PARP, které by umožnilo efektivní plnění cílů interoperability partnerskými zeměmi.

Následně bylo pro partnery zapojené v programu PpP/PARP připraveno celkem 40 cílů interoperability pro druhý cyklus procesu PARP, které jsou v porovnání s předchozím

CÍLE INTEROPERABILITY PRO PRVNÍ CYKLUS P A R P

Česká republika

1. Kompatibilita používaných PHM, zásady manipulace s nimi
2. Interoperabilita spojovacích prostředků
3. Jazyková připravenost důstojníků
4. Vytvoření styčných týmů
5. Používání hovorových pravidel a terminologie NATO
6. Připravenost vyčleněných jednotek pro operace PpP
7. Značení a vedení přehledů o nebezpečných prostorech (minová pole, prostory s nevybuchlou municí) podle zásad NATO
8. Zavedení mapové symboliky (topografických a taktických značek) NATO
9. Zavedení mapové projekce UTM (Universal Transverse Mercator) a vojenské souřadnicové sítě MGRS (Military Grid Reference System)
10. Zavedení systému logistického zabezpečení NATO *L159 letovo*
11. Zavedení leteckých navigačních systémů používaných v NATO
12. Zavedení systému rozpoznávání vlastní – cizí (IFF) v letectvu
13. Kompatibilita s materiální a správní standardizací NATO
14. Interoperabilita systému velení a řízení C4I (systém velení, řízení, spojení, výpočetní techniky a zpravodajství) – předběžná opatření

Poznámka: Poslední dva cíle interoperability navrhla Česká republika

cyklem daleko podrobněji specifikovány, podloženy jednotlivými normami STANAG a AP a orientovány obsahově a termínově na každý rok nového cyklu.

Obdobně jako v roce 1995 byl partnerům, kteří projeví zájem zúčastnit se druhého cyklu procesu PARP, zaslán dotazník „**Celkový přehled o interoperabilitě v PfP**“ (*Survey of Overall PfP Interoperability*). Jeho vyplněním obdržely orgány NATO základní informace o vyhodnocení prvního cyklu tohoto procesu.

Po analýze jeho obsahu orgány Aliance zpracovaly tzv. „**Přehled plánování a hodnocení v PfP**“ (*Planning and Review Assessment*) obsahující posouzení možností a schopností každé účastnické země spolupracovat se silami Aliance a k jejich dalšímu zdokonalení a zároveň navrhly cíle interoperability (*Interoperability Objectives*) pro druhé plánovací období (do roku 1997). Na základě naší žádosti se uskutečnilo v březnu v Praze dvoustranné expertní jednání, na kterém byly orgánům NATO blíže specifikovány naše odpovědi na dotazník. Pro další zhodnocení plnění cílů interoperability byl na žádost NATO ještě následně zpracován dokument „Pokrok v implementaci cílů interoperability z roku 1995 u jednotek předurčených pro spolupráci v PfP“. Po oboustranném zapracování připomínek uskutečnil Politicko-vojenský řídicí výbor NATO v květnu v Bruselu závěrečnou konzultaci na úrovni 16+1. Následně Mezinárodní štáb, ve spolupráci s vojenskými orgány NATO a Koordinační buňkou Partnerství připravil návrh tzv. „**Konsolidované zprávy**“, představující sumarizaci hlavních částí „Přehledu plánování a hodnocení v PfP“ všech partnerských zemí zapojených do tohoto procesu. Po jejím schválení stálými představiteli NATO a partnerskými zeměmi byla předložena ministrům obrany NATO a partnerských států na jejich společném zasedání a ministrům zahraničních věcí na zasedání Severoatlantické rady pro spolupráci (*North Atlantic Cooperation Council – NACC*).

Síly a prostředky předurčené pro druhý cyklus PARP

V prvním cyklu procesu PARP (1995-1997) se přihlásila Česká republika k plnění dvanácti cílů interoperability z nabídnutých dvaceti (viz *tabulka č. 1*) a vyčlenila pro společné mírové, humanitární, vyhledávací a záchranné operace se silami NATO:

- lehký pěší prapor,
- mechanizovanou rotu rychlého nasazení,
- prapor záchranného pluku CO.

Lehký pěší prapor byl vytvořen na základě požadavků OSN, a v té době nasazen v rámci sil UNPROFOR/UNCRO (později IFOR) v bývalé Jugoslávii. Byl doplňovaný převážně ze záloh. Mechanizovaná rota rychlého nasazení měla být vytvořena ze 4. brigády rychlého nasazení (do konce roku 1995). Výhledově se počítalo s vyčleněním mechanizovaného praporu (do roku 1997). Předpokládala se její plná kompatibilita s jednotkami NATO v oblasti řízení, velení a spojení. V rámci budoucího praporu se počítalo se začleněním prvku logistiky umožňující samostatnou činnost praporu v rámci sil NATO. Prapor záchranného pluku CO (později přejmenovaný na záchranné středisko) byl schopen v době míru organizovat výcvik a účastnit se na společných cvičeních do stupně četa (výcvik v záchrannářské odbornosti).

S ohledem na naše úsilí o vstup do struktur Aliance a po zhodnocení prvního kola procesu PARP rozhodl ministr obrany, že pro účast v programu Partnerství pro mír budou v rámci

CÍLE INTEROPERABILITY PRO DRUHÝ CYKLUS P A R P Česká republika

1. Organizace velení a řízení
2. Procesy velení a řízení
3. Postupy velení a řízení
4. Architektura systémů velení a řízení
5. Rozmístitelnost systému velení a řízení
6. Logistická doktrína a postupy
7. Logistické velení a řízení
8. Vedení logistických přehledů
9. Centralizované uzavírání smluv/postupy finančních úhrad
10. Zásobovací standardy a dosažitelnost výstroje a zařízení – pozemní
11. Zdravotnické zabezpečení
12. Krev a postupy dárčovství krve
13. Standardy pohonných hmot
14. Zacházení s pohonnými hmotami pro pozemní vozidla
15. Vlastní dostatečné dodávky pitné vody a jejich rozvod
16. Doprava a manipulace s náklady
17. Pomocné systémy na výrobu elektrického proudu
18. Pozemní operace
19. Jednotky bojového zabezpečení (CS) a jednotky služeb bojového zabezpečení (CSS)
20. Řízení letového provozu
21. Operace SAR
22. Pozemní protivzdušná obrana
23. Letecké palubní odpovídače a řízení letového provozu
24. Dosažitelnost jednotek
25. Plánování přesunů
26. Mapy a symbolika
27. Vyznačování a vedení přehledu o nebezpečných oblastech
28. Letištní infrastruktura a postupy
29. Prostředky letecké navigace
30. Jazykové požadavky
31. Meteorologické zabezpečení

druhého kola procesu PARP pro období let 1997-1999 předurčeny následující síly a prostředky AČR a HÚ CO ČR:

- ▼ jedna brigáda,
- ▼ jedna letecká základna,
- ▼ jedna vrtulníková letka,
- ▼ jedna záchranná jednotka CO v síle záchranného střediska,
- ▼ základna humanitární pomoci.

Tyto síly budou připravovány pro činnost v rámci programu Partnerství pro mír dle požadavků NATO tak, aby byly schopny splnit všechny příslušné cíle interoperability navržené Aliancí pro Českou republiku (viz *tabulka č. 2*) v požadovaných termínech.

* * *

Význam procesu PARP přibližující schopnost předurčených sil a zařízení pro součinnost se silami NATO v operacích na podporu míru, humanitárních a SAR operací je zřejmý zejména s našim úsilím o vstup do struktur Aliance. Potvrdilo to i zasedání vlády České republiky, které na svém březnovém jednání uložilo pokračovat v realizaci postupného plnění všech cílů interoperability tak, aby se Česká republika mohla stát plnohodnotným členem Aliance. V návaznosti na toto jednání vydal ministr obrany příslušné úkoly pro realizaci nových cílů operační součinnosti pro Českou republiku pro druhý cyklus PARP na období let 1997 – 1999. Zároveň uložil zpracovat specifikaci opatření nezbytných k realizaci jednotlivých cílů interoperability u těchto sil a provést kalkulaci finančních nákladů na realizaci nezbytných opatření k implementaci cílů interoperability na jednotlivé roky. Nařízení k realizaci úkolů ministra obrany vydal náčelník generálního štábu a velitel civilní ochrany České republiky. Plnění jednotlivých opatření bude pravidelně kontrolováno a vyhodnocováno. Tyto kroky vytváří reálné předpoklady, že druhý cyklus procesu PARP bude v rezortu obrany splněn.

Seznam některých zkratk použitých v textu:

AFCENT	Allied Forces Central Europe spojenecké síly (tj. síly NATO) ve střední Evropě
AIRCENT	Allied Air Forces Central Europe spojenecké letectvo ve střední Evropě (zřízeno 1993)
CS	combat support – bojové zabezpečení
CSS	combat service support – týlové zabezpečení
IFOR	Implementation Forces realizační (implementační) skupina vojsk
LANDCENT	Allied Land Forces Central Europe spojenecké pozemní síly ve střední Evropě (vznik 1993)
UNCRO	UN Confidence Restoration Operation in Croatia operace na obnovení důvěry v Chorvatsku
UNPROFOR	UN Protection Force – ochranné síly OSN

Spojovací články bezpečnosti občana a státu

V průběhu existence samostatné České republiky se do povědomí odborné i laické veřejnosti usídlily pojmy dříve neužívané a nevysvětlované mezi něž patří „bezpečnostní politika“. V současné době existuje ještě řada uživatelů tohoto pojmu, která se s ním zcela neztotožnila a plně jej neakceptuje. To mimo jiné znamená, že proces objasňování pojetí bezpečnostní politiky není dokončen. Je vhodné pokračovat ve zkoumání podstaty problémů, systémových, sémantických a jiných aspektů, které budou použitelné k vysvětlování a úspěšnému začlenění problematiky do širších spojitostí.

Při tvorbě závěrečné zprávy výzkumného projektu „Bezpečnostní politika České republiky“, který koordinuje Ústav mezinárodních vztahů Praha, i v průběhu zasedání interdisciplinárního týmu, bylo konstatováno, že základní části projektu (zahraniční, vojenská a vnitrobezpečnostní) nejsou zcela homogenní. Zejména problematika vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku, i když je velmi významná a postihuje v potřebné šíři řešení praktických problémů, zanechává dojem „vyčnívajícího z řady“. Úvahy nad tím, proč tomu tak je a jak napomoci teoretickému sjednocení komplexního výkladu pojmu „bezpečnost“ jsou předmětem tohoto článku.

1. Analýza problému

Nejvýraznějším rysem současného analytického a teoretického pojetí bezpečnostní politiky v již citovaném interdisciplinárním týmu, je snaha o nadřezorní a komplexní chápání obsahu pojmu. Snaha vychází z přesvědčení, že jedině tento přístup může vést k objektivnímu poznání podstaty této politiky, k odhalení jejich objektivních zákonitostí, které napomohou politické praxi a dalšímu rozvoji teoretického poznání.

V publikaci *Bezpečnostní politika České republiky*, ÚMV, Praha 1996 (dále BPČR), na str. 84 projektový tým doporučil:

■ *Pojem „bezpečnostní politika“ používat v ČR jako souhrnnou kategorii zahrnující „vnější“ i „vnitřní“ bezpečnost, bezpečnost státu i každého jeho občana, zahraniční politiku, obrannou i vojenskou politiku a politiku vnitřního pořádku a vnitřní bezpečnosti.*

■ *Opustit dosavadní praxi, v níž se pojem „bezpečnost“ chápe buď jen ve vztahu k vnější bezpečnosti státu, nebo naopak pouze ke kriminalitě.*

Co formulace doporučení znamená?

Za prvé tu skutečnost, že bezpečnostní politika jako jedna ze soustavy politik státu, ještě není takto chápána ani prováděna. Tento vývod však zasluhuje objasnění. Uvedené tvrzení vůbec neznamená, že neexistuje bezpečnostní politika. Politika v jakékoliv oblasti existuje vždy, ale buď je cíleně ovlivňována, nebo neovlivňována. Existuje rozdíl mezi politikou a praxí, mezi teoretickým ideálem a stavem jeho praktického naplnění. Praktický stav bezpečnostní politiky v ČR je takový, že dosud jsou analyzovanému pojmu poskytovány odlišné výklady, a to zejména: teoretický, zahraničně a vojenskopolitický, policejní, inženýrský (počítačový), občanský.

Za druhé doporučení znamená, že požaduje změnu chování těch, kterých se problematika týká. Požaduje změnu *sémantického naplnění obsahu pojmu*, změnu výkladu, a u každého občana, záchranáře, policisty, vojáka, diplomata, poslance, ministra stejnou představu o jeho podstatě. Současně je doporučení konstatováním, že je známo, že existují různé výklady pojmu, které mohou mít praktický dopad na domluvu, ale i na správné opatření, která se v oblasti bezpečnosti přijímají. To mimo jiné znamená, že bude vhodné jednotlivé významy od sebe vzájemně odlišovat přesnějším pojmenováním.

Za třetí je v doporučení integrován demokratický princip státního zřízení, protože požaduje zahrnutí „bezpečnosti státu i každého jeho občana“. Obsah pojmu, nechápeme-li jej jako proklamativní, můžeme vidět v jednotě. V praxi to však znamená odlišné úrovně představivosti, ale i problémů, které oblast rozpracovávají, které ji prakticky naplňují. Naprostá většina občanů nebude vidět rozdíly ve vnímání pojmu, protože bezpečnost je pro ně zejména osobní bezpečnost. Když však vstoupí do životní role například politika, ať na regionální nebo státní úrovni, budou více zvažovat bezpečnost regionu, rezortu, státu. Problémem z tohoto pohledu tedy je překonání víceúrovňového významu pojmu pro role „občan a stát“.

Toto širší pojetí bezpečnosti, jak uvádí BPČR na str. 79, vychází z dokumentů OSN, je příspěvkem k nadstátnímu chápání „všeobecné bezpečnosti“. Jejímí základními vlastnostmi jsou spolupráce, budování důvěry, průhlednost, postupné odzbrojení, konverze, demobilizace a demilitarizace. Zabývá se rovněž otázkou lidské důstojnosti a práv člověka - občana. Je to pojetí, které odpovídá kulturnímu a demokratickému světu, je to pojetí humanitní, v rámci etických principů současného lidstva. Tento výčet je uváděn proto, že existují možné jiné pohledy, které mohou přistup vyvracet.

Bezpečnost má svůj mezinárodně uznávaný obsah, *je pojmem k označení stavu relativního klidu, v němž nejsou ohrožována základní práva člověka, skupin lidí, států ani koalic, je současně souborem opatření, které tento stav umožňují*. Z tohoto konstatování odvozujeme, že pojetí prosazované v BPČR je správné.

Z roviny praktické politiky se můžeme přenést do roviny vědecké, kde pracujeme s abstraktními pojmy a „neznáme hranice mezi státy“. Vytvořme si následující popis vektoru, který zahrnuje následující tři odlišitelné složky bezpečnosti:

$$s, t, r_{BV} = (s, t, r_B, s, t, r_{BP}, s, t, r_{BS})$$

BV – BEZPEČNOSTNÍ VEKTOR;

B – BEZPEČNOST;

BP – BEZPEČNOSTNÍ POLITIKA;

BS – BEZPEČNOSTNÍ SYSTÉM;

s – (space) PROSTOR: planeta, kontinent, koalice, region států, stát, region uvnitř státu, obec, ...;

t – (time) ČAS: ke stanovenému termínu je možné hodnotit B, BP, BS za časové období pro minulost, případně v minulosti (th – historický čas) nebo pro budoucnost (tp – prognostický čas);

r – (reality) STAV (SITUACE): popis vybraných objektivních informací vztažených k prostoru a času.

Pro každý prostor, čas a účelově specifikovaný soubor informací o stavu existuje uspořádaná *entita informací*, pomocně znázorněná bezpečnostním vektorem. Významnou empiricky poznanou skutečností je, že uvedené složky vektoru (**B**, **BP**, **BS**) lze v realitě vzájemně odlišit a jako výsledek samostatného pozorování nebo analyzování popsat. Pro sjednocení popisu mohou být zvolena i společná kritéria. Třídícím hlediskem, a tedy společnou vlastností pro každou trojici vektoru jsou PROSTOR, ČAS a STAV (**s**, **th**, **tp**, **r**). Rozklad parametru ČAS (**t**) na dvě odlišované varianty (**th**, **tp**) je uváděn proto, že v praxi budou používány dvě odlišné metody popisu: historická – popis (analýza) toho, co bylo; prognostická – předvídání (přání si) toho, co bude.

Takovýchto bezpečnostních vektorů můžeme vytvořit prakticky nekonečné množství. Reálné vyčíslení počtu vektorů (**po**), které například shromáždíme k nějakému výzkumu nebo vyžádané analýze, je uskutečnitelné podle vztahu:

$$po = \sum_{i=1}^n s_i \left[\sum_{j=1}^x (th_j)_i \left| \sum_{k=1}^y (tp_k)_i \right| \sum_{m=1}^z (r_{i,j})_m \right] (r_{i,k})_m$$

kde každému výskytu s_i , th_j , tp_k , r_m je přiřazena hodnota 1, nevyskytuje-li se pak 0. Ve vztahu je:

$i \in \langle 1; n \rangle$ – index odlišující výskyty jednotlivých PROSTORŮ;

$j \in \langle 1; x \rangle$ – index odlišující výskyty historických časů k jednomu PROSTORU;

$k \in \langle 1; y \rangle$ – index odlišující výskyty prognostických časů k jednomu PROSTORU;

$im \in \langle 1; z \rangle$ – index odlišující výskyty variant objektivních informací, shromažďovaných k jednomu PROSTORU a historickému nebo prognostickému času;

| – operátor vyjadřující volbu „nebo”.

V těchto vztazích platí hierarchické uspořádání prostoru od menšího k většímu, to znamená, že informace vztahené v daném čase k většímu prostoru zahrnují informace o jeho dílčích částech, a ty buď generalizují, nebo plně akceptují. Prostoru odpovídá příslušný nositel politiky, který má rovněž vybudován svébytný systém odpovídající jeho úrovni. Tak například celosvětovému prostoru odpovídá OSN a její bezpečnostní politika, systém zahrnuje Radu bezpečnosti, ozbrojené síly OSN, ale i stanovené způsoby umožňující prosazení bezpečnosti.

BEZPEČNOST je v tomto pojetí chápána jako reálný výsledek působení bezpečnostní politiky a bezpečnostního systému, který se odráží v objektivně hodnotitelných stavech a v pocitech obyvatel. Verbální hodnocení lze s využitím známých metod transformace kvalitativních informací na kvantitativní převést do jednoduchých číselných hodnot, které se pohybují v intervalu $\langle -1; +1 \rangle$, kde -1 zobrazuje stav nezajišťující bezpečnost; 0 stav stagnační (zachované) bezpečnosti a $+1$ stav výrazně posílené, jisté bezpečnosti.

BEZPEČNOSTNÍ POLITIKA je vztažena k politické reprezentaci stanoveného prostoru, k jejím nositelům v daném čase. Pro ilustraci např. bezpečnostní politika OSN, Evropské unie, České republiky, severomoravského regionu, Ostravy ap. Vedle popisné charakteristiky, zahrnující informace o existenci dokumentů, které formulují základní zájmy, cíle a nástroje k jejich dosažení, je rovněž možné přejít k číselnému popisu stavu hodnotami v intervalu $\langle -1; +1 \rangle$. -1 znázorňuje stav bez bezpečnostní politiky, kdy

příslušná reprezentace této problematice nevěnuje žádnou pozornost, bezpečnost je zajišťována živelně a není řízena, bezpečnostní politika je nevědomá; 0 stav stagnační, kdy bezpečnostní politika není rozvíjena v návaznosti na nově vznikající situaci, je zajišťována ze setrvačnosti; +1 stav aktivní bezpečnostní politiky, která je pravidelně upravována podle vývoje bezpečnostní situace, je rozvíjena a poznávána, BP je vědomá.

BEZPEČNOSTNÍ SYSTÉM je nástrojem k tvoření a uskutečnění bezpečnostní politiky, k zajištění bezpečnosti v daném prostoru, čase a ke stanovenému účelu. Zahrnuje množinu základních institucionálních a systémových nástrojů k prosté a rozšířené reprodukci bezpečnosti občana, státu, koalice států, regionu a celého světa. Jako každý jiný systém je i bezpečnostní systém nezbytně charakterizovat prvky, jejich vzájemnými vztahy, strukturou a chováním systému. Zpravidla jsou v praktickém systému hodnoceny instituce, určené k zajištění bezpečnosti, jako je armáda, policie, ozbrojené a zásahové sbory (např. požárníci, bezpečnostní agentury, lékařské hotovostní služby). V mnohem menší míře jsou posuzovány monitorovací a preventivní orgány, nejméně pak ty složky, které jsou schopny analyzovat a vytvářet novou bezpečnostní politiku, tj. vědeckoinformační a výzkumné prvky. Tento přístup není univerzální a jediný, zejména proto, že se vzdaluje občanovi a přibližuje formálním a s časem proměnlivým strukturám. Rovněž hodnocení bezpečnostního systému je možné transformovat do číselné hodnoty v intervalu $-1; +1$. -1 znázorňuje stav nefunkčního bezpečnostního systému bez rozšířené reprodukční schopnosti, jehož výkonnost je nízká; 0 stav stagnační, kdy chování systému není připraveno reagovat na nové podněty, účinnost je na úrovni prosté reprodukce; +1 stav bezpečnostního systému, který je připravený uskutečňovat reálnou bezpečnostní politiku, účinnost je na úrovni rozšířené reprodukce bezpečnosti.

Předchozí část analýzy na jedné straně vytvořila možnost formalizovaného popisu bezpečnosti, na druhé straně vytvořila předpoklady k pochopení problematiky v širším, než jen národním rámci. Takto pojatá bezpečnost odpovídá teorii relativity, ale i teorii systémů v tom smyslu, že každý systém je potencionálně prvkem většího systému a každý prvek systému je potenciálním samostatným systémem. Hierarchie prostoru (s) umožňuje přejít od kosmického rozměru přes celosvětový ke státnímu, regionálnímu, ale i k občanovi.

Nyní se v analytické činnosti zaměříme na odhalení možných příčin potíží, plynoucích z propojení bezpečnosti občana a státu. Použijme k tomu konstrukci bezpečnostního vektoru – BV. Za s (prostor) dosadíme stát, t je pro toto zkoumání konstantní a nevýznamné, r představuje účel, tj. společné rysy bezpečnosti občana a státu. → Prvek vektoru – B: Bezpečnost občana a bezpečnost státu má společná propojení, protože bezpečnost státu představuje součet bezpečnosti jeho občanů. Tato bezpečnost je hodnotitelná v určité generalizované podobě. → Prvek vektoru – BP: Bezpečnostní politika vždy existuje ve vědomém nebo nevědomém stavu a v její proklamativní části rozhodně je pod slovy „stát“ rozuměn i občan. → Prvek vektoru – BS: Pojetí bezpečnostního systému současnosti má základní element – instituci. Tady mohou vznikat hlavní potíže. Bude-li systémové prvky tvořit soubor elementů, které představují instituce, je velmi pravděpodobné, že se ztratí nebo zeslabí provázání BS s občanem. Budeme-li propojení bezpečnosti občana a státu chtít zachovat, pak elementem bezpečnostního systému (nejmenší skladebnou částí) musí být občan, a ne instituce.

Předchozí závěr je podložen posloupností analytických závěrů, které jsou založeny na hodnocení teoretických a praktických předpokladů, jež zahrnují poznatky z různých

vědních disciplín. Bezpečnostní systém má operovat jako jednotící prostředí, které bude slučovat všechny podstatné komponenty komplexně pojímané bezpečnosti. Zkrátka bezpečnostní systém musí být takový, aby umožnil zahrnutí všeho, co je s bezpečností spojeno. Jestliže jsme při hodnocení současného stavu v chápání bezpečnosti a bezpečnostní politiky objektivní, pak si musíme uvědomit, že se při hodnocení BS zabýváme buď posuzováním toho, co reálně existuje, i když to bylo vytvořeno v libovolném, třeba i neřízeném procesu, nebo posuzováním toho, co by mohlo či mělo být. Někdy dochází ke směřování obou přístupů. Výsledek pak bývá matoucí. Nezasvěcenému zkresluje skutečný stav. Při hodnocení samotné struktury systému se pak zabýváme tím, co jsme sami pro podrobnější pochopení konstruovali, způsobem popisu a vyjádření, které nemusí při určitých zevšeobecněních odpovídat skutečnosti. Je nejvyšší žádoucí, aby si analytici uvědomovali, že popis stavu nemění realitu. Jejich kritici by pak měli cítit, že existuje v prostoru mnoho bodů, ze kterých je možné předmět zájmu pozorovat.

Současný bezpečnostní systém je tvořen množinou institucí (státních, nestátních, regionálních, mezinárodních), které ovládají množinu jim příslušných činností, odpovídajících bezpečnostním stavům. Určující jsou bezpečnostní stavy, které by měly vyvolat množinu činností, příslušejících konkrétním institucím, ale i jednotlivcům. Ideální funkčnost bezpečnostního systému neexistuje. Život ukazuje na rozdíl mezi předpoklady a praxí a v tomto složitém systému, zahrnujícím velké množství komponent, je zákonitě účinnost vždy nižší než její ideální hodnota.

Teoretické předpoklady ideálního fungování bezpečnostního systému jsou oslabovány zejména:

- a) nejednotným pochopením bezpečnostní politiky v různých rezortech a institucích v důsledku nedostatečně připravených politiků a představitelů státní správy, zejména proto, že v ČR není tato politika přijata deklarativním způsobem;
- b) neexistencí vrcholové konsenzuální platformy pro operativní řešení problémů bezpečnostní politiky a zajištění bezpečnosti, obrany a řízení krizových situací státu;
- c) neúplností legislativních úprav a tam, kde legislativa je pak nejednotným výkladem zákonných předpokladů;
- d) relativní izolovanou činností jednotlivých institucí (prvků bezpečnostního systému), nedořešením kompetencí, praktických otázek spolupráce v různých bezpečnostních stavech a mimo jiné neexistencí komplexního záchranného systému;
- e) směřováním politického vedení s odborným řízením silových rezortů a dalších institucí (rozpor mezi mírou politického vlivu a náročností praktického řízení);
- f) odtržeností institucí od občana.

2. Bezpečnost občana a bezpečnost státu

V různých materiálech, které byly publikovány k problematice bezpečnostní politiky, je dosti rozsáhlým způsobem analyzována, popisována a dokumentována bezpečnost ČR nebo obecně státu. Podstatou upozornění není prosté konstatování, ale skutečnost, že jde o stát, o formu organizace lidské společnosti, vyznačující se sdružením obyvatel určitého území v právní celek, že jde o fenomén mezinárodních vztahů, který má státní území jako věcný podklad a občany jako *osobní* podklad. Jde tedy o organismus integrovaný, umělý a vyššího typu. Jeho bezpečnost má jiný obsah a jinou prioritu jednotlivých prvků, než bezpečnost občana.

Pouze některé části bezpečnosti občana a státu jsou společné, ale jejich význam v hierarchii významnosti je z pozice občana přisuzován individuálně. Podrobný rozbor všech aspektů přísluší psychologickému a sociologickému výzkumu. Ten je schopen vypracovat porovnávací studie, které by umožnily kategorizaci občanů a nalezení objektivních poznatků o bezpečnosti občana. Kdybychom sestavili žebříček významných bezpečnostních vlivů, bude na čelním místě skupiny osobních faktorů zdraví, úroveň připravenosti odolávat proti nebezpečí, nebezpečnost povolání, povahové rysy ap., a ve skupině mimoosobních faktorů účast v dopravě, vliv zločinu a organizovaného zločinu, důsledky společenské role, následky přírodních katastrof, ale též válka, vtažení do teroristických činů ap.

Jestliže bezpečnost občana budeme důsledně analyzovat, dospějeme k závěrům, které můžeme pojmenovat jako duševní, kulturní, morální, sportovní, zdravotní, sociální, osobní, právní a jiná bezpečnost. To jistě lze. Není to však hlavní vodítko předkládaných úvah k problému, co je společné pro bezpečnost občana a státu. Je to opatrně vyslovovaná teze, která souvisí s existencí a neexistencí organismu, což je vysvětlováno v následujícím textu.

Pro bezpečnost státu bylo rozpracováno *kontinuum bezpečnosti*, charakterizující strategickou obranu tohoto umělého organismu od stavu míru přes krizové situace, až k válce. Ve vrcholu zahrnuje vedení války a pak etapu navrácení do mírového stavu. Výsledek války však může být různý: při vítězství je zpravidla obhájena existence státu, což se ne vždy může tvrdit při porážce. V lepším případě dochází k transformaci státu, v tom horším k jeho zániku. Na bývalém státním území pak zůstávají lidé. Při vyjádření těchto situací je rovněž možné přejít k číselnému popisu stavu hodnotami v intervalu $<-1; +1>$. -1 znázorňuje zánik organismu – *stát není*; 0 stav stabilního nebezpečí, tj. běžnou existenci ohrožení a rizik, které jsou dostupnými prostředky bezpečnostního systému státu řešeny – *existence státu je ohrožena*; $+1$ stav bezpečnosti, který neohrožuje existenci státu – *stát je*.

Pro bezpečnost občana je rovněž možné rozpracovat jeho kontinuum bezpečnosti. To je pevně spojeno s životem, s fyzickou existencí. Působením osobních a mimoosobních vlivů se bezpečnostní hladina rovněž může pohybovat v číselném intervalu $<-1; +1>$. -1 znázorňuje zánik organismu – *smrt*; 0 stav stabilního nebezpečí, tj. úspěšné odolávání občana ohrožením, která život přináší – *existence občana je ohrožena*; $+1$ stav bezpečnosti, který neohrožuje život (existenci) občana – *občan žije*.

Platí zde zvláštní vztahy: zemře-li občan – stát existuje; zanikne-li stát – žije člověk, ne však občan dřívějšího státu. Ve všech dosud existujících formách státních útvarů byla formulována morální a později i právní pravidla, která zavazovala občany k povinnosti bránit bezpečnost státu a každý stát má jednu z hlavních povinností spojení se zajištěním bezpečnosti vlastních občanů.

Skutečný stav bezpečnosti je s časem proměnlivý a závisí na aktivitách státu, motivaci a přístupu občanů. Stát, jeho orgány a instituce jsou rovněž vytvořeny z občanů, kteří v nich naplňují svou roli. Logicky tedy nemůže nikdy nastat stav, kdy by nebyla zajišťována bezpečnost. Záleží jen na její úrovni.

3. Návrh spojovacích článků bezpečnosti občana a státu

V analýze byl jako vhodný prostor bezpečnostního vektoru pro nalezení spojovacích článků mezi bezpečností občana a státu označen bezpečnostní systém (BS). Jestliže máme

zkušenosti s navrhováním systémů nebo informačních systémů, uvědomíme si jistě, že jednotlivé prvky, které vytvářejí jeho skladební části, by měly být téže úrovně. Nalezení takových prvků, obzvláště když nejde o technické, ale o společenské systémy, je složitým procesem. Jsou známa jistá pravidla, která napomáhají postupnému přibližování správnému stavu. Jestliže tento systém je navíc uměle konstruován nad existující realitou, jde pouze o pomůcku výkladu některých jevů a o snahu směřující k usnadnění pochopení základních vztahů nebo pro vysvětlení aplikací.

Jaké podmínky musí splňovat popis bezpečnostního systému? Měl by napomoci propojení bezpečnosti státu a občana, napomoci odstranění bariér, které jsou mezi rovinou bezpečnosti obou závislých subjektů. Je zde nezbytné uplatnit požadavek na celostní (holistické) řešení, tzn., že jakýkoliv výskyt předmětu nebo jevu souvisejícího se systémem je možné do některého prvku zařadit.

K tomu je navrhováno vycházet ze základního elementu celého systému na úrovni občana, nikoliv instituce (organizace). Kritériem pro formulaci jednotlivých prvků takového pomocného systému je role občana. Základem pro správné definování stavu není stav bezpečnosti, kdy se nic neděje, tj. stav klidu (+1), ale právě stav opačný, kdy celý systém funguje a všechny jeho prvky musí odvádět optimální výkon, aby byl zachován stát (-1).

Vycházíme ze základní teze obranné strategie ČR, tj. že se bráníme na našem území. Na státním území jsou obyvatelé našeho státu a cizinci. Někteří státní příslušníci jsou v zahraničí. Základní role občanů ČR jsou:

1. zařazení ve vrcholovém řízení obrany státu a ve státní správě;
2. zařazení v diplomacii, mezinárodních a vojenskopolitických aktivitách;
3. zařazení v ozbrojených silách (jako profesionálové nebo mobilizovaní, doplnění);
4. pokračování v činnosti hospodářství a služeb;
5. v péči civilní ochrany státu (včetně péče o životy cizinců);

Takto můžeme rozlišit lidský faktor bezpečnostního systému a podrobně rozepisovat fungování těchto relativně samostatných podsystémů. Součástí bezpečnostního systému však jsou ještě další systémové prvky, které významně ovlivňují výsledek boje o existenci státu. Zde patří:

6. geografické podmínky a operační příprava státního území;
7. hospodářská mobilizace a ekonomický potenciál státu;
8. vědecký, kulturní, historický, duchovní a morální potenciál;
9. politická úroveň a jednota státu, jejímž výsledkem je i legislativní a systémové zajištění bezpečnosti;
10. mezinárodní postavení státu a možnost zahraniční pomoci.

Základním prvkem fungování takto pojatého bezpečnostního systému je občan a jeho osobní přínos k zajištění bezpečnosti státu. Dosud používané pojetí se dalo charakterizovat jako pojetí odosobnělé, zahledné do bezpečnosti, přece jen poněkud anonymního, státu.

Bezpečnostní systém je skutečně postaven pro zvýraznění vojenských ohrožení, jako stavů, kdy by mohlo dojít k ukončení existence státu. Jestliže budeme zkoumat stav bezpečnosti s číselnou hodnotou (0) nebo (+1), pak vystoupí do popředí dekompozice systémového prvku ozbrojených sil, kde výrazně vzroste úloha policie, záchranných a bezpečnostních sborů, a tedy občanů, kteří jsou v nich zařazeni. To však neznamená že členění prvků systému bude potřeba měnit, pouze se změní charakteristika vztahů mezi jednotlivými prvky, ale i chování systému jako celku.



K dalšímu rozpracování problematiky bezpečnostní politiky byla pozornost příspěvku zaměřena na teoretické příčiny pocitu odtrženosti bezpečnosti občana a státu. Pro usnadnění orientace byl zaveden pomocný popis bezpečnostního vektoru, analyzovány jeho prvky, popsány vybrané rozdíly a společné rysy v pojetí bezpečnosti občana a státu. Na jejich podkladě bylo navrženo pojetí popisu bezpečnostního systému, vycházející od role občana. Navržený přístup by mohl napomoci jednak algoritmizaci a dalšímu vědeckému popisu procesu bezpečnosti a bezpečnostní politiky, ale rovněž praktickému překonání bariér mezi bezpečností chápanou občanem a státem.

Členové NATO opakovaně zdůrazňují, že nemají v žádném případě úmysl, plán ani důvod rozmístit jaderné zbraně na území nových členů, ani necítí potřebu měnit jakékoliv aspekty jaderného statusu NATO či jadernou politiku – a nepředpokládají žádnou budoucí potřebu něčeho takového. To zahrnuje skutečnost, že NATO rozhodlo, že nemá žádný úmysl, žádný plán a žádný důvod zřízovat skladiště jaderných zbraní na území těchto členů, ať již prostřednictvím budování nových jaderných skladovacích zařízení, či úpravou starých jaderných skladovacích zařízení.

Z Ústavního aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž, 27. května 1997.

K pojetí a terminologii krizového managementu

Od počátku své existence muselo lidstvo zápasit s živelním působením přírodních sil a bojovat o záchranu životů, hmotných a kulturních hodnot, tzn. řešit krizové situace. Vědeckotechnický pokrok a společenský vývoj pak kromě svých příznivých stránek tato nebezpečí ještě znásobil, ať již v souvislosti s hrozbou nejružnějších forem technologických havárií nebo při násilném řešení společenských vztahů. V konfrontaci s těmito skutečnostmi bylo a je nutné objasňovat zákonitosti a zdroje nežádoucího působení přírodních, technických a společenských jevů na společnost a přijímat opatření nezbytná pro jejich eliminaci, resp. redukci.

V oblasti řešení krizových situací se velmi frekventovaně pracuje s termínem **krizový management**, který je obecně chápán jako „management určený pro řešení krizí“. Tento termín se stal natolik módním, že si při jeho používání v plném rozsahu mnohdy neuvědomujeme jeho skutečný obsah. V důsledku toho je pojetí krizového managementu v odborné praxi často deformováno a neodborně zužováno jen na určitý omezený okruh problémů - např. je chápán:

- na úrovni podnikatelských subjektů jako prostředek pro řešení neobvyklých situací narušujících podnikatelské záměry, jako jsou např. problémy s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémy ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytě, finanční nebo personální problémy, technologické havárie, živelní pohromy apod.,
- na úrovni nejnižších prvků státní správy (např. okresních a městských úřadů) jako příprava složek policie, hasičů a záchranných služeb, popř. složek CO na řešení havárií a krizových stavů v jejich obvodu působnosti,
- na úrovni hospodářských subjektů a věcně příslušných rezortů státní správy jako prostředek pro přípravu civilního sektoru na plnění hospodářských úkolů za válečného stavu s možností využít připravená opatření i v míru pro likvidaci následků velkých technologických havárií a živelních pohrom,
- v rezortu obrany jako prostředek pro řízení ozbrojených sil v krizových situacích nebo jako prvek válečné struktury velitelských stupňů AČR,
- jako prostředek pro řešení mezinárodních krizí nadnárodními organizacemi cestou preventivní diplomacie a operací na nastolení, udržení nebo vynucení míru apod.

Tyto skutečnosti představují určité zjednodušení celé problematiky, které vyplývá ze snahy o její přizpůsobení podmínkám a zvláštnostem organizace nebo oblasti, ve které je řešena, nebo konkrétním druhům krizových situací. To spolu s *nevyjasněnou terminologií* ztěžuje vzájemnou komunikaci mezi subjekty, které se problematikou krizového managementu v ČR zabývají, a znesnadňuje vytváření jednotné, všeobecně akceptovatelné celostátní koncepce tvorby systému krizového managementu v jednotlivých oblastech státní správy a samosprávy. Vzniklá situace je kompetentními orgány vnímána a k jejímu

řešení je vytvořena mezirezortní komise. Příslibem do budoucna je rovněž vytvoření oddělení krizového managementu v nové struktuře Sekce obranné politiky MO.

Ve svém příspěvku chci shrnout problematiku pojetí základních termínů z oblasti krizového managementu a hlouběji se zamyslet nad možným pojetím krizového managementu jako takového. Poznatky pro svůj článek jsem čerpal z dostupných publikací a článků a dále z informací získaných během svého studia na Institutu krizového managementu při Vysoké škole ekonomické v Praze a při práci u Odboru obranné politiky a strategie MO.



Anglickému termínu „**management**” terminologicky odpovídá české slovo „řízení”. Zpravidla je tím míněno řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí jednotlivých činností podnikatelského subjektu, kam mohou být zařazeny aktivity vědecko-výzkumné, vývojové, výrobní, prodejní, finanční a další. Termín se přitom používá jak k vyjádření činností s tím spojených, tak i lidí a institucí, kterými jsou vykonávány. Hlavním posláním managementu je přitom dosažení úspěšnosti (prosperity) řízené organizace, což může být vyjádřeno kvantitativními nebo kvalitativními charakteristikami cílů, různými měřítky efektivnosti, ukazateli ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti, dosaženými technickými parametry apod.

Z hlediska funkčního lze podle dostupné literatury management definovat jako „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace” [1]. Je samozřejmé, že u nepodnikatelských subjektů, a sem patří i orgány státní správy a samosprávy, se jedná o cíle, které má organizace plnit na základě direktiv zřizovatele nebo které má plnit na základě platných právních norem.

V definici zmiňované základní manažerské funkce jsou pak členěny na „plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu”. Každé z těchto funkcí jsou dále společně tzv. **průřezové manažerské funkce**, kterými jsou analýza řešeného problému, rozhodování o způsobu řešení problému, implementace a koordinace realizace přijatého rozhodnutí [1].

Z definice managementu jednoznačně vyplývá klíčový význam profese manažera. Manažera lze definovat jako vedoucího pracovníka organizace, který je „**odpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění**” [1]. Manažeři mohou v rámci organizace (*podnikatelský subjekt, státní orgán, územní samosprávný orgán, veřejně prospěšná organizace apod.*) působit:

- na úrovni vrcholového řízení příslušné organizace (např. manažer podniku),
- na úrovni jejích nižších organizačních jednotek (např. manažer provozu, odštěpného závodu apod.),
- v oblasti specializovaných činností organizace (např. personální manažeři, finanční manažeři, krizoví manažeři apod.).

Profesní postavení manažera je odlišné od postavení jeho spolupracovníků nebo samostatně pracujících odborníků, kteří jsou pověřeni (dočasně nebo trvale) omezenými

řídícími a výkonnými pravomocemi v rámci příslušné organizační jednotky a zabývají se pouze zabezpečením a realizací určitých vymezených činností nebo plněním určitých úkolů [1]. *Manažer má postavení odlišné, jeho odpovědnost je v rámci organizační jednotky komplexní.*

Z personálně organizačního hlediska je tedy možné **management** definovat jako **hierarchizovaný a funkčně propojený systém vedoucích pracovníků (manažerů) organizace, jejich kompetencí, vztahů a vazeb.**

V širším smyslu jsou někdy do managementu organizace zahrnováni nejen samotní manažeři, ale i jejich nejbližší spolupracovníci a poradci, kteří se podílejí na rozhodovacích procesech v rámci plnění základních manažerských funkcí a kteří spolu s manažery tvoří řídící a organizační štáb organizace nebo jejího organizačního prvků.

S problematikou krizového managementu úzce souvisí také pojem **krize**. Pod tímto pojmem jsou obecně chápány **situace, které představují trvalou nebo déle trvající negativní odchylku od normálního stavu.** Můžeme tedy mluvit o krizi životního prostředí, politické, vojenské nebo ekonomické krizi, ale také o krizi odvětví, podniku, rodiny, zdraví, osobní krizi, krizi hodnot apod.

Za potenciální zdroje krizí lze v obecné rovině považovat jak v přírodě, tak i ve společnosti, různé formy akumulovaných hmot a energií [2]. K jejich přírůstku nebo úbytku dochází zákonitostí vývoje a vzájemným působením vnějších i vnitřních sil. Za normálního stavu se akumulované hmoty a energie pohybují v rovnovážném stavu. Dojde-li v přírodním, technickém nebo společenském systému k převažujícímu působení některých sil, jehož důsledkem je vážné narušení tohoto rovnovážného stavu, může s tím spojený přírůstek nebo úbytek hmot, nebo energií dosáhnout takových hodnot, že jejich uvolnění a následné působení může mít negativní následky na jednotlivé prvky systému i systém jako celek. Systém se tak z normálního, rovnovážného stavu dostává do krizového stavu.

Krizový stav tedy lze obecně definovat jako stav určitého objektu, při němž v důsledku přírůstku nebo úbytku určitých hmot a energií v objektu, nebo jeho okolí vzniká reálné nebezpečí nebo přímo dochází k jejich negativnímu působení na prvky objektu či objekt jako celek [s využitím 2].

V této souvislosti je vhodné si ujasnit vzájemný vztah termínů „krizový stav“ a „krizová situace“. Domnívám se, že lze souhlasit s názorem, že tyto dva termíny nelze ztotožňovat [3]. Zatímco krizový stav vyjadřuje stav určitého objektu (tj. organizace, regionu, státu, oblasti lidské činnosti apod.), který se nachází v krizi (tj. **objektu krize**), tak krizová situace popisuje nejen stav objektu krize, ale i stav prvků tohoto objektu nebo objektů okolního prostředí, které jsou zdrojem krizového stavu (**subjektů krize**) a stav vztahů mezi objektem a subjekty krize. Tento vztah lze charakterizovat jako vztah mezi útočníkem a obráncem a je pro něj typické, že subjekty krizové situace se samy vůbec nemusí nacházet v krizovém stavu [3]. Přitom je jedno, je-li subjektem krize prvek vyznačující se určitou inteligencí, např. člověk, podnikatelský subjekt, zájmová skupina, stát, koalice nebo se jedná o technické zařízení, přírodní síly apod., u nichž negativní působení na objekt krize není spojeno s vědomým záměrem. **Krizová situace je tedy situace vzniklá v určitém prostředí, jehož součástí jsou jak objekty krize, tak její subjekty.**

Z tohoto hlediska lze pro nejrůznější organizace a celky působící v rámci lidské společnosti (např. *státní útvary nebo jejich menší územní celky, státní orgány, územní samosprávné orgány, veřejně prospěšné organizace, součásti armády a jiných*

ozbrojených, záchranných a obnovovacích sborů a institucí, podnikatelské subjekty apod.), které se mohou stát objekty nejrůznějších krizí, definovat:

- **krizovou situaci** jako nepředvídatelnou nebo obtížně předvídatelnou situaci po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických nebo společenských systémů, ve které se uplatňuje zřetelná, bez adekvátních zábran neodvratná tendence k negativnímu působení subjektu krize na objekt krize spojenému s ohrožením, poškozováním nebo ničením hmotného a nehmotného majetku, životů a zdraví osob, životního prostředí, politické, ekonomické nebo jiné funkce objektu [s využitím 3],
- **krizový stav** jako nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný stav objektu krize, při němž v důsledku narušení rovnovážných stavů v něm samotném nebo jeho okolním prostředí vzniká nebezpečí, nebo přímo dochází k negativnímu působení na prvky objektu nebo objekt samotný v podobě ohrožení, poškození nebo ničení hmotného a nehmotného majetku, životů a zdraví osob, životního prostředí, politické, ekonomické nebo jiné funkce objektu [s využitím 3].

Pro označení zdroje krizové situace určitého prostředí a tím i krizového stavu objektu se v odborné praxi vžil termín **bezpečnostní riziko**, které lze definovat jako stav určité části vnějšího nebo vnitřního prostředí včetně procesů a jevů v něm probíhajících, který významně negativně, potencionálně nebo reálně, působí na daný objekt rizika a jeho základní funkce a vyžaduje jeho adekvátní reakci [4].

Při komplexním chápání problematiky řešení krizí a pojetí krizového managementu je třeba mít na zřeteli, že každá krizová situace je jednak spojena s existencí určitého subjektu nebo subjektů, které jsou zdroji této krizové situace, a jednak s vlastním negativním působením těchto subjektů na objekt krizové situace [3]. Máme-li proto mluvit o řešení krizové situace, musí být činnost objektu krizové situace zaměřena jak na eliminaci, resp. redukci samotných zdrojů, tj. subjektu nebo subjektů krizové situace, tak na eliminaci, resp. redukci negativního působení těchto subjektů (zdrojů) na objekt krizové situace.

Zároveň je myslím zřejmé, že má-li být tato eliminace, resp. redukce dostatečně účinná, nemohou být opatření s tím spojená realizována pouze až po vzniku krizové situace nebo dokonce až když přímo dochází k negativnímu působení na objekt krizové situace. Z hlediska zcela logické snahy o minimalizaci následků negativního působení zdrojů krizových situací by se objekt měl na svou činnost za krizové situace v nezbytném rozsahu předem připravit. Lze tedy říci, že *do problematiky řešení krizových situací patří nejen opatření přímo spojená s eliminací, resp. redukcí zdrojů krizových situací a jejich negativního působení, ale i opatření přípravná, která jsou realizována dlouho před vznikem samotné krizové situace* [2].

S použitím těchto dvou pohledů a výše uvedené obecné definice managementu [1] lze krizový management z funkčního hlediska definovat jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) věcně příslušných orgánů, právnických a fyzických osob užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jejichž cílem je:

- * minimalizace zdrojů (příčin vzniku) krizových situací (korekce),
- * příprava na činnost v krizových situacích (prevence),
- * zabránění vzniku a eskalaci krizových situací (kontrakce),
- * omezení působení negativních faktorů krizových situací (redukce),
odstranění následků působení negativních faktorů krizové situace (obnova).

Korekce krizových situací spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských, organizačních a dalších rozhodnutí, jakož i ve tvorbě takových právních, ekonomických, sociálních, organizačních aj. norem, které by vytvářely podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací. V jejich důsledné aplikaci v politické, ekonomické, sociální a kulturní praxi života společnosti lze spatřovat reálné možnosti řešení problémů.

Korekce ovlivňuje rozsah možných následků krizových situací tím, že se snaží předem limitovat velikost a množství zdrojů krizových situací, např. usměrňováním mezinárodních vztahů, kontrolou a omezováním zbrojení, účelným státoprávním a teritoriálním uspořádáním států a nižších územně správních celků, vytvářením podmínek pro uplatnění práv menšin, korekcí umístění, výstavby a provozu rizikových objektů a zařízení, usměrňováním spotřeby energie, paliv a surovin, zpracování a ukládání odpadů apod.

Prevence krizových situací spočívá v organizačním zajištění a přípravách ohrožených objektů na provádění činností sloužících k zabránění vzniku a zamezení eskalace krizových situací a k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky objektu a objekt jako celek. Na rozdíl od korekce, u níž jsou opatření zaměřena na subjekty (zdroje) jednotlivých krizových situací, je realizace preventivních opatření směřována prakticky výhradně na objekty krizových situací a jejich jednotlivé prvky. Vhodná skladba a rozsah zvolených preventivních opatření, jejich včasná a komplexní realizace může výrazným způsobem přispět k minimalizaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů za krizových situací.

Účinná preventivní opatření mnohdy představují pro objekt potenciální krizové situace značnou ekonomickou zátěž. Je proto třeba velmi opatrně zvažovat, do jaké míry jsou přijímaná preventivní opatření pro objekt ekonomicky únosná, a především by v žádném případě náklady vynaložené na prevenci neměly být větší než možné škody způsobené negativním působením zdrojů krizových situací [s využitím 5].

Při hodnocení ekonomické efektivity bývá často u preventivních opatření podceňován jejich možný vliv na zamezení vzniku krizových situací tím, že za určitých podmínek působí zprostředkovaně i na subjekty (zdroje) krizových situací. *Zejména u společenských zdrojů krizových situací může už jen samotná existence preventivních opatření odrazovat subjekty krizových situací (koalice, státy, národnostní nebo sociální entity, skupiny osob nebo jednotlivce) od úmyslu vyhrotit vzájemné vztahy a vyvolat krizi.* Velký význam zde ale má adekvátnost přijímaných opatření. Ta by měla být natolik odstrašující, aby si potenciální subjekty krizové situace uvědomily, že možné ztráty spojené s jejich činností proti chráněným zájmům objektu krizové situace by v žádném případě nevyvážily jejich možný zisk. Přijímaná opatření by ale neměla být zároveň natolik hroživá, aby

vzbuzovala pocit ohrožení u jiných objektů okolního prostředí, ale ani by neměla být tak nevěrohodná, že by u nich nevzbuzovala respekt. Za určitých podmínek by totiž vědomí o nízké účinnosti připravených opatření mohlo potenciální subjekty krizové situace dokonce vyprovokovat k nepřátelským aktivitám.

Nalezení a realizace takových preventivních opatření, která by byla politicky i ekonomicky únosná, která by dostatečně odstrašovala a zároveň nevzbuzovala pocit ohrožení u objektů okolního prostředí, je jedním z klíčových úkolů krizového managementu.

K preventivním opatřením pak lze zařadit např. výstavbu a přípravu součástí armády a dalších ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích a jiných sil a složek, přípravu managementu (podnikatelských subjektů, správních a samosprávních úřadů a institucí apod.), jejich zaměstnanců a dalších osob na činnost za krizových situací, opatření na zvyšování odolnosti jednotlivých organizačních prvků objektů, jejich staveb a zařízení a jejich osazenstva proti působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací, výstavbu speciálních objektů a zařízení, vytváření nezbytných rezerv, krizových informačních a řídicích systémů, přípravu režimových činností apod.

Kontrakce krizových situací zahrnuje aktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu prostředí do rovnovážného stavu, aniž by došlo k výraznému negativnímu působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací, jejichž důsledkem by byly ztráty na životech a zdraví obyvatelstva, škody na majetku a životním prostředí, narušení hospodářské činnosti nebo politického systému. Kontrakce je tedy zpravidla spojena s nepřímým působením objektu krizové situace na subjekty (zdroje) krizové situace jako takové a je spojena se snahou pozitivně ovlivnit jejich stav a jejich vztah k objektu krizové situace. *Kontrakce má tedy zabránit negativnímu vývoji zdroje krizové situace.*

Kontrakce se uplatňuje především u společenských zdrojů krizových situací a podobně jako u prevence mají přijímaná opatření mimo jiné sloužit k odrazení potenciálních subjektů (zdrojů) krizové situace od snahy vyvíjet aktivity zaměřené proti zájmům objektu krizové situace. Opět velmi záleží na adekvátnosti přijímaných opatření.

Přijímání kontrakčních opatření je o to složitější, že na rozdíl od preventivních opatření rozhodovací proces probíhá již v podmínkách krizové situace, což je zpravidla spojeno s nedostatkem věrohodných vstupních informací, nedostatkem času na jejich zpracování a přijetí rozhodnutí a s vědomím dalekosáhlých a nevratných dopadů v případě nesprávného rozhodnutí.

O to větší význam kontrakční opatření mají a lze mezi ně zařadit, např. *částečnou nebo úplnou mobilizaci armády, posílení ostatních ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích aj. sil a složek a případnou demonstraci jejich síly formou cvičení*, realizaci vybraných režimových opatření, částečné uvedení do pohotovosti řídicích a informačních systémů připravených pro činnost v krizových situacích, realizaci regulačních opatření v hospodářství, státní správě a u obyvatelstva apod.

Redukce krizových situací spočívá v aktivním provádění připravených nebo podle aktuální situace přijatých opatření, které mají omezit rozsah a důsledky působení škodlivých a ničivých faktorů krizových situací. *Redukce je tedy spojena s přímým působením objektu krizové situace proti činnostem vyvolaným subjekty krizové situace nebo proti nim samotným.* Může zahrnovat nasazení armády, ostatních ozbrojených, hasičských, záchranných, obnovovacích aj. sil a složek k eliminaci, resp. redukcí zdrojů krizové situace, záchranu osob, kulturních a materiálních hodnot, materiální, technickou, zdravotnickou a finanční pomoc zasaženému obyvatelstvu a oblastem apod.

Obnova normálního (původního) stavu spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů a v zabránění vzniku sekundárních krizových situací. Cílem obnovy je návrat zasaženého systému do normálního stavu.

Problematika korekce (s výjimkou tvorby právních, ekonomických, sociálních aj. norem) a prevence krizových situací bývá někdy souhrnně označována za krizové plánování a pro souhrnné označení problematiky kontrakce a redukce krizových situací se zase používá termín krizové řízení. Použití těchto pojmů ale není zcela čisté vzhledem k tomu, že se nejedná jen o problematiku plánovacích a řídicích činností v úzkém slova smyslu, ale i o širší pojetí zahrnující i činnosti přípravné, zabezpečovací a realizační (viz manažerské funkce).

Forma **institucionálního řešení** krizového managementu v konkrétní organizaci (např. státním orgánu, územním samosprávném orgánu, veřejně prospěšné organizaci, součásti armády nebo jiného ozbrojeného, záchranného či obnovovacího sboru nebo instituce, podnikatelském subjektu apod.) závisí především na:

- existenci, druhů a četnosti zdrojů krizových situací organizace, na velikosti možných důsledků působení škodlivých a ničivých faktorů na organizaci, její prvky a vazby,
- vzájemném poměru činností prováděných za krizové situace ve prospěch vlastní organizace a jejích prvků a ve prospěch okolního prostředí a jeho jednotlivých organizací (tj. dalších objektů vzniklé krizové situace),
- vzájemném poměru činností prováděných v organizaci za normální situace a v krizových situacích.

Klíčový význam má přitom bezesporu vzájemný poměr činností prováděných v organizaci za normální situace a za krizových situací. Z hlediska tohoto vzájemného poměru je lze rozdělit na:

- organizace vytvářené a připravované prakticky výhradně pro realizaci nebo zabezpečení činností souvisejících s řešením krizových situací (patří sem např. armáda, profesionální složky civilní obrany, organizace pro vytváření a uchovávání hmotných rezerv apod.),
- organizace, jejichž činnosti jsou za normální i za krizové situace prakticky totožné, pouze výrazně vzrůstá četnost a rozsah jejich nasazení a mění se podmínky a zásady, za kterých jsou tyto činnosti uplatňovány (patří sem např. policie, hasiči, zdravotnické a jiné záchranné služby apod.),

- organizace, u nichž za krizové situace výrazně narůstá četnost a rozsah některých vybraných činností, které organizace vyvíjí i za normální situace, přičemž se mění podmínky a zásady jejich realizace, zatímco u ostatních činností dochází k útlumu (patří sem např. stavební, dopravní, zásobovací a ubytovací aj. organizace, zdravotnická a veterinární zařízení apod.),
- organizace, u nichž aktivity prováděné za krizové situace představují nadstavbu jejich normální činnosti nebo které za krizové situace vykonávají zcela jiné činnosti než za svého normálního stavu,
- organizace, které za krizové situace prakticky úplně přerušují svou veškerou činnost.

Za normální situace se v organizaci řeší především problematika krizového plánování. Podle mého názoru je ideální stav, pokud tuto činnost organizuje a řídí vedoucí (manažer) organizace osobně a v rámci svých kompetencí také manažeri jednotlivých organizačních prvků (např. svazků, útvarů, služeben, provozů, detašovaných pracovišť, pobočných závodů apod.) a úseků organizace (např. obchodního úseku, ekonomického úseku, provozního úseku, personálního úseku apod.).

Tato varianta je typická jednak u organizací, které za normální situace prakticky žádnou realizační činnost nevykonávají, jsou vytvářeny a připravovány takřka výhradně pro řešení krizových situací, a jednak u organizací, v nichž všechny nebo alespoň většina jejich organizačních prvků vykonává prakticky tutéž činnost za normální a za krizové situace. V obou případech jsou tyto organizace dlouhodobě, ať již svou běžnou činností nebo výcvikem, připravovány na své působení v krizové situaci. Po provedení nezbytných opatření na zvýšení svých schopností (např. po zmobilizování potřebných armádních a jiných útvarů a zařízení, posílení policejních, hasičských aj. složek apod.) jsou zpravidla schopny z hlediska své činnosti plynule přecházet z normální situace do situace krizové.

Výstavbu a přípravu organizací v těchto případech za normální situace zpravidla organizují a řídí titíž vedoucí (manažeri), kteří organizaci řídí i za krizové situace. Z toho důvodu lze jen obtížně v těchto případech mluvit z personálně institucionálního hlediska o specializovaném krizovém managementu a o krizových manažerech začleněných v hierarchických strukturách organizace.

U ostatních typů organizací, jejichž činnost se za situace krizové podstatně odlišuje od činností prováděných za normální situace, tato varianta institucionálního řešení krizového managementu není nejvhodnější. Vzhledem k rozsáhlým povinnostem vedoucích pracovníků (manažerů) při zabezpečování běžné (normální) činnosti organizace lze jen velmi obtížně zabezpečit, aby se v plném rozsahu zabývali také otázkami krizového plánování. Vhodnější a v praxi více využívanou formou je vytvoření specializovaného úseku složeného ze zvlášť vyškolených pracovníků, kteří se podle direktiv managementu koordinací a komplexním řešením této problematiky zabývají. Tento úsek můžeme nazývat **úsekem krizového plánování** a vedoucího pracovníka tohoto úseku lze označovat za krizového manažera. Jeho postavení v rámci hierarchické struktury by mělo být srovnatelné s postavením personálního, obchodního, provozního nebo jiného manažera vrcholového managementu organizace nebo jejího organizačního prvku.

Existence úseků krizového plánování by ale neměla vést k nezájmu ostatních úseků a jejich manažerů o problematiku krizového plánování. Úkolem úseku krizového plánování je opatření pro korekci a prevenci krizových situací napláňovat, organizačně zabezpečit a

jejich přípravu koordinovat. Samotnou přípravu většiny opatření ale už musí realizovat ty úseky a organizační jednotky, které je za krizové situace budou reálně provádět.

V žádném případě ale nelze mluvit o těchto úsecích a jejich pracovnících jako o krizovém managementu organizace. Tito pracovníci nebo jimi tvořené organizační prvky pouze připravují organizaci pro činnost v krizové situaci a po jejím vzniku se stávají základní výkonnou, nikoliv řídicí, součástí krizového štábu organizace.

Při vzniku krizové situace se z vybraných manažerů organizace vytváří po doplnění o další nezbytné pracovníky (podle druhu a závažnosti krizové situace) **krizový štáb** organizace. Tento krizový štáb má zpravidla vůči vrcholovému manažerovi organizace poradní funkci a je jeho převodní pákou pro zabezpečení krizového řízení činnosti organizace. Vrcholový manažer organizace a jeho krizový štáb jsou z institucionálního hlediska **orgánem krizového managementu organizace**. Při své činnosti pak tento orgán využívá jednak kmenové (tj. za normální situace existující a fungující) prvky organizace a jejich pracovníky a jednak organizační prvky speciálně vytvářené při nebezpečí a po vzniku krizové situace.

Velikost a složení krizového štábu nemusí být stále a v závislosti na závažnosti krizové situace a jejím vývoji se může měnit. V první řadě se součástí krizového štábu většinou stávají vedoucí pracovníci těch úseků organizace, jejichž činnost je nebo může být za krizové situace nejvíce narušena, dále vedoucí pracovníci úseků, které se podílejí na kontrakci nebo redukci krizové situace, a vedoucí úseku odpovědného za krizové plánování (pokud existuje). Podle vývoje situace mohou být dále do krizového štábu postupně povoláváni i vedoucí pracovníci jiných úseků organizace a další odborníci. Součástí krizového štábu se zpravidla stávají i zástupci jiných organizací, které se na řešení krizové situace u organizace podílejí.

Jednotliví členové krizového štábu si dále mohou, opět v závislosti na vývoji situace, povolát další pracovníky ze svého úseku k plnění úkolů v rámci této výkonné složky krizového štábu. Tímto způsobem se součástí krizového štábu mohou stát prakticky všichni členové managementu organizace a jejich nejbližší spolupracovníci.

Jádro výkonné složky krizového štábu zpravidla tvoří pracovníci úseků, které odpovídaly za krizové plánování a pracovníci odpovědní za přebírání a zpracování informací.

Je žádoucí, aby základní složení krizového štábu, postup při jeho rozšiřování a metodika jeho činnosti byly jasně definovány (legislativně, organizačním řádem, interní směrnici apod.) již za normální situace a aby byly jasně vymezeny kompetence a povinnosti orgánu krizového managementu jako celku i jeho jednotlivých členů při realizaci opatření krizového plánování a řízení.

Z personálně organizačního hlediska lze tedy krizový management definovat jako podle druhu a vývoje krizové situace utvářený hierarchizovaný a funkčně propojený systém vedoucích pracovníků (manažerů) organizace, jejich kompetencí, vztahů a vazeb.



Ve svém příspěvku jsem se pokusil shrnout vlastní názory a získané informace o základní terminologii a možném pojetí obsahu krizového managementu. Je třeba se na ně dívat jako na jeden z námětů do odborné diskuse k této problematice a nepovažovat je za jediné a konečné řešení. K tomu by se mělo dospět až na základě podrobné analýzy provedené za účasti všech zainteresovaných rezortů a organizací.

Literatura:

- [1] Vodáček L., Vodáčková O., Management - Teorie a praxe 80. a 90. let, Management Press, Praha 1994.
- [2] Rejdovjan J., Kolář P., Úvod do krizového managementu, VŠE - Institut krizového managementu, Praha 1993.
- [3] Odbor obranné politiky a strategie, Vybrané pojmy obranného plánování, Praha 1996.
- [4] Svoboda V., Nedělejme „vědu“ z vědy, Vojenské rozhledy č. 2, Praha 1995.
- [5] Veličko J., Řízení rizika při mimořádných událostech, Vojenské rozhledy č. 4, Praha 1996.

Kdybychom rozšířili NATO kvůli tvrzení některých Rusů, že představuje útočný pakt, pozdrželi či vykojili, nebylo by to pro naše zájmy dobré. Kdybychom tak učinili, jen bychom tím povzbudili ty nejhorší politické trendy, které se v Moskvě vyskytují. Ukázali bychom, že se konfrontace se Západem vyplácí. Čekání s integrací nových demokracií střední a východní Evropy by ruské demokracii nijak nepomohlo. Vytvořit takový druh vztahu mezi NATO a Ruskem, o jaký usilujeme dnes, pak by nebylo snadnější, nýbrž těžší.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Aplikace simulačních modelů v personálním plánování

(Filozofické aspekty)



Ve dnech 6. a 7. května t. r. se pod záštitou MO ČR JUDr. Miloslava Výborného konal v Praze mezinárodní seminář věnovaný personální politice AČR. Kromě pracovníků rezortu MO se jej vedle zástupců civilních institucí a firem zúčastnili i hosté z USA, Nizozemí, Dánska, Rakouska, Slovenska, Maďarska, velmi početné zastoupení měla delegace generálního štábu tureckých ozbrojených sil. Seminář byl vlastně pokračováním konference z loňského roku, na které se poprvé veřejně prezentoval personalistický manažerský informační systém „Libuše“. Letos byl demonstrován přínos tohoto systému pro podložené plánování potřeby personálu, charakterizovány specifické rysy modelování personálních procesů v armádním prostředí a rozebrána složitost současné personální situace v rezortu MO ČR, včetně prognóz jejího vývoje. Úvodní referát, který zde ve zkrácené formě uveřejňujeme, volnou úvahu o symbióze personalistiky s informatikou, přednesl doc. dr. F. Černoch, CSc.

* * *

Personální plánování v ozbrojených silách s sebou vždy přináší jisté komplikace. Jde zejména o to, že:

① Při použití ozbrojené síly jde vždy o kalkulace pouze typu p r a v d ě p o d o b - n o s t n í h o, neboť se jedná o jevy, jež se ve skutečných dimenzích nedějí, ale pouze předpokládají. Neúplnost informací je i bude pro ně zřejmě i v míru příznačnou, stejně jako bezodkladnost rozhodování pod tlakem času; navíc většinou koncentrovaného do jediné vůle nedělitelné odpovědnosti. Tyto souvislosti, spojené s nejvlastnějším posláním armád a vojenství vůbec, ponechme však tentokrát stranou a všimněme si zvláštností vojenské prognostiky v jejím vydání takřkajíc mírovém.

② Na tomto poli existuje obrovská d y n a m i k a vývoje. Počínaje bojovou technikou a technologií, přes výcvik v jejich ovládání až po změny strukturální a pohyby personálu. Dodejme, že to vše probíhá permanentně a v rozměrech masových.

③ Převažují zde procesy s o c i á l n í povahy, jejichž modelování patří vždy k nejsložitějším. Nejsou totiž nikdy vtěsnatelné do jednoduchých vzorců a eventuality náhlých zvratů přinášejí častěji, než jsme svědky jinde.

④ Své simulace uskutečňujeme na s t r a t e g i c k é úrovni, čili se značným stupněm abstrakce, ale zároveň též dosahem v čase i dopadem v prostoru.

⑤ Absence založených časových řad. (Ani snad nemohly, nestačily být založeny.)

⑥ Neurčitost cílových vizí (čímž musíme suplovat za jiné, eventuálně i trochu improvizovat.)

Při určitých neurčitostech existují zároveň i neurčité určitosti, což neznamená nic jiného než, že se přijímají rozhodnutí a následně činí opatření aniž máme zcela jasno, čeho chceme dosáhnout v konečné instanci. Čili jde o kroky do neznáma, v lepším případě směrem pouze tušeným. Tím si ovšem vyrábíme problémy jaksi nad plán, protože vedle úsilí o pozitivní změnu reality musíme překonávat i negativa, jimiž jsme si ji zdeformovali ještě více než sama předtím byla. Co to znamená pro dlouhodobé plánování zde nemusím rozvádět ani jaké to má pro ně důsledky a jak náročné je na to umět reagovat. Chci tím naznačit, že nežijeme ve vzduchoprázdnu, nemodelujeme laboratorní pokusy a už vůbec ne s materiálem o vlastnostech relativně stálých. Platí tu tedy v plné míře ony rysy, které jsme už vzpomenuli.

Modelování tzv. měkkých nebo-li soft systémů

V takto charakterizovaných reálných procesech nepřípadá do úvahy experimentovat, protože každý čin je činem o sobě, doopravdy, čili realitu poznamenávající stopou tu hlubší tu plytší, takže zbývá jen přenos ověřování prototypu do světa simulací. Tj. ve stylu „jakoby“, „jako kdyby“. Je to zkouška průběhu děje na nečisto, bez většího rizika ztrát. Bylo by hříchem takovouto šanci k osvojování si pravidel řízení skutečného vývoje nevyužít, když už tady taková škola managementu i k tomu potřebné тренаžéry jsou a nabízejí se. Pro systémy, které věda nazývá „měkkými“ (soft systems), bychom to měli považovat za přímo neslevitelný princip.

Všichni asi jednoznačně akceptujeme postulát, že každý systém je nadán jistou setrvačností a schopnostmi sebeobranu vůči změnám svého řádu o narušení celistvosti či zásadách do podstaty ani nemluvě. Co praktického ale z toho plyne? Minimálně trojí poučení:

1. Plánované změny nesmějí být příliš výrazné, jinak naruší kontinuálnost vývoje a diskontinuální postupy nejsou téměř nikdy reálné. Život je ani nemá rád. Systém takové skoky nevstřebá neboť nebývají jeho prvky pochopeny a zůstanou tedy většinou neakceptovanými.

2. Plánované změny nesmí být příliš okrajové a drobné, málo patrné, jinak je systém rovněž nepřijme, neboť jeho prvky nebudou nepostřehnuty, takže zůstanou většinou neakceptovanými.

3. Plánované změny nesmějí být příliš brzy a hlasitě avizovány, jinak vzbudíme obranné reakce systému sami, vyvoláme averzi a odpor jeho prvků. I v tomto případě zůstane záměr fakticky neakceptován, a to až ostentativně.

Pro příklady 1., 2. a 3. nemusíme chodit daleko a dokonce je tady ani uvádět. Neplánujeme přece pro plánování samo. Je to plán přímo bojový, snad skoro válečný, a nikoliv proto či jenom proto, že se pohybujeme v oblasti ozbrojené síly. Každá snaha o pokrok je stejně bojem o životné jako bojem s neživotným, či chcete-li tak mezi starým a novým, válkou dneška se včerejškem o zítřek.

Přítom boj se starým a přežitým, tedy válka proti včerejšku, znamená překonat:

▲ dědictví minulosti (zjevné i málo uvědoměné),

- ▲ odpor otevřených i skrytých nepřátel změn,
- ▲ důsledky vlastních omylů,
- ▲ nepřízeň podmínek,
- ▲ sebe samé (což je u této série vlastně vůbec to nejsnadnější, a to i v případech nadprůměrné ješitnosti).

Kromě toho je ovšem blokován svými vlastními autoretardačními mechanismy i boj o zítřek, boj o nové a životné, někdy až o život. Z jejich nekonečného arzenálu vybíráme a zvýrazňujeme:

- setrvačnost zavedeného ba přímo úpornost zakořeněné praxe,
- originalitu úloh, které nám jsou právě oním životem předestírány a na cestě k oněm zítřkům stavěny do cesty, (prostě tu je ta záhadnost „nového“ nepřekročitelná),
- nedostatečnou erudici, čili mezery ve zkušenostech i vzdělání,
- omezené prostředky, jež nutné redukuje na možné, nezbytné potřeby, činí nakonec evidentně slevitelnou zbytnost, kompromis,
- odklady řešení, které nejsou ničím jiným než hledáním důvodů „proč ne“.

V rekapitulovaných obecných pravdách jsou shrnuty zkušenosti, které nás přivedly k podpoře personálního plánování exaktními metodami. Jsou to však zároveň ideje, které jsou nám nepřetržitě oporou v této podpoře respektive podporou v oné opoře. Neztrácíme je ze zřetele, máme jejich potenciální sílu nejenom na pasivní mysl, ale bedlivě vnímáme už náznaky její aktivace. Jde tudíž o imanentní součást aplikace simulačních modelů v personálním plánování a otázku veskrze praktickou.

Zrození „Libuše“, i relativně krátká historie, kterou si stihla napsat, budiž toho potvrzením a důkazem. Nepřišla sice na svět císařským řezem, ale ani samovolně. Naštěstí však jako dítě až nebezpečně zdravé a mající se ihned čile k životu. Také musím přiznat, že ze strany rodičů bylo velmi chtěným. Mělo mimo jiné kompenzovat početní oslabenost rodiny a převzít dílem roli obsluhy jejího centrálního mozku, který pracuje pod krycím jménem „Vltava“. Tak se také stalo a děje.

Aplikace simulačních modelů při tvorbě „Plánu lidských zdrojů“

Nejúplnějším výrazem produktivity „Libuše“ je Plán lidských zdrojů (PLZ), který se už od počátku stal jedním z úhelných kamenů Systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR).

Jde podle nás o vcelku šťastnou symbiózu personalistiky s informatikou. Proto byl do jejich průsečíku situován i tento seminář, stejně jako jeho loňský předchůdce. Jestliže jsme zde před rokem prezentovali užitečnost a nezadatelnost informatické podpory rozhodování vrcholového velení, pak nyní se ptáme jakpak to učinit a čeho k tomu využít.

Osvědčily se nám dvě praktiky jako nejvydatnější zdroje úspěšnosti všude tam, kde jsme ji dosáhli.

1. Orientace konstrukčního vývoje simulačních nástrojů a modelovacích technologií na pokrývání praktických potřeb, byť by to byly jen parciální či periferní úlohy. Hlavně musí být ale vždy vysoce konkretizované.

2. Bezodkladná aplikace vyvinutých už nástrojů do praxe a řekněme přímo, že rutinního použití v provozu. Přináší to viditelný prospěch (1), rychleji se ujímá v obecném povědomí (2), snadněji prosazuje do širší nebo častější využitelnosti (3) a v neposlední řadě (4) vede k pocitům vnitřního uspokojení z dobře vykonané a odvedené práce, jak se říká. Stává se tím tak satisfakcí smyslu nasazení tvůrčích sil, návratně investovaného času a společenské užitečnosti.

Týmový charakter personálního plánování a modelových simulací

Úspěšný britský poradce a pedagog v oboru managementu John Whittemor v publikaci o kaučování (vydané roku 1992, u nás překladem roku 1994 péčí pražského nakladatelství Management Press), přesvědčivě zdůvodňuje, že moderní řízení staví na participačních principech, proto spíše klade otázky nežli vydává příkazy či instrukce. Přesně tak jsme si počínali v sestavě, která plodila „Libuši“, a stejným stylem postupujeme dosud. Proto nemáme jediný rozumný důvod, abychom si do budoucna vedli jinak. Zvláště, když jsme vedle zkušenosti obohaceni poznáním Whittemorova systému GROW, který si vám dovoluji ve stěžejních principech přiblížit.

Sestává ze čtyř etází udávajících pořadí, v nichž budeme klást utříděné otázky. Jde o cíle (goals), stav (reality), možnosti (option) a vůli (will). Počáteční písmena anglického znění těchto slov pak vytvářejí výstižnou mnemotechnickou pomůcku pro jejich snadnější zapamatování (anglicky grow znamená růst).

Avšak jimi označované oblasti samy o sobě, jak připomíná i autor, valný význam nemají, pokud je nebudeme chápat v kontextu vědomí (a), odpovědnosti (b), (c) dovednosti klást otázky způsobem vyvolávajícím vědomí a odpovědnost v život.



Obr. č. 1

Nejdříve se ptáme po cílech (viz obr. 1): Čeho chceme dosáhnout? Je to cíl konečný nebo jen procesuální? Co přinese jeho splnění. Má naději být dosažen? Kdy? Za jakou cenu? Nakolik to bude obtížné a v čem? Stojí to za to? Lze jej měřit? Jsme schopni definovat

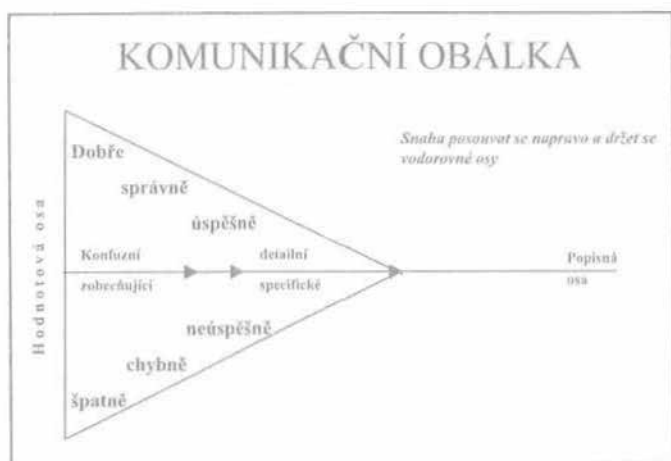
ho přesně? Dokážeme ho zdůvodnit? Tímto způsobem jsme se dopracovali nejen k vyjasnění toho, co vlastně chceme, jak by měl náš systém vypadat, čemu sloužit, kudy k němu dospět atd., ale zároveň i zpochybnili cíle věcné, tj. počty personálu vytyčené nám jako cílové; to proto, abychom prozkoumali opodstatněnost a podloženost zadání, případně je zkorigovali či postavili proti němu dokonalejší kontravariantu.

Příklad. Úkol snížení počtu vojáků v činné službě do 1. 1. 1996 na 65 000 byl reálným pouze kvantitativně, tj. celkem, ale nikoliv kvalitativně, tzn. vnitřní strukturou. K tomu si vezmeme na ilustraci kategorii poddůstojníků v další službě resp. na čas, dobu určitou, tedy nejmladší a nejnížší profesionály. Politické rozhodnutí znělo 14,5 tisíce. Simulace disponibilních zdrojů však potvrdily maximum pouze 11 300. Poněvadž se ve prospěch jejich redukce učinilo jen velice málo, takřka nic, deficit rostl a násobil se, takže dnes můžeme na základě modelů očekávat během následujících 10 let nanejvýš 7,5 tisíce, a to ještě za podmínky, že jich ročně získáme okolo 3 tisíce na průměrný kontrakt v trvání 6 let.

S podobnou kritičností se musíme snažit zmapovat realitu, pokud své poslání míníme a bereme vážně. Povrchní koketérie není v našem případě přijatelná, dokonce ani přípustná.

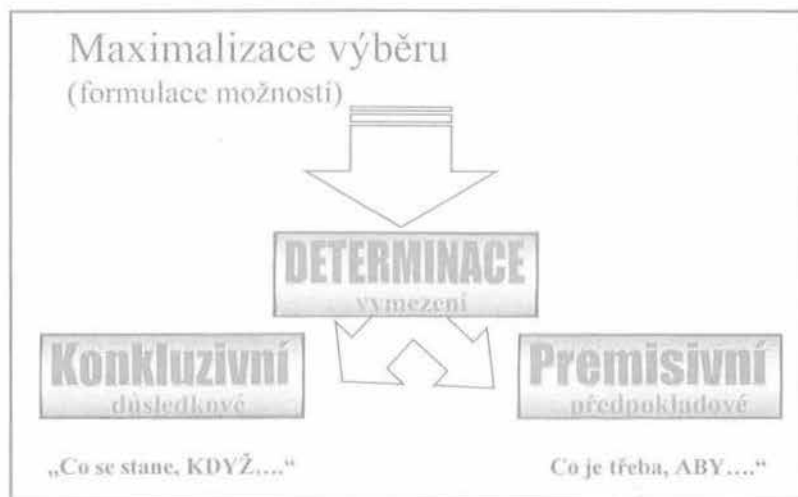
Nelze si na něco pouze hrát; ač i to je kusem umění, nemá-li jít jenom o předstírání hry, čili hraní na hru. V tak citlivé oblasti, jako je hýbání personálem, tj. personální manévry, operace a opatření, vůbec každá hra končí neboť znamená vlastně zahrávání si s osudy lidí. Proto nelze věci nazývat jinak než jejich pravými jmény a také v pravý čas na pravých místech. Co, kdy, kde, kolik, čím, jak a hlavně vždycky proč a zda? Koho se to týká, kdo za to zodpovídá, čeho se nedostává, v čem jsou příčiny, důvody, překážky? Komu se daří a komu ne, kam směřovaly a vedly dosavadní pokusy o řešení, zdalipak něco přinesly? V žádném případě ani žádném ohledu si však nenalhávat. Vždycky se to vymstí. Dříve nebo později.

Slouží k tomu schematická předloha nazvaná **komunikační obálka** (viz obr. 2). Pokyn držet se vodorovné osy a posouvat po ní co nejdále, značí být co nejvěcnější, nejkonkrétnější, nejdetailnější. Čím specifitější a popisnější slova a obraty volíme, budeme používat, tím menší riziko kritiky a tím produktivnější se stane proces ujasňování.



Obr. č. 2

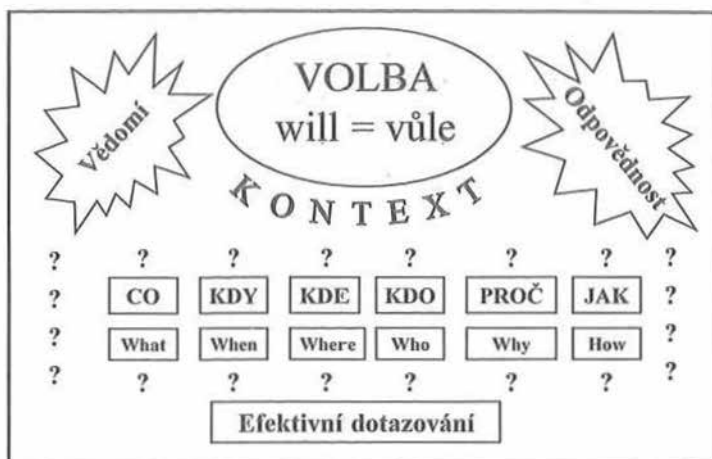
Pokud jde o posuzování možností (viz obr. 3), které máme anebo se nám nabízejí k výběru, jdeme zhruba dvojí cestou: nejdříve maximalizujeme škálu návrhů, což nám jistě připomene tzv. *brainstorming* případně **mentální modelování**, jehož jsme využívali my (a mimo jiné bylo prezentováno na loňském semináři prof. van Halemem z Nizozemského království, který nás do něj před necelými třemi léty zasvětil).



Obr. č. 3

Poté si otázky zužujeme na dvě zásadní, jak vidno z nabízené typologie: „co bychom asi tak měli anebo museli učinit, chceme-li dosáhnout toho či onoho“, kdežto v opačném gardu, nás bude zajímat „co by se stalo, kdybychom udělali to či ono, toho či onoho dosáhli“. Samozřejmě, že dotazování je bohatší, přikřejší než jenom na možnosti, které máme, či návrhy, které by se nám líbily. Ptáme se každopádně po nákladech a užítku, čili ekonomické efektivnosti každého námětu, ale i jeho celkovém přínosu, výhodách v jednotlivých směrech, případně posuzujeme míru nezbytnosti a neodkladnosti určitých opatření bez ohledu na jejich nevýhody, záporné stránky, doprovodná negativa, vedlejší účinky, škodlivé důsledky, ztráty.

Z hlediska rozhodovacího procesu a jeho podpory náleží zmiňované fázi postavení klíčové, i když všechny jsou jinak vcelku rovnocenné, neboť žádná nesmí scházet a každá má svou vlastní, nezadatelnou důležitost. Rekapitulací a oceněním škály možných řešení či aspoň postupových směrů si připravujeme půdu pro schůdnější volby rozhodnutí, nejsprávnějších, nejlepších z reálně možných. Opět série dotíravých dotazů (viz obr. 4), která to vše předem prověřuje, než dospějeme k formulacím hypotéz, jež jsou schopné operacionalizace a otestování na modelech. Tážeme se, co chceme udělat, proč a jak, kdy a kde, s kým a pro koho, komu to poslouží, čeho se vystříhat, co nečekaného může při tom vzejít, jaké překážky lze předpokládat, zda se dají překonat, čím, nakolik snadno či nakolik obtížně, kdo o tom všem bude rozhodovat, kdo musí o tom aspoň vědět, či podporu a jakou potřebujeme, od koho lze očekávat pomoc, v čem a jakou, jak podporu a pomoc možno získat, čím budeme omezováni a čím limitováni, kde budou hranice, za něž či pod něž nelze jít.



Obr. č. 4

Tuto skutečnost ilustrujeme v celistvosti na generalizaci několika poznatků z uplynulých dvou let, kdy jsme „Libuši“ neboli systém určený k podpoře rozhodování personalistického top-managementu Ministerstva obrany České republiky konstruovali a zároveň už i využívali k řešení naléhavých úloh předznamenávajících promyšlené zakládání progresivního rozvoje personální struktury rezortu.

Zobecnění zkušeností z transformace AČR ve prospěch optimalizačních predikcí

Personalistiku považujeme v ozbrojených silách za druh odborné služby. Nevyhodnocuje bezpečnostní rizika, nedefinuje cíle směřující k jejich eliminaci, neformuluje programy, nenavrhne organizační strukturu, neřídí výcvik, nevede bojové operace. Ale na její úrovni závisí, zda to vše bude fungovat a jak. O všem rozhodují lidé a o nich, právě o nich je personalistika: hledat, získávat, vybírat, připravovat, rozmisťovat, vzdělávat, vést, hodnotit, oceňovat.

Naznačenou polohou a podobou je vlastně všudypřítomná, účastna ve všech sférách armádního života, zapojena do všech vojenských činností. Má naplňovat plánované struktury v potřebných počtech a požadované kvalitě. Takové je zhruba její ústřední poslání. S ním prostupuje všemi vývojovými stadii těchto struktur a samozřejmě jejich proměnami. Většinou si tedy nestaví absolutně samostatné cíle a úkoly, nýbrž přejímá za své ty globálně nebo parciálně postavené. Tak tomu bylo v etapě transformace, tak tomu je i v etapě optimalizační. Jejich přelomem byl jak známo loňský 1. leden.

V obou případech se jedná o souběh svazku paralelně probíhajících procesů jež se navzájem prolínají, ovlivňují, doplňují. Snad jedna ukázka za všechny. Představuje dvě výrazná a významná „re-“ z dlouhého sloupce jejich výčtu: **redukci** početního stavu důstojnictva za současné jeho **restrukturalizace**, změny poměrů mezi jednotlivými hodnotami. Přitom život nelze zastavit až do vyřešení problémů, které přinesl. Nic tu nelze ošidit, přehlédnout, urychlit, pozdržet. Všechno potřebuje dostat své a chce svůj čas. Nejlépe, když lze vše ponechat přirozenosti běhu a jenom taktně ony toky usměrňovat.

Subjektivní se objektivnímu přizpůsobit nebo i podřídít může, ale ve změněném pořadí čekáme marně, chceme nemožnost. Přesvědčíme se o tom třeba na sociálně demografické analýze vývoje braneckých populací a reálných vyhlídek doplňování armády, zvláště jejího profesionálního sboru. Fakta jsou výmluvná, ale současně nesmlouvavá.

Při jejich respektování však dokážeme nalézt schůdná a přijatelná řešení i zapeklitých situací, do nichž jsme se dostali dílem bez vlastního přičinění, silami, jež se ovlivnit nedaly, zásahem „vyšší moci“, ale dílem „svépomocí“, zaviněně, důsledkem horlivé iniciativy či naopak laxní rozpoloženosti.

Simulace na kariérových modelech nám to potvrdily ve světle příznivém i nepříznivém, při pravdách respektovaných i nerespektovaných.

Připusťme onu nezvratnost, že jde o zrcadlo, které si nastavujeme sami. Nelze mu připisovat zkreslovací tendence. Nejstupidnější je pak pomyšlení, že ignorancí obrazu dosáhneme změny reality. To bude ovšem platit – ne-li v ještě zvýšenější míře – i pro exekutivní systém „Tábor“, jehož projekční přípravy vrcholí. Zajisté také pro systémy „Vyšehrad“ či „Blaník“, na nichž se teprve pracovat začalo.

NATO a Rusko napomohou posílení Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE), včetně dalšího rozvoje její role jako hlavního nástroje preventivní diplomacie, zabraňování konfliktům, řešení krizí, obnově po ukončení konfliktů, a regionální bezpečnostní spolupráce, a napomohou také zvýšení její akceschopnosti při provádění těchto úkolů.

Z Ustavujícího aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž 27. května 1997.

Ing. Karel Pez l

Řízení a velení při obraně státu

Ministerstvo obrany a Armáda ČR se nacházejí na prahu nové etapy směřující k dosažení kvalitativně vyšší schopnosti obrany státu v období, kdy se schyluje k významnému kroku upevňování bezpečnosti v Evropě – k rozšíření NATO.

Pokládám za prospěšné zamyslet se nad některými klíčovými otázkami, jejichž řešení a úměrná realizace v širších souvislostech nadrezortního vnímání je předpokladem pro jasné definování budoucnosti bezpečné ČR, tedy cílového stavu, ke kterému směřujeme, a zřetelně naznačit kroky, které ho postupně budou naplňovat.

Jakýmkoliv rozhodnutím musí předcházet ujasnění si takového modelu funkcí, činností a odpovědnosti, které ve svém souhrnu budou představovat zcela konzistentní modelovou vizi nejsložitějšího řešení. V principu jde o propojení řady teoretických otázek s realitou současného a očekávaného stavu a o širší optimalizaci logických kroků, které je nutné přijímat.

Pokusím se v dalším o interpretaci svých představ na jedné z možných modelových situací a na ní popsat základní principy a způsoby obrany, řízení a velení při obraně státu. Bylo by jen prospěšné, aby na podkladě těchto úvah se rozvinula diskuze, ať k celkovému pohledu na tuto problematiku, nebo dala podnět k rozpracování jednotlivých nastíněných řešení s cílem sjednocovat názory na charakteristické rysy takovéto operace.

Jsem přesvědčen, že diskuze může poté být i inspirujícím podnětem pro praktické přístupy při naplňování zásad přípravy obrany státu pro nejrozumnější úroveň velení – od ministerstva obrany a generálního štábu až po přípravu vojsk, ale i orgánů státní správy.

PREMISY

① Základní premisou je jasné uvědomění si toho, že předpokladem úspěšné obrany je pevná vůle státu a jeho občanů ubránit hodnoty, které tvoří podstatu jeho existence, rozhodným společným úsilím všech disponibilních sil a prostředků vedoucích k zachování existence státu, k likvidaci všech forem a sil, které ho ohrožují, k zajištění přežití obyvatel při udržení všech podstatných funkcí státu.

Tento úkol musí být stát připraven plnit jak samostatně, tak při aktivní pomoci a podpoře demokratického společenství v souladu se smluvními závazky ať již předem formalizovanými, nebo které vzniknou v průběhu obecně širšího ohrožení.

Taková forma aktivního odporu nezbytně vyžaduje přípravu a provedení rozsáhlých legislativních, strukturálních, vojenských, hospodářských a finančních opatření již v míru vyúsťujících v provázaný plánovací systém, jehož základními složkami jsou:

- ▲ opatření provedená v složkách ozbrojených sil k efektivnímu vedení operací a k likvidaci různých forem ohrožení,

- ▲ opatření spojená s obranou celého území státu zajišťující přežití obyvatelstva, jeho ochranu, funkčnost státní správy a podporu vojenským operacím,
- ▲ opatření spojená s hospodářskou mobilizací státu a přeměnou jeho mírových funkcí pro potřeby krizového stavu,
- ▲ opatření vytvářející předpoklady pro účinnou pomoc a podporu spojeneckými silami v souladu s předem přijatými oboustrannými závazky, včetně přípravy infrastruktury,
- ▲ vytvoření odolného systému řízení státu a všech jeho složek opírajícího se o účelné a efektivní technické zabezpečení.

② Systém obrany státu musí být konstruován **pro nejnepríznivější situaci** – pro ohrožení vysoké intenzity. Jedině takový způsob umožní zvládnout jakékoliv formy o nižší intenzitě ohrožení tím, že uvádí v činnost jen ta z nezbytných opatření celé škály potenciálních možností odstupňovaného reagování.

③ Včasné ujasnění možností ohrožení a jejich následků musí vést k racionálnímu vymezení **působnosti jednotlivých orgánů** zajišťujících realizaci úkolu v rámci jednotného záměru bezpečnostní a obranné strategie se schopností jejich plnění jak v režimu centrálního řízení rozhodujících aktivit, tak i v režimu decentralizované reakce na místní specifické podmínky.

④ Potřeba plnění jednotlivých rozhodujících úkolů proto vyžaduje předem a plánovitě **vyčlenit příslušné síly a prostředky**, které zajistí jejich realizaci, ať se jedná o lidské zdroje uspořádané do potřebných organizačních struktur, materiálové a technické prostředky, finanční a další zdroje.

⑤ Řízení sil vyžaduje **potřebnou specializaci**, danou jejich konkrétním použitím. Tomu musí být i institucionálně podřízena jejich hierarchie.

Na nejvyšším stupni řízení státu bude **hlavní místo řízení obrany státu** představující politické, vojenské a hospodářské řízení státu, zahrnující v sobě vrcholový politický a výkonný orgán – bezpečnostní radu státu, štábní koordinační prvek – správní část ministerstva obrany, operační skupiny „silových rezortů“ – ministerstva vnitra a zahraničí, ostatních rezortů vlády, Správy hmotných rezerv a dalších centrálních orgánů zabezpečujících funkce infrastruktury a hospodářství státu.

Velení silám AČR uskutečňuje generální štáb AČR, a to velením operačnímu uskupení pozemních vojsk, vzdušným silám, velitelství vojsk územní obrany a logistice v souladu s úkoly a prostředky stanovenými pro něj směrnici Bezpečnostní rady státu.

⑥ Stát musí prokázat **schopnost narůstání sil**. Toho se dosáhne účelně připravenou a řízenou mobilizací ozbrojených sil, hospodářskou mobilizací, využitím všech záložních zdrojů, politickou, materiálovou a vojenskou podporou a pomocí spojenců.

⑦ Principy a způsoby obrany státu a úkoly z nich vyplývající pro občany a právnické subjekty, veškerá omezení z toho plynoucí musí mít oporu v **branné legislativě**. Mnohostrannost takovýchto opatření, míra jejich závažnosti a dopadu na celkový život státu a jednotlivců musí být předem analyzována a vtělena do norem, o jejichž uvádění do života rozhoduje parlament a v souladu s nimi je realizuje výkonná moc ve specifických podmínkách příslušně definovaného statutu (stav nouze, stav ohrožení, stav války).

PRINCIPY OBRANY STÁTU

■ Schopnost obrany státu je mimořádně odvislá od jeho včasné a **věrohodné informovanosti** vrcholovými orgány o jakékoliv možné hrozbě. Včasnost informace má poskytnout potřebný čas k rozhodnutí a přijetí nezbytných opatření k paralyzování různých forem ohrožení. Takové informace musí zabezpečit všechny zpravodajské služby (vojenské zpravodajství, Úřad pro zahraniční informace, Bezpečnostní informační služba) na základě centrálního úkolování, koordinovaného řízení, svodně zajištěné analytické činnosti vyúsťující ve zdůvodněné závěry.

Míra věrohodnosti závěrů se podstatně zvyšuje při realizaci konzultačního a výměnného principu spolupráce s obdobnými zpravodajskými službami potenciálních spojenců.

■ **Obrana státu je nedělitelná.** Rozdílné jsou pouze způsoby a síly, jimiž stát uskutečňuje svou obrannou způsobilost. Tento princip vyžaduje centrální hierarchicky uspořádané řízení specificky účelově orientované na hlavní formy realizace:

- odrazení agresora od napadení,
- přežití státu a obyvatelstva v případě napadení agresorem,
- ničení a zničení agrese,
- obnovení narušených funkcí státu,
- stabilizace stavu.

■ Obrana státu je výslednicí činností **všestranně připravených ozbrojených sil** vedoucích boj s agresorem, válečného hospodářství zabezpečujícího a podporujícího jejich činnost a život na území státu, způsobů a forem umožňujících v krizových podmínkách plnit ostatní funkce státu, chránit obyvatelstvo a hmotné statky. To v souhrnu spolu s aktivitami zahraniční politiky vytváří podmínky pro mezinárodní podporu a pomoc k dosažení konečného cíle.

■ **Hlavním principem ozbrojeného boje s agresorem** je soustředěné úsilí na jeho ničení na přístupech současně se zjevným zahájením jeho bojové činnosti proti státu, jeho ničení palbou a manévrem sil v příhraničním sražení, boj s letectvem a jeho druhými sledy, palebnými prostředky, systémem velení a navedení. Při zjištění jeho směru rozhodujícího úderu a při udržení klíčových prostorů pak ničení hlavních sil údery druhého sledu a záloh k splnění první etapy zahajovací operace. Ve všech etapách takovéto operace výrazně ovlivní její úspěšnost schopnost získání a udržení iniciativy aktivním manévrem, izolací sil, zatarasováním, narušením systému velení a funkcí jeho logistiky.

ŘÍZENÍ A VELENÍ – DĚLBA ODPOVĚDNOSTI A PRÁCE

Nejdříve několik pojmů k objasnění problému, jemuž chci v dalším věnovat pozornost.

Stav, v rámci něhož dochází k ohrožení životů a majetku, funkcí státu, nebo kdy je ohrožena suverenity státu agresí, souhrnně nazýváme **krizovým stavem**. Podle rozsahu, míry a rizik z tohoto ohrožení vyplývajících pro stát a obyvatelstvo rozeznáváme tři kategorie krizového stavu:

● **Nouzový stav** – pro ohrožení vyplývající z živelních pohrom, katastrof a rozsáhlých havárií. Tento stav může být vyhlášen jako prostorově omezený, je-li ohrožen život a zdraví občanů, majetkové hodnoty nebo vnitřní pořádek i bezpečnost a pokud danou

skutečnost nelze řešit standardními prostředky. Tento stav, pro rozsah větší než je okres, vyhláší vláda.

● **Stav ohrožení** – pokud charakter ohrožení spočívá v bezprostředním ohrožení svrchovanosti a územní celistvosti státu a demokracie. Takový stav vyhláší parlament.

● **Válečný stav** – kdy došlo k vojenskému napadení státu cizí mocí. O válečném stavu rozhoduje parlament.

Blíže tyto stavy, jejich charakter, povinnosti občanů, právnických osob a státních orgánů, rozsah omezení základních práv a svobod v jejich průběhu stanoví připravovaný ústavní zákon.

Vzhledem k tomu, že jsme si definovali jako nejobtížnější, ale současně i jako nejkomplexnější krizový stav – válečný stav, budeme se v dalším zabývat touto variantou (jejich znázornění je v příloze č. 1).

Ve stavu ohrožení mohou být jednotlivé prvky velení a řízení podle okolností přizpůsobovány v přechodném období s cílem zajištění plynulosti velení a řízení z mírového systému na procesy, formy a instituce válečného stavu.

Stát ve válečném stavu je řízen z **hlavního místa řízení obrany státu (HMŘOS)**. Na tomto místě řízení jsou orgány zabezpečující hlavní výkonné funkce státu. Především je to **prezident republiky a Bezpečnostní rada státu (BRS)**, která v záležitostech bezpečnosti přebírá působnost a odpovědnost vlády. Štáb tohoto místa je zabezpečován operační složkou správní části ministerstva obrany ve spolupráci s operačními skupinami jednotlivých rezortů a některých centrálních orgánů (např. Správa státních hmotných rezerv) nezbytných pro přijímání a sledování realizace vrcholových rozhodnutí.

HMŘOS na základě v míru připravených a koordinovaných plánů plní pak zejména tyto úkoly:

- řídí a koordinuje činnost zpravodajských služeb k včasnému varování o nebezpečích hrozících státu (režim řízení přechází plynule z mírového systému),
- přijímá rozhodnutí o způsobu a formách paralyzování tohoto nebezpečí ve všech zásadních oblastech – politické, vojenské, ekonomické s cílem včas dosáhnout realizace opatření směřujících k odvrácení přímé agrese v měřítku státu i mezinárodním,
- vydává základní strategické rozhodnutí (směrnici) pro činnost ozbrojených sil a po schválení parlamentem usměrňuje režim života na území státu,
- zajišťuje potřeby ozbrojených sil a obyvatelstva přechodem na válečnou ekonomiku, zajišťuje ostatní funkce státu, přežití obyvatelstva a řeší obnovu narušených funkcí.

Generální štáb AČR velí vojsku AČR z **hlavního místa velení AČR (HMV)** s využitím předem připravených operačních plánů předpokládajících reakci na různé varianty ohrožení.

Na základě nepřetržitě vedené vojenské zpravodajské činnosti navrhuje BRS příslušná opatření paralyzující hrozby silami armády a další opatření spadající do rozhodování BRS. V souladu s rozhodnutím BRS realizuje obranná opatření, především mobilizační, velí vyčleněnému operačnímu uskupení pozemních vojsk a vzdušným silám, velitelství teritoria k zabezpečení obrany teritoria, řídí logistiku, zdravotní službu, velí zálohám a koordinuje vojenskou činnost s případnými spojenci. Pro ně zajišťuje stálou informaci o situaci, zabezpečuje manévry jejich sil na území státu, logistické a zdravotnické zabezpečení a jejich podporu při operaci.

PRINCIPY OBRANY, ŘÍZENÍ A VELENÍ PŘI OBRANĚ STÁTU

- schéma -

Příloha č.1



HMŘOS a HMV musí zabezpečovat spolehlivou komunikaci se všemi řízenými prvky včetně mezinárodního propojení. HMŘOS a HMV může být v místě mírové dislokace nebo na jiném, předem připraveném místě splňujícím požadavky pro jeho funkci.

Území státu je rozděleno podle charakteru operace a úkolů na **operační zónu** a **komunikační zónu**.

V **operační zóně** velí **velitel operačního uskupení AČR** (velitel pozemního vojska) silám vyděleným mu generálním štábem pro plnění úkolů. V operační zóně jsou mu podřízeny i síly územní obrany, které jsou v ní dislokovány. Velení se uskutečňuje z polních míst velení.

Komunikační zóna pokrývá ostatní část území státu. Silám, které jsou vyděleny pro jeho obranu a ochranu, velí **velitelství teritoria**. Velení se zpravidla uskutečňuje z místa umožňujícího využití vojenského komunikačního systému.

Operační uskupení představují síly vydělené rozhodnutím HMV pro plnění rozhodujícího úkolu – odvrácení agrese a odražení a zničení těchto sil v příhraničním sražení.

Do operačního uskupení pod velením velitele pozemních vojsk se vyděluje rozhodující část pozemních vojsk nutných k splnění úkolu, zpravidla až do hodnoty 2/3 až 3/4 celkové hodnoty. V první etapě to představují síly okamžité a rychlé reakce, které jsou v souladu s postupem zmobilizování a bojového stmelení hlavních sil doplňovány. Jejich letecká podpora je zabezpečována rozhodujícím úsilím vzdušných sil.

Charakteristickými etapami příhraničního sražení jsou ničení agresora na přístupech, aktivní vedení boje v příhraničním prostoru, zpravidla na širší, ne vždy souvislé frontě, ničení sil aktivní, dynamickou činností druhých sledů a záloh při využití pevně udržovaných klíčových prostorů s cílem zničení sil agresora, obnovení územní celistvosti a získání výhodných podmínek pro zabránění zasazení dalších sil k opakovanému úderu. Značný význam v této fázi má boj s jeho druhými sledy, letectvem a s místy velení.

V průběhu operace je operační uskupení zpravidla doplňováno zálohami HMV.

Velitel operačního uskupení využívá zvláštních pravomocí daných mu jako veliteli operační zóny k usměrňování režimu v zóně s cílem využít všech sil a prostředků k podpoře operačního úkolu a k zabezpečení ochrany obyvatelstva.

V **komunikační zóně** velí vojenským silám vyčleněným pro jeho obranu **velitel teritoria** (velitel vojsk územní obrany). Síly určené pro plnění úkolu jsou zmobilizované jednotky a útvary územní obrany určené k ochraně důležitých objektů zabezpečujících funkci státu, ochranu a obranu obyvatel v jednotlivých regionech, které jsou současně i prostory jejich bojového použití. K řešení operativních úkolů přesahujících jejich bojové možnosti mohou být HMV do operační podřízenosti velitele teritoria přidělovány mobilní pohotovostní útvary, předurčené k rozsáhlejším taktickým úkolům stabilizace situace v komunikační zóně (zesílení obrany v příhraničním prostoru mimo operační zónu, likvidace sil agresora přesahujících možnosti územně rozmístěných sil apod.).

Velitel teritoria z funkce velitele vojsk územní obrany současně odpovídá za zmobilizování sil mobilizačními základnami v jeho podřízenosti, organizuje jejich bojové stmelení. Podle rozhodnutí HMV zabezpečuje jejich přesuny do prostorů stanovených HMV, kde provádí jejich předání do podřízenosti HMV nebo velitele operačního uskupení. Provedení manévru zabezpečuje vlastními prostředky vojsk územní obrany (ženijní útvary, silniční pořádkové útvary).

* Podle rozhodnutí HMV zajišťuje přesuny a manévry případných spojeneckých sil při jejich vstupu na území státu.

* Trvale zajišťuje velení svým podřízeným velitelstvím územní obrany.

Prostor v komunikační zóně je rozdělen na prostory odpovědnosti podřízených velitelství územní obrany (zahrnujících teritoria více okresů, v jejichž dispozici jsou samostatné pěší jednotky, jednotky teritoriální radiační sítě, strážní prapory, velitelská jednotka a příslušné místní vojenské správy s jednotkami předurčenými pro obranu důležitých objektů na území okresu).

Jedním z rozhodujících úkolů podmiňujících efektivnost obrany a ochrany v komunikační zóně je nepřetržitá koordinace činnosti sil územní obrany s orgány státní správy, na všech jejích úrovních řízená velitelem teritoria a uskutečňovaná velitelstvími územní obrany a místními vojenskými správami. Jejich úkolem je zajistit funkčnost státní správy v příslušném regionu a sladit opatření státní správy, vojenských orgánů, bezpečnostních složek MV, útvarů vojsk civilní ochrany, komplexního záchranného systému a ostatních subjektů na příslušném teritoriu.

Velitelství vzdušných sil je prvkem operační sestavy AČR podřízeným HMV. Jeho úkolem je vedení vzdušného průzkumu, obrana vzdušného prostoru státu a operačního uskupení vojsk, letecká podpora operace a letecká přeprava ve prospěch operačního uskupení pro zásobování a odsuny.

HMV rozhoduje o vyčleněném úsilí velitelství vzdušných sil pro tyto jednotlivé úkoly. Rozhodující část bojového letectva je určena na podporu operačního uskupení, stejně tak jako mobilní protiletadlové raketové útvary.

K zabezpečení účinné podpory vojsk se vyděluje na velitelství operačního uskupení předsunuté velitelské stanoviště vzdušných sil.

Radiotechnický průzkum je řízen centrálně.

Jedním z úkolů velitelství vzdušných sil je koordinovat úsilí spojeneckého letectva ve prospěch obrany vzdušného prostoru a podpory vojsk a zabezpečení případného zaujetí operačních letišť na území státu a jejich logistické zabezpečení. Důležitou úlohu při tom má Národní středisko řízení vzdušných sil jako operativní orgán.

Logistika je postavena před velmi složitými úkoly, jejichž účinná dělba je předpokladem schopnosti AČR plnit po delší období své úkoly.

Z hlediska účelu lze vytipovat tyto činnosti:

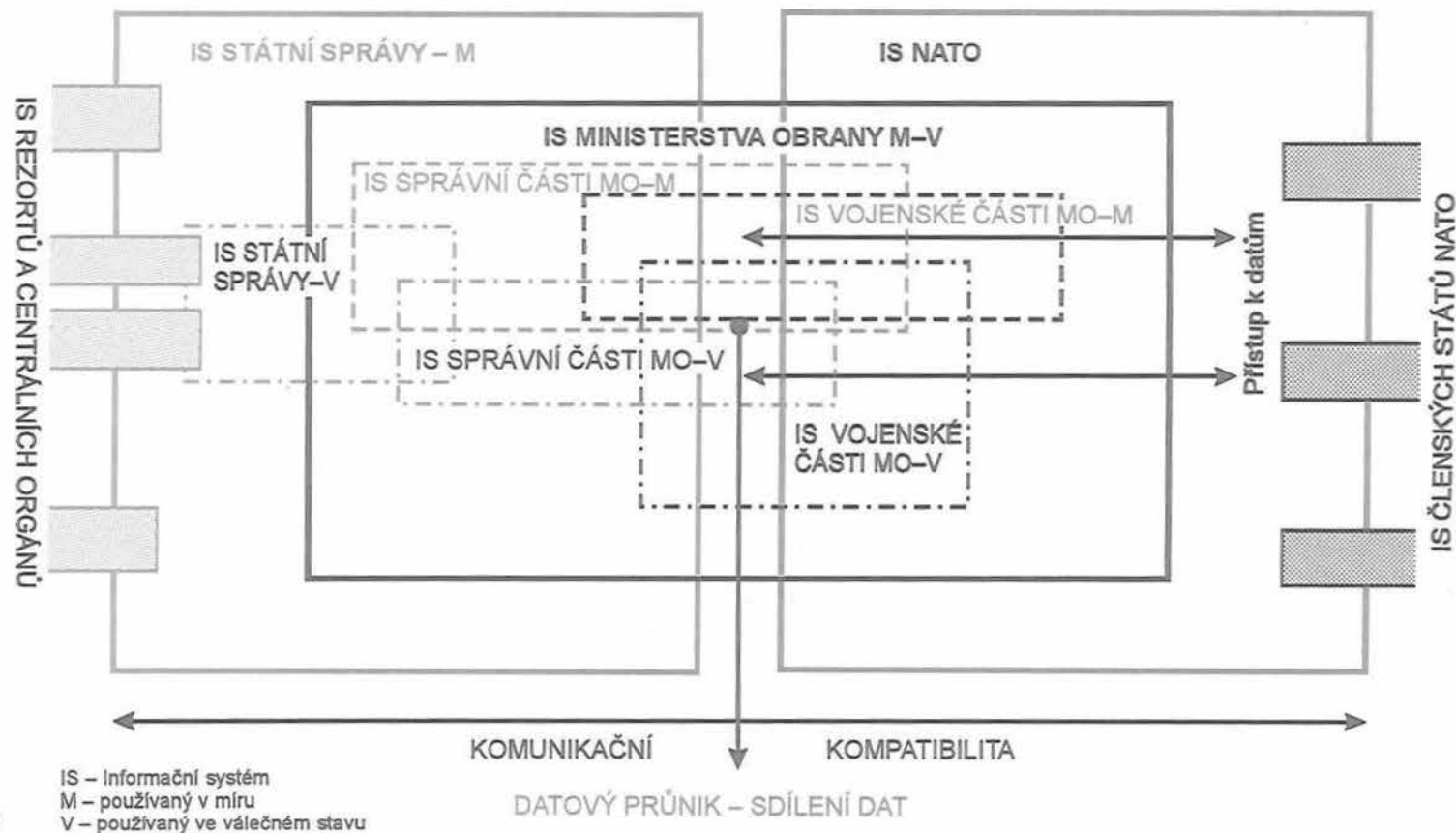
- logistické zabezpečení vojsk operačního uskupení a vzdušných sil,
- logistické zabezpečení vojsk územní obrany,
- logistická podpora spojeneckých vojsk plnících úkoly po příchodu na území státu,
- obnova a doplňování dalších zdrojů pro potřeby obranných sil v průběhu operace.

První tři úkoly spadají do pravomoci HMV, čtvrtý úkol je řízen z HMŘOS a představuje aktivaci kapacit válečného systému hospodářství a státních hmotných rezerv pro podporu vojsk.

Charakteru uvedených úkolů musí být přizpůsoben systém, jeho funkce, organizace a výkonné orgány zabezpečující plynulé a podle potřeb zásobování materiálem, odsuny, provoz a opravy techniky prostředky mobilních polních prvků, ale i systémem stacionárních vojenských zařízení a místních zdrojů.

Těžiště úsilí musí být zaměřeno na zabezpečení schopnosti vést boj operačním uskupením a vzdušnými silami.

SCHÉMA INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ A JEJICH VAZEB



Základní normativy spotřeby jsou určeny pro operaci HMROS a v závislosti na operačních a bojových úkolech rozhoduje H MV o jejich časové alokaci, o způsobech jejich přepravy a čerpání.

Realizačním článkem je **velitelství logistiky** se svými materiálovými základnami, zásobovacími prvky, opravami, evakuačními jednotkami a zabezpečovacími útvary.

Charakter logistického zabezpečení operačního uskupení a vzdušných sil se bude výrazně lišit od zabezpečení vojsk v komunikační zóně, ať již vojsk územní obrany nebo spojeneckých vojsk, která se mohou nacházet na území státu.

Zdravotnické zabezpečení v principu stojí před stejným systémovým problémem jako logistika. Zdravotnické zabezpečení diverzifikuje do tří oblastí. Maximálně mobilními prvky – zdravotnickými brigádami – posílí operační uskupení při vhodné kombinaci se stacionárními vojenskými a civilními zdravotnickými zařízeními s dostatečnou kapacitou odsunových prostředků a v komunikační zóně těžiště zdravotnického zabezpečení opřít o vydělená zařízení civilního sektoru a stálá vojenská zdravotnická zařízení.

* * *

Předpokladem racionální práce orgánů na všech úrovních řízení a velení je vybudování hierarchického, problémově orientovaného, kompatibilního **informačního systému schopného práce v reálném čase**. Takto rozsáhlý systém musí především definovat svou strukturu a obsah, systémová pravidla, technické zabezpečení schopné utajené komunikace. Základní schéma jeho komponent lze znázornit – viz **příloha č. 2**.

V principu při jeho tvorbě je nutno respektovat, aby jeho mírové používání plně odpovídalo i potřebám řízení a velení za stavu ohrožení a za válečného stavu a také, aby společně sdílenými daty usnadňovalo a urychlovalo procesy přijímání rozhodnutí a kontrolu jejich realizace. Lze proto jen doufat, že příprava těchto nákladných systémů již od samého počátku tento nezbytný atribut bude plně respektovat.

Základem technických prostředků zajišťujících komunikaci mezi místy řízení a velení budou pro budoucnost prostředky pracující s digitálním signálem a v počítačových sítích.

* * *

Pokusil jsem se načrtnout představu, jak je v nových podmínkách možné přistupovat k obraně státu z úrovně rezortu obrany. Snad se tím podaří zamyslet se nad celkovým pojetím, způsoby a formami činnosti jeho jednotlivých komponent. Myslím, že před námi všemi je dost teoretické i praktické práce, úvah, ale i střetů názorů. A to byl cíl tohoto článku.

Klamání v období přípravy a vedení obranné operace a jeho ženijní aspekty

Celé generace vojevůdců a vojenských teoretiků se v minulosti zabývaly otázkou, které okolnosti vedou v boji k vítězství.

Okolo roku 500 před naším letopočtem popsal čínské vojenské umění a zkušenosti aktivní voják a teoretik Sun Tsu. Válku viděl jako zápas vůle a schopností protistojících velitelů. Klamání protivníka nepovažuje pouze za část boje, ale za jeho rozhodující moment. Dokonce uvádí, že „celé vojenství je založeno na klamání“.

Když se Carl von Clausewitz [1] zabíral problematikou vzájemného poměru útoku a obrany v taktice, formuloval tři principy vítězství: překvapení, výhodná krajina a útok z několika stran. K principu překvapení Clausewitz dodává: „Překvapení působí tím, že proti nepříteli na nějakém místě postavíme více vojska, než očekával. Tato početní převaha, liší se od obecné velice, jest nejdůležitějším činitelem válečného umění.“ [1]

Mezi „hlavními principy strategické účinnosti“ Clausewitz opět uvádí překvapení, a to hned za principem výhody terénu. [1]

Historie vojenského umění nabízí celou řadu příkladů, kdy vítězství v ozbrojeném zápasu bylo dosaženo především díky překvapení protivníka použitím nejrůznějších způsobů klamání. Vzhledem k tomu, že klamání je činností organizačně i technicky nesmírně náročnou, je příznačné, že se s ním setkáváme především u nejvýznamnějších vojevůdců.

Hlavním nástrojem velitelů k dosažení překvapení protivníka vždy bylo klamání.

Úroveň současných prostředků ničení si vynutila změny v taktice a v operačním umění. **Mezi hlavní principy operačního umění i taktiky však nadále patří princip překvapení.**

Se vzrůstajícími možnostmi průzkumných prostředků je stále složitější klamání realizovat. Na druhé straně umožňují soudobé prostředky průzkumu získávat dostatek informací o reakci protivníka na uskutečňovaná opatření klamání, hodnocení jejich účinnosti a následnou korekci.

Komplex opatření klamání je realizován všemi druhy vojsk. Významný podíl připadá ženijnímu vojsku, které jediné v rámci pozemního vojska disponuje speciálními maskovacími jednotkami a v rámci plnění úkolů ženijního zabezpečení operace (boje) je schopno plnit technicky nejnáročnější úkoly.

Význam podílu ženijního vojska na realizaci opatření klamání v současné době vzrůstá také proto, že se největší měrou podílí na výrobě prostředků klamání z výpomocných materiálů k úhradě nedostatku normovaných prostředků. Technická náročnost tohoto úkolu vyplývá ze skutečnosti, že již nestačí, aby například maketa věrně napodobovala skutečný prostředek pouze svým vzhledem (barva, tvar atd.), ale musí být spíše „funkčním“ modelem s charakteristikami skutečného objektu (tvar, barva, tepelné vyzařování, generování nebo odraz rádiových vln, imitace zvuku, výstřelu apod.).

Nezastupitelné místo má ženijní vojsko také při použití trhavin a speciální ženijní techniky při realizaci opatření klamání.

Klamání ve značné míře přispívá k nepřímé ochraně vojsk. Ženijní opatření proto tvoří také součást opatření k dosažení komplexní ochrany vojsk. Funkce ženijních opatření klamání - klamat a chránit - jsou neoddělitelné a jedna může převážet druhou v závislosti na cíli, se kterým jsou realizována.



Velkou výhodou útočníka je možnost volby doby a místa zahájení útočné činnosti. Rozhodnutí o tom bude výsledkem vyhodnocení řady skutečností. Z tohoto důvodu se bude snažit získat informace zejména o:

- ◆ počtu, kvalitě a stavu připravenosti sil a prostředků protivníka,
- ◆ stavu terénu,
- ◆ stavu infrastruktury bojiště a další.

Před zahájením ozbrojeného konfliktu budou rozhodnutí útočníka postupně ovlivňovat další skutečnosti a okruh potřebných informací se bude rozšiřovat o zjištění:

- schopností protivníka adekvátně reagovat na vývoj situace (uvádění vojsk do vyšších stupňů bojové pohotovosti, mobilizační rozvinutí vojsk, přechod mírové ekonomiky na válečnou atd.),
- rozmístění svazků a útvarů v operační (bojové) sestavě,
- záměrů protivníka.

K dosažení úspěchu v průběhu vedení útoku jsou pro útočníka významné zejména informace o úspěšnosti jeho akcí, o stavu vojsk protivníka, o stavu terénu, komunikačních směrů a důležitých objektů v prostoru vedení bojové činnosti i v zázemí a o síle, stavu a pohybu záloh protivníka.

Opatření klamání je tedy třeba uskutečňovat:

1. V období předběžné přípravy operace.
2. V období bezprostřední přípravy operace.
3. V období vedení obranné operace.

Jednotky a útvary ženijního vojska, které se podílí zejména na realizaci technicky náročných opatření klamání, přispívají významným dílem k dosažení cílů klamání ve všech uvedených obdobích.

Možný rozsah opatření klamání

V období předběžné přípravy operace se realizují opatření ze Směrnice NGŠ AČR k přípravě obranné operace. Dále jsou realizována opatření podle Směrnice pro uvádění vojsk do vyšších stupňů pohotovosti a podle Plánu mobilizačního rozvinutí vojsk. [2]

Cílem klamání v tomto období bude zejména utajení skutečného stavu bojové pohotovosti, mobilizačního rozvinování vojsk AČR a utajení záměru hlavního velení AČR.

Lze předpokládat, že půjde především o šíření nepravdivých nebo zkreslených informací s využitím diplomatických, zpravodajských a jiných orgánů. K šíření těchto zpráv bude využito (případně i zneužito) také tisku, televizního a rozhlasového vysílání. U vojsk budou

realizována opatření k podpoře dezinformací. Půjde především o organizační opatření, může být zahájena demonstrační činnost a imitována zvýšená činnost nebo naopak nečinnost vojsk. Opatřeními klamání bude přikryt i přechod ekonomiky státu na válečný stav (dezinformace, legendování, imitace apod.).

Většina opatření u vojsk bude realizována především v rámci „výcviku jednotek“.

Bez doplnění útvarů ženijního vojska zálohami lze v tomto období uvažovat pouze o využití ženijních sil a prostředků stále připravenosti, jejichž možnosti k realizaci ženijních opatření klamání jsou velmi malé.

V období bezprostřední přípravy operace půjde zejména o utajení operační sestavy včetně prvků infrastruktury prostoru operace a válečné infrastruktury v zázemí. Významné bude utajení prostorů rozmístění záloh a realizace opatření ke zvýšení ochrany vojsk.

Realizace ženijních opatření ke klamání se odrazí v rozsahu všech hlavních úkolů ženijního zabezpečení, plněných v období přípravy obranné operace. Z hlediska plnění úkolů ženijního zabezpečení lze toto období rozdělit na dvě části:

1. Od zahájení budování prostorů obrany předem do zahájení zaujímání operační sestavy.
2. Od zaujímání operační sestavy do zahájení agrese protivníkem.

Budování ochranných staveb může být v rámci demonstrační činnosti prováděno i v prostorech, ve kterých vojska nebudou zaujímat obranu. Ochranné stavby mohou být v prostorech obrany budovány předem tak, aby byly vhodné pro zaujetí obrany vševojskových jednotek různých druhů apod. Budování ochranných staveb v prostorech obrany předem může být prováděno v nadstandardním rozsahu ke zkrácení času potřebného k dobudování po jeho zaujetí vševojskovou jednotkou.

Zpravidla půjde o zvýšení objemu prací realizovaných v rámci budování ochranných staveb v prostorech obrany.

Zřizování ženijních zátarasů, zejména výbušných, může být odsouváno až do poslední chvíle, což znamená plnění tohoto úkolu v časové tísní. Lze předpokládat, že jednotky předurčené k plnění úkolů zatarasování se budou podílet také na zřizování klamných minových polí a jiných klamných zátarasů.

Výhodné z hlediska klamání se jeví zřizování zatarasených prostorů, jejichž skutečnou hodnotu lze skrýt (nebo nadhodnotit) a lze je efektivně bránit i menšími jednotkami. Tyto jednotky mohou být účelově vytvořené.

Zřizování zátarasů bude realizováno na všech možných směrech postupu protivníka, ale tak, aby nebylo rozkryto hlavní úsilí zatarasování.

Úprava a údržba cest a zřizování přepravišť k zabezpečení manévru vojsk bude z hlediska klamání velmi důležitým úkolem. Průzkum cest, vytyčení objížděk, zesílení mostů i zřízení náhradního přemostění musí být skutečně (skrýtě nebo otevřeně) provedeno na klamných i reálných směrech. Dále musí být připravovány cesty ke skrytému manévru podél státní hranice k provedení možných změn v operační sestavě.

Součástí plnění těchto úkolů je i zřizování klamných mostů, maskování úseků komunikací, prostorů rozmístění apod. Při tom bude využíváno všech forem přírodního i technického maskování.

K ženijním opatřením klamání dále značnou mírou přispívá:

- ▲ budování klamných prostorů, objektů a míst velení,
- ▲ provádění dekoračního, protiradiolokačního a speciálního maskování,
- ▲ výroba masek, maket, imitátorů a koutových odražečů.

Na plnění těchto složitých úkolů se vedle speciálních ženijních jednotek mohou podílet i ženijní a vševojskové jednotky mechanizovaných brigád, brigád územní obrany i jednotky ostatních druhů vojsk.

Opatření klamání prováděná v době do zahájení zaujímání operační sestavy musí protivníkovi poskytnout dostatek informací k tomu, aby se definitivně rozhodl (utvrdil v rozhodnutí) pro místo provedení agrese a směr vedení hlavního úderu.

Současně musí být vytvořeny podmínky k provedení (dokončení) klamné činnosti vlastními vojsky v průběhu zaujímání operační sestavy a v době do zahájení agrese protivníkem.

V tomto období lze předpokládat imitování činnosti jednotek v klamných prostorech, činnosti jednotek na klamných směrech přesunu a na klamných velitelských stanovištích. Původně klamné prostory mohou být reálně obsazovány vojsky a naopak. Útvary a svazky mohou své místo v operační sestavě zaujímat tak, že budou přesouvány přes prostory obrany jiných útvarů nebo svazků. Takovýchto variant může být celá řada.

Z uvedeného vyplývá, že i vševojskové jednotky musí být schopny realizovat složité metody a formy maskování, jako je dekorační maskování, imitace bojových prostředků a činnosti vojsk za přesunu a v prostorech.

V období vedení obranného boje je třeba pokračovat v imitační činnosti v klamných prostorech. Imitovat lze zničení důležitých objektů apod. Dále je možné demonstrovat předčasné zasazení záloh nebo jejich přesun na jiný směr. Možností je opět celá řada.

V tomto období je velmi důležité maskování osob, techniky a dalších objektů, zmnožování cílů a další opatření ke zvýšení ochrany vojsk před účinky prostředků ničení protivníka.

Možné zaměření přípravy velitelů, štábů a jednotek ženijního vojska k plnění úkolů klamání

V rámci přípravy velitelů a štábů je třeba zabezpečit prohlubování znalostí o moderních průzkumných a palebných systémech s důrazem na objasnění principů, na kterých je jejich činnost založena.

Velitelé a příslušníci štábů musí znát možné způsoby ochrany vojsk před působením průzkumných a palebných systémů a obsah i pracnost realizovaných opatření.

Většina útvarů ženijního vojska je mobilizačně vytvářena i rozvíjena, a proto je třeba věnovat pozornost výcviku v provádění ženijních opatření klamání v období odborného stmelení a mobilizační dokumentaci vybraných velitelů jednotek ženijního vojska doplnit např. o schémata klamných prostorů obrany, klamných velitelských stanovišť, různých druhů maket, koutových odražečů apod.

Základní kalkulační normy k plánování opatření klamání by se měly stát součástí pomůcek pro práci štábů při plánování bojového použití útvarů a jednotek.

Zpracování uvedené dokumentace a pomůcek může být výsledkem řízené přípravy velitelů a štábů útvarů a jednotek nejen ženijního vojska.

Náplň odborné přípravy velitelů, štábů a jednotek všech druhů vojsk, tedy i ženijního vojska, vyplývá z analýzy možnosti klamání jako součásti pasivní ochrany vojsk před průzkumem protivníka i proti působení jeho průzkumných palebných systémů a vysoce přesných zbraní:

- a) maskování proti optickým a optoelektronickým systémům pracujícím v blízké IČ a UV oblasti spektra
 - využití ochranných a maskovacích vlastností terénu, povětrnostních a světelných podmínek,
 - využití předepsaných maskovacích prostředků,
 - ukrytí maximálního množství bojové techniky do okopů a krytů,
 - zamezení vytváření, případně potlačení demaskujících příznaků,
 - zřizování klamných postavení,
 - použití dýmů a aerosolů,
- b) maskování proti infračerveným systémům pracujícím ve střední a vzdálené IČ oblasti spektra
 - využití ochranných a maskovacích vlastností terénu, povětrnostních a světelných podmínek,
 - použití prostředků tepelného maskování z místních zdrojů,
 - imitace tepelných zdrojů improvizovanými prostředky,
- c) maskování proti rádiovým systémům
 - omezení vysílání rádiových stanic,
 - provoz rádiových stanic s minimálním potřebným výkonem,
 - maximální využití směrového spojení,
 - dodržování pravidel rádiového provozu,
 - provádění změn parametrů rádiového provozu,
- d) maskování proti radiotechnickým systémům
 - využití ochranných a maskovacích vlastností terénu a povětrnostních podmínek,
 - vytváření klamných postavení vojsk, imitování jejich činnosti a pohybu,
 - použití protiradiolokačních masek,
 - použití dipólových, koutových i modifikovaných odražečů,
 - vytvoření klamné situace o určení, bojových možnostech a bojové sestavě radiotechnických prostředků,
 - stanovení režimu činnosti radiotechnických prostředků,
 - zapínání minimálního počtu radiolokátorů,
 - omezení činnosti radiolokátorů (i směrového a výkonového),
 - použití vhodné volby tvaru techniky při její konstrukci.

Z uvedeného přehledu možných opatření vyplývá, že nejvýznamnější a přitom nejjednodušší je využití ochranných a maskovacích vlastností terénu. Vedle toho je třeba zdůraznit význam použití předepsaných maskovacích prostředků a řadu organizačních opatření.

Nejsložitější je realizace opatření proti působení infračervených a radiolokačních systémů. Na uskutečňování těchto opatření se vševojskové jednotky a jednotky druhů vojsk budou bezesporu také podílet, ale hlavní podíl úkolů připadne ženijnímu vojsku. Půjde zejména o následující úkoly:

- použití prostředků snižujících a potlačujících tepelné demaskující příznaky,
- imitaci tepelných zdrojů,
- budování klamných prostorů obrany a klamných prostorů rozmístění vojsk s jejich tepelně a radiolokačně „poutajícím“ oživením,
- zřizování protiradiolokačních masek, použití dipólových, koutových a modifikovaných odražečů.

Pravděpodobně nejobtížnějším úkolem bude budování klamných prostorů, které v sobě zahrnují realizaci všech výše uvedených opatření. K plnění tohoto úkolu je potřebné i použití maket a imitátorů. Makety bojové a dopravní techniky, které byly v minulosti v naší armádě zavedeny, jsou dnes z větší části nepoužitelné (v nejbližší budoucnosti v celém rozsahu), protože šlo o makety zastaralé techniky, která již není ve výzbroji AČR. V současné době nejsou u útvarů a jednotek ženijního vojska žádné. Jednotky ženijního vojska proto musí být připraveny k výrobě maket s použitím vlastních sil a prostředků. Obdobně si jednotky musí poradit i s výrobou tepelných imitátorů a v některých případech i koutových odražečů. Realizaci opatření klamání bude negativně ovlivňovat zejména absence imitačních prostředků.

Použití improvizovaných a výpomocných prostředků může v některých případech snížit účinnost realizovaných opatření, ale je třeba si uvědomit, že protivník musí nejdříve cíl zjistit, dále rozpoznat, identifikovat a zpravidla až potom může přistoupit k jeho ničení. Účinnost nejmodernějších průzkumných a palebných prostředků je sice 80 až 90 %, ale jejich použití je velmi drahé a navíc jsou ve výzbroji pouze u armád nejvyspělejších států. Například ve válce v Perském zálivu se irácké armádě podařilo oklamat spojence o rozmístění jednotek použitím poměrně jednoduchých maket. Díky odolným ochranným stavbám a jejich dobrému maskování se jim podařilo uchránit i značné množství letadel (tyto nemohly vzlétnout, protože byly zničeny dráhy). Lze tedy usuzovat, že použití výpomocných prostředků při realizaci opatření klamání je účinné.

Velitelé i příslušníci štábů musí být schopni zplánovat bojové použití ženijních útvarů a jednotek k plnění úkolů ženijního zabezpečení činnosti vojsk. Výchozím dokumentem pro plánování bude výpis z operačního (bojového) rozkazu (výjimečně celý rozkaz) velitele nadřízeného stupně. Ženijní náčelníci svazků a útvarů budou dále limitováni záměrem a přijatým rozhodnutím velitele svazku (útvaru). V průběhu vedení bojové činnosti mohou náčelníci druhů vojsk upřesňovat úkoly vydáváním tzv. dílčích nařízení.

V oblasti klamání je největším problémem jak zabezpečit utajení cíle klamání při současně nutnosti formulace a předávání úkolů vykonavatelům jednotlivých činností a opatření. Je tedy nezbytné seznámit s cílem klamání pouze omezený počet osob a maximální množství opatření klamání zakomponovat do formulace bojových úkolů. Vzhledem k charakteru některých opatření (např. budování klamných prostorů) není možné vyhnout se otevřené formulaci nařízení. V tomto případě musí velitel, který obdržel úkol, zabezpečit, aby s ním byl seznámen jen nezbytný počet osob. I z tohoto důvodu je vhodné

uvádět plánovaná opatření klamání i na nižších stupních velení v příloze bojového rozkazu a vytvořit tak lepší podmínky pro diferencovaný přístup k těmto informacím.

Úkol ženijní brigády a ženijního praporu mechanizované brigády v oblasti klamání bude zpravidla vyjádřen výčtem konkrétních opatření, jejichž zplánování je již podloženo hrubými kalkulacemi náčelníka ženijního vojska, respektive ženijního náčelníka. Formulování úkolu vševojskové brigády (praporu) může být obecnější, aby byl vytvořen prostor pro větší samostatnost v rozhodování velitele. Přitom je třeba vždy vážit možnosti podřízeného stupně.

* * *

Současné možnosti vojsk AČR v oblasti klamání a účinnost a efektivnost klamání v obranné operaci je třeba teprve prověřit. Tuto možnost nám dávají modelové situace rozehrávané při štábních nácvicích a štábních cvičeních.

Literatura:

- [1] Clausewitz, C.: O válce II, VA Brno, neautorizovaný překlad.
- [2] Všeob-P-6: Příprava a vedení operace, MO ČR, Praha 1996.

NATO přistoupilo ke své historické přeměně, což je proces, který bude pokračovat. NATO proto radikálně snížilo stavy svých konvenčních jaderných sil a pokračuje v jejich transformaci. NATO, při zachování své schopnosti plnit povinnosti přijaté ve Washingtonské smlouvě, rozšiřuje a nadále bude rozšiřovat své politické funkce a bude na podporu OSN a OBSE přijímat nové úkoly při udržování míru a řešení krizí.

Z Ustavujícího aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž 27. května 1997.

O perspektivě bitevních vrtulníků v Armádě ČR

„Dlouhodobé plánování nemá co dočinění s budoucími rozhodnutími, ale s budoucností dnešních rozhodnutí.“

P. Drucker

Během posledních třiceti let prošel bitevní vrtulník (Attack Helicopter, dále AH) pozoruhodným procesem vývoje. Z původních, tzv. gunshipů, reprezentovaných prvními modely AH-1 Cobra v období vietnamské války, dospěl do stadia moderního, vysoce výkonného zbraňového systému. Spolu s ním prošly nezbytnými změnami také doktrína, taktika (vojenské umění) a organizační struktura jednotek vojskového letectva.

Cílem následujícího článku je iniciovat koncepční změny v oblasti doktríny a jejích jednotlivých složek, ale také širší diskusi o úloze bitevních vrtulníků v AČR. A to zejména vzhledem k velitelům a funkcionářům pozemního vojska, z jejichž strany není role vrtulníků mnohdy doceněna a správně chápána.

* * *

Rozhodnutí o nové koncepci ozbrojených sil, která mají být v brzké době učiněna, podstatně ovlivní kvalitu a bojeschopnost Armády ČR pro dvě tři příští desetiletí. Zrovna tak jako rozhodnutí, která padla před 20 – 30 lety, se významnou měrou přičinila o současný stav české armády.

Bitevní vrtulník má dnes ve všech moderních armádách zelenou. Proto zřejmě není třeba pochybovat o jeho pevném místě v nově koncipované struktuře naší armády.

Problém je jinde. Provozovatel AH (ať už jím bude letectvo, nebo pozemní vojsko) by měl mít jasnou a racionálně zdůvodněnou představu o jeho budoucnosti. Jinými slovy koncepci. Ta by měla v zásadě postihovat dva aspekty. Nazvěme je aspektem výzbroje, řešícím otázku „s čím?“ a aspektem doktríny, řešícím otázku „jak?“. Oba aspekty jsou dvěma stranami jedné mince, vzájemně se podmiňující a na sobě závislé.

S ČÍM?

Letectvo AČR je dnes vyzbrojeno bitevními vrtulníky Mi-24 verzí D a V. Konstrukce vrtulníku, jeho avionika a zbraňové systémy odpovídají době svého vzniku, tj. přelomu 60. a 70. let. Během téměř dvaceti let služby nebyly české „čtyřřadvacítky“, až na zástavbu IČ rušiče a výmetnic klamných IČ cílů, nijak modernizovány. Proto dnes značně zaostávají za bitevními vrtulníky západních armád a s příchodem nové generace AH se tato zaostalost ještě více prohloubí.

Jednou z cest, jak se vyrovnat s tímto handicapem, je modernizace. Protože právě modernizace je v této době nejdiskutovanější variantou nezbytné inovace bitevních vrtulníků, podívejme se na ni poněkud podrobněji.

Základní otázkou je jak modernizovat? Jaký je nezbytný rozsah modernizace, aby bylo dosaženo dostatečného efektu při minimálních nákladech?

Řešení problému vyžaduje určitou metodologii v přístupu, určité postupné a logicky navazující kroky vedoucí k optimálnímu návrhu modernizace:

- I. Nejprve je potřeba vypracovat prognózu výzbroje, zejména armád evropských států, vrtulníky kategorie AH na přelomu století a v prvním desetiletí století příštího.
- II. Na základě I. vytvořit imaginární model typického AH. Ten bude zobecňovat předpokládané charakteristiky AH sledovaného období. Imaginární model nám bude dále sloužit jako *model „referenční“* (dále RMAH).
- III. Porovnat RMAH se současným stavem vrtulníku Mi-24 a na základě tohoto porovnání vyvodit závěry.
- IV. Navrhnout modernizační změny.

I. K prognóze výzbroje

Pozemní síly Spojených států (*U.S. Army*) setrvávají i nadále na pozici nejlépe vybaveného uživatele vrtulníků kategorie AH. Na přelomu století bude probíhat modernizace verzí A a B na verze C a D. Přitom AH-64 D vybavený RL Longbow bude v té době pravděpodobně nejvýkonnějším AH vůbec. Plánovaná modernizace je kontinuálním procesem, který bude pokračovat s příchodem prvních RAH-66 v letech 2001-2. To znamená, že koncem prvního desetiletí příštího století lze očekávat smíšené týmy AH-64 D a RAH-66.

Také armády západoevropských států plánují zásadní změny v oblasti svého vyzbrojení bitevními vrtulníky. Z tohoto pohledu dochází v současné době k rozdělení těchto států do tří významných skupin. První z nich, reprezentovaná Francií a SRN, bude přezbrojovat na AH typu Tiger ve třech základních modifikacích s tím, že Francie má objednáno 120 a SRN 212 kusů. Zahájení přezbrojení je u obou armád plánováno na rok 1998.

Druhá skupina, kam zatím patří Velká Británie a Holandsko, vsadila na americký AH-64. Britové vyrobí licenčně celkem 67 kusů AH-64 D vybavených RL Longbow s tím, že první operační jednotka by měla zahájit svou činnost v prosinci 1998. Holanďané obdrží 30 kusů téhož typu a modifikace, ovšem bez RL. Dodávky mají být zahájeny v témže roce. AH-64 A má ve výzbroji také Řecko (20 ks a objednáno dalších 10) a vážně o nich uvažuje i Švédsko, které bude výhledově potřebovat cca 20 AH.

Konečně třetí skupina zahrnuje státy, které se v budoucnu buď přikloní k některé z prvních dvou skupin, nebo přijmou respektive přijaly do výzbroje jiný typ AH. Vážnými kandidáty jsou např. italská A-129 Mangusta (již ve výzbroji italské armády a procházející v této době rozsáhlým modernizačním programem), nebo americká AH-1 Cobra v nejnovějších verzích W, či 4BW. Bez šance by nemusel být ani Rooivalk nabízený jihoafrickou firmou Atlas Aviation.

Podívejme se poněkud blíže na region střední a východní Evropy. Státy této oblasti na AH nové generace nemají, a proto budou problém inovace svých stárnoucích bitevních vrtulníků řešit jinak. Výjimkou z výše uvedeného tvrzení by mohly být dva státy. Slovensko, které chystá reorganizaci vojenského letectva ve smyslu zvýšení počtu vrtulníků na úkor klasických letounů a nemá zábrany nakupovat leteckou techniku v Rusku. Generál Gombík, velitel slovenského vojenského letectva, prý prohlásil, že nakoupí to nejlepší (Ka-50, Ka-52 ?). Otázkou zůstává, zda na takový nákup bude mít Slovensko dostatečné

finanční prostředky. I v případě realizace nákupu, kdy by slovenské letectvo získalo skutečně výkonný stroj, záleží na tom, jak bude nový AH vybaven.

Druhou výjimkou je samotné Rusko, kde jsou k dispozici dva špičkové AH (Mi-28 a Ka-50, 52). Mi-28N, který je stále ve vývoji, by měl být srovnatelný s AH-64D Longbow, tedy s absolutní světovou špičkou. Problémem jsou opět finance, a tak se v kuloárech ruského generálního štábu uvažuje spíše o levnější inovaci mohutné flotily „Hindů“ (Mi-24) západní avionikou. K této alternativě se pravděpodobně přikloní i většina ostatních států bývalého Sovětského svazu a východního bloku vůbec.

Jugoslávská federace prý dokonce zahájila licenční výrobu Mi-24F. Požadavek zní na 150 kusů. Poláci si k modernizovaným „čtyřladvacátkám“ chtějí navíc pořídit ještě 100 (!) zbrusu nových „Husarů“ (bitevní verze dopravního „Sokola“), vylepšených avionikou a řízenými střelami západní provenience. Rumuni, kteří mají s výrobou vrtulníků také dlouholeté zkušenosti, podepsali smlouvu s americkým Bellem a vyrobí licenčně 96 AH-1 Cobra. Bude-li to jednomotorová verze F, nebo dvojmotorová W, v tom jsou poslední dostupné informace nejednotné.

II., III. K porovnání modelů

Z předchozího vyplývá, že rozdílná ekonomická situace dovolí západoevropským armádám pozvednout AH v jejich výzbroji na kvalitativně vyšší stupeň, zatímco většina východoevropských států se bude zřejmě muset spokojit s modernizací stárnoucích Mi-24. Cílem těchto modernizačních programů bude, přiblížit se, více či méně, západoevropskému standardu.

Model typického AH přelomu století a jeho porovnání se současným stavem vrtulníku Mi-24 je předmětem expertizy více méně technického charakteru. Zájemce o tuto problematiku odkazují na měsíčník ATM, který se chystá modernizační studii publikovat.

IV. Modernizační změny

Vzhledem k porovnání referenčního modelu „evropského AH“ a vrtulníku Mi-24 lze konstatovat, že hlavní nedostatky „čtyřladvacítky“ oproti RMAH jsou:

- ① Neschopnost letu NOE (z anglického „*nap of earth*“, doslova „česání země“: jde o let ve velmi malé výšce nad terénem, kdy vrtulník doslova kličkuje mezi terénními překážkami a využívá je jako přirozeného úkrytu) za NPP (normální povětrnostní podmínky) noc a za ZPP (ztížené povětrnostní podmínky). Pravděpodobně omezená schopnost letu NOE za NPP den daná zejména nižší agilitou (charakteristika manévrovacích schopností) vrtulníku a vyšší hodnotou ukazatele G/P (hmotnost vrtulníku k celkovému výkonu pohonných jednotek).
- ② Podstatně nižší reálná bojová použitelnost zapříčiněná:
 - absencí senzorů „vyhledávání – klasifikace – identifikace“, resp. jejich redukcí na lidské oko,
 - podstatně nižší kvalitou vazby „čidlo-zaměřovač + palubní počítač-zbraň“,
 - omezenou možností působení ze „*stand off position*“ (taková poloha a vzdálenost AH od cíle, které silně redukuje pravděpodobnost jeho zasažení nepřátelskou PVO),
 - absencí PLŘS (protiletadlové řízené střely).
- ③ Neschopnost vést „informační válku“, a to alespoň na elementární úrovni.

Modernizace, má-li mít smysl, musí zejména tyto nedostatky (ale pokud možno i další) eliminovat. Zcela, nebo alespoň částečně. Přitom je jasné, že některé, byť i závažné nedostatky, dané především zastaralou konstrukcí letounu, nebude možno odstranit vůbec. Modernizace je ovšem vždy kompromisem mezi starým a novým.

Ještě dva faktory významně ovlivní modernizaci. Je to faktor času a faktor nákladů. Náklady musí být pochopitelně co nejnižší a doba do zavedení modernizovaného letounu k jednotce co nejkratší. To je třeba mít zejména na paměti, protože technická životnost vrtulníků Mi-24 končí v rozmezí let 2004 – 2009.

Finanční i časový limit znamenají, že si můžeme dovolit opravdu jen velice krátký a levný cyklus „výzkumu – vývoje – ověření“ prototypu před zahájením vlastní modernizace. Naštěstí prototyp „ideálně“ modernizované Mi-24 již existuje. Je to Mi-35 M. Pánové v Rostově na Donu nejsou žádní hlupáci a podle údajů z dostupných pramenů lze usuzovat, že jejich spolupráce s experty firem Sextant Avionique a Thompson – TTD Optronics přinesla ovoce v podobě vrtulníku o vynikajícím poměru „cena/užitná hodnota“.

Oponenti namítají, že takováto spolupráce s Ruskem je politicky neúnosná, by si měli uvědomit, že i jakékoliv další provozování (ať už modernizovaných, nebo nemodernizovaných) vrtulníků Mi-24 bude nutně znamenat spolupráci s Ruskem. Důsledky pokusů o opak se mimo jiné podepsaly na tom, čemu dnes říkáme „krize českého vojenského letectva“. Kromě toho by se pravděpodobně takovýto projekt dal realizovat i nepřímo, např. prostřednictvím izraelské firmy IAI, která se modernizací vojenských letounů sovětské provenience zabývá.

Možné alternativy modernizace

Teoretická škála možných alternativ se pohybuje v rozmezí od nákupu AH-64 D Longbow po vytrvání v politice postupné likvidace vojenského letectva. Pomiňme tyto krajnosti. Na „Longbowa“ v jednotkové ceně 27,6 milionu USD nemáme a připustíme-li opačný extrém, není dál o čem hovořit. Stručně o dvou nejpravděpodobnějších alternativách modernizace:

● *Nulová varianta*

Nákupem náhradních dílů udržet vrtulníky v provozuschopném stavu bez jakékoliv modernizace. Ekonomicky velice výhodné, ovšem za cenu ztráty „konkurenceschopnosti“ proti těm, kteří zmodernizují. Vrtulník bude reálně bojově použitelný pouze za NPP den při značném riziku jeho rychlé ztráty v případném válečném konfliktu. Zvláště budeme-li trvat na současné operační doktríně a taktice. Dále bude také narušena kontinuita růstu kvalitativní úrovně vycvičenosti létajícího personálu vzhledem k perspektivnímu zavedení nového typu (viz dále).

Zanedbatelným není ani aspekt politický. Vstup ČR do NATO bude jistě podmíněn mj. i určitou kvalitou výzbroje (nikoliv výrobcem), popř. ochotou eliminovat její nedostatky. „Skupiny historického šermu“ budou pravděpodobně nežádoucí.

● *Nákup – zápujčka olétaných typů*

Základní otázkou by bylo - co, za kolik a za jakých podmínek. Takováto alternativa by musela být finančně, popř. i politicky výhodnější než modernizace Mi-24. Nabídka olétaných typů bude v blízké budoucnosti vcelku bohatá vzhledem k probíhající početní redukci americké Army Aviation (letectva pozemních sil) a brzké výměně bitevních vrtulníků britských AAC a francouzské ALAT za nové typy.

Za předpokladu rychlé realizace této alternativy by došlo, v případě okamžité dodávky vrtulníků, k podstatně rychlejšímu zvýšení bojeschopnosti jednotky AH, proti variantě modernizace. Ta určitou dobu potrvá, a proto bude plně operační způsobilosti dosaženo za mnohem delší dobu.

„JAK ?“

Kusé zprávy o „kritickém neveřejném materiálu GŠ z 20.12.1996“, neboli „analýze stavu vojenského letectva“, jejímž autorem je inspektor letectva a PVO generál Pavel Štrůbl, hovoří o přiznávaném poklesu bojeschopnosti letounů na 49,5 % (Právo 16.1.1997). Lze se jen dohadovat, zda tato analýza postihuje také další snížení reálné bojeschopnosti vojenského letectva AČR vlivem zastaralé doktríny.

Zatímco technický stav letounů je měřitelný a hodnotitelný poměrně snadno, s doktrínou to tak jednoduché není. Vůbec to ale neznamená, že by mohla být opomíjena. **Špatná doktrína, tj. špatné využití techniky a personálu v reálné bojové situaci, může způsobit daleko větší katastrofu, než padesátiprocentní provozuschopnost letadlového parku.** Historie o tom přináší nemálo důkazů. Vzpomeňme například arabsko-izraelské války v letech 1967 a 1973 nebo nejčerstvější zkušenost – debakl irácké armády a letectva ve válce v Perském zálivu.

Odpověď na otázku „Jak?“ hledejme tedy především v doktríně a jejích neoddělitelných součástech - organizaci, taktice a leteckém výcviku. Na tomto místě bych rád upozornil, že následující úvahy se budou vztahovat pouze k vrtulníkovému letectvu, jmenovitě k jednotce bitevních vrtulníků, jejíž perspektivy jsou námětem celého tohoto pojednání.

■ Doktrína vrtulníkového letectva

„V srdci válčení leží doktrína. Ta reprezentuje ústřední přesvědčení, že válka je vedena za účelem dosažení vítězství. Doktrína je duch, schéma boje a vědomost posilovaná zkušeností, která předkládá vzor použití lidí, výzbroje a taktiky. Je stavebním materiálem strategie.“

Gen. Curtis E. Le May,
U. S. Air Force

„Letectvo, které neudrží svou doktrínu v předstihu před svou výzbrojí a neupírá svůj pohled dostatečně daleko do budoucnosti, může pouze klamat svůj národ falešným pocitem bezpečnosti.“

Gen. Henry H. Arnold,
U. S. Air Force

Doktrína vrtulníkového letectva chápána v nejširším slova smyslu tak, jak je charakterizována gen. Le Mayem (viz výše), má několik závažných nedostatků. Ty ve svých důsledcích dlouhodobě brzdí rozvoj vrtulníkového letectva, které přešlapuje na místě a vykazuje pouze „kosmetické úpravy“ předpisů, výcvikových osnov, organizace létání, atd. Reálná bojeschopnost (či snad „bojeneschopnost“) se z pohledu doktríny (abstrahuji nyní od technického stavu letounů a nízkého náletu pilotů) od revoluce vůbec nezměnila. Platí-li výše uvedená slova gen. Arnolda, pak se doktrína nachází nikoliv v předstihu, ale

v závěsu za výzbrojí vrtulníkového letectva. To znamená, že využití, byť zastaralé techniky, je silně neefektivní. Jinými slovy - stávající technika by mohla být využívána daleko lépe, čímž by se zvýšila reálná bojeschopnost při téměř stejných nákladech. Jaké jsou tedy konkrétní nedostatky doktríny vrtulníkového letectva?

Doktrína zatím nezaregistrovala vojenskopolitické změny, které nastaly po roce 1989. Rozpad „tábora socialismu“ způsobil konec studené války, a tím došlo k radikální změně pravděpodobnostního spektra možných konfliktů. Jestliže v době studené války stála proti sobě dvě silná mocenská uskupení, bylo těžiště přípravy vojsk, a tedy i doktrín participujících armád, položeno na přípravu ke globální válce. Dnes je situace zcela opačná. Pravděpodobnost globálního konfliktu je odborníky považována za téměř nulovou a do popředí vystupují tzv. konflikty nízké intenzity. O tom, že bitevní vrtulník je vhodným zbraňovým systémem i pro tento typ konfliktů, svědčí např. úspěšné působení „Apačů“ v Panamě, italských Mangust a francouzských Gazelle v Somálsku atd.

Změněná vojenskopolitická situace tedy znamená, že kromě přípravy na obranu vlastního území, je nutno počítat také se vzrůstajícím podílem naší armády na aktivitách mnohonárodních sil, což se v podstatě již děje (jednotky SFOR v Bosně). Také očekávaný vstup do NATO bude znamenat určité závazky a povinnosti promítající se i do oblasti doktríny. V zásadě musí doktrína zajišťovat maximální flexibilitu, neboli schopnost adaptace sil na široké spektrum konfliktů a z nich pro vrtulníkové letectvo vyplývajících úkolů. Od humanitárních operací až po konflikty vysoké intenzity.

Doktrína kromě vojenskopolitických změn nezaregistrovala ani změny ve vývoji vojenské vědy a vojenské techniky. Pojem **informační války** je pro doktrínu vrtulníkového letectva velkou neznámou. Přitom doktríny všech vyspělých armád, zejména pak našich budoucích partnerů v NATO, jsou právě na teorii informační války postaveny. Příkladem může být studie americké armády FORCE XXI, ze které se mj. přímo odvíjí program restrukturalizace vojskového letectva U.S. Army (známý pod zkratkou ARI) a také novelizovaný předpis FM 1-100, jehož náplní je nově koncipovaná doktrína U.S. Army Aviation. Vrtulníkům kategorie OH, AH a RAH je v informační válce přisuzována významná úloha. Tyto vrtulníky představují „oči a uši“ velitele pozemních vojsk. Nahlédneme do FM 1-100: „Vojskové letectvo zabezpečuje veliteli průzkumné informace podávané v reálném čase z prostoru celého bojiště. ...“

Zbraňové systémy, jako OH 58D Kiowa Warrior a AH 64A Apache, jsou jedinými zbraňovými systémy na bojišti schopnými samostatně vyhledat, zachytit a pozorovat, nebo zničit prostředky protivníka v celé hloubce bojiště. Průzkum je kritickým článkem úspěchu při vedení operací vojskového letectva ...“

Nově budovaný štábní informační systém je jedním z prvních kroků AČR směrem k akceptování principů informační války. Problém je v tom, že tento systém sám o sobě nic neřeší. Je pouze základem tzv. *systému systémů*, to jest *integrovaného propojení všech systémů na bojišti schopných získávat, vyhodnocovat, třídit a distribuovat informace*. Štábní informační systém představuje nejvyšší úroveň. K tomu, aby fungoval efektivně, musí mít své „oči a uši“, tedy senzory „v poli“. Vrtulník by měl být jedním z nich. Získávání a zpracovávání informací není v žádném případě smyslem informační války. Tento proces slouží pouze k maximálnímu urychlení rozhodovacího procesu velitele a následně k maximálnímu urychlení realizace jeho rozhodnutí, tj. ke koncentraci sil ve správném čase na správném místě. I zde stoupá význam AH, protože jeho manévrovací

schopnosti spojené s mohutnou palebnou silou, z něj činí jeden z neúčinnějších zbraňových systémů pozemního vojska.

Posledním, ale zato nejzávažnějším nedostatkem doktríny, je naprostá absence „sebekontrolních“ a „sebeinovačních“ mechanismů. Před rokem 1989 byla doktrína přijímána od „velkého bratra“ na východě. V krátké porevoluční euforii a následném období boje o prostou existenci vojenského letectva se na doktrínu jaksi pozapomnělo.

V celém vojenském letectvu neexistuje mechanismus, který by kontinuálně pečoval o doktrínu. Mechanismus, který by získával a vyhodnocoval nejnovější teoretické i praktické poznatky a vhodně jimi modifikoval stávající doktrínu, nebo její součásti. Doktrína nemůže být jednou provždy daným modelem. Musí se vyvíjet tak, aby předkládala vždy, v dané době nejdokonalejší, způsob využití personálu a výzbroje.

■ Organizace

Bitevní vrtulník patří pozemním vojskům, nikoliv letectvu. Proč? Odpověď hledejme v samotné podstatě obou složek.

Klasické letouny, vyznačující se vysokou rychlostí a relativně krátkou dobou působení v prostoru cíle, vyžadují důkladnou přípravu bojového letu. Jakmile letoun odstartuje, je vzhledem k jeho vysoké rychlosti velice obtížné provádět úpravy předem připraveného plánu. „Faktor rychlosti“ totiž limituje schopnost osádky přijmout velké množství informací a adekvátně na ně reagovat. Taktické letectvo je proto schopno mohutných úderů v rámci palebné podpory, ale součinnost s ním vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci, což prodlužuje dobu reakce na požadavek a snižuje tak výsledný efekt.

Naproti tomu AH, při své schopnosti měnit tempo postupu, popřípadě přerušit let, zvolit způsob a místo útoku, dává osádce mnohem více času pro vyhodnocení aktuálních informací a pro odpovídající modifikaci prvotního záměru tak, aby bojový úkol byl splněn co nejefektivněji. Je mnohem pružnější než klasický letoun jak z hlediska rychlosti reakce na požadavky velitele pozemních jednotek, tak z hlediska schopnosti reagovat na aktuální změny situace na bojišti. AH je celým charakterem své činnosti a také např. i rozmístěním (v prostoru pozemních jednotek) předurčen pro tak úzkou spolupráci s pozemními jednotkami, že se ve vyspělých armádách stal jejich součástí. Je považován za zbraňový systém pozemní armády určený pro třetí dimenzi bojiště a je mu přiznáváno rovnoprávné postavení mezi tradičními elementy manévrového boje – obrněnými jednotkami a pěchotou. Dá se s určitostí očekávat, že toto rovnoprávné postavení se v dohledné budoucnosti změní ve výsadní a že AH bude hrát prioritní úlohu v pozemních operacích.

Nahlédněme opět do FM 1-100: „Vojenské letectvo operuje v pozemním režimu. Tento základní princip definuje roli vojenského letectva jako součásti pozemních sil. Vojenské letectvo je komponentem vševojskového ‚týmu‘, nikoliv leteckým komponentem US Army. Primárním úkolem vojenského letectva je účastnit se pozemního boje (nikoliv tedy operací letectva ve prospěch pozemního vojska – pozn. autora) a podporovat pozemní operace.“

Z tohoto hlediska je tedy (pokud jde o AH) „vyčleňování úsilí“ letectvem ve prospěch pozemního vojska přežitkem. Mimo to značně prodlužuje dobu mezi rozhodnutím velitele a realizací jeho záměru, což je, v době informační války, více než krokem zpět.

Potřebu začlenění AH do struktury pozemního vojska akceptovaly všechny evropské armády. Jsou jen tři významnější výjimky: Bulharsko, Slovensko a ČR. K opětovnému obnovení Vojenského letectva AČR se jeví nejvhodnějším „holandský model“.

Holandané, připravující zavedení „Apačů“, považují dělení malého letectva za neekonomické (holandské letectvo je co do počtu klasických letounů i vrtulníků obdobné vojenskému letectvu AČR). Proto bude v rámci Královského holandského letectva utvořena Taktická vrtulníková skupina (obdobá 33. základny v Přerově), která bude po všech stránkách součástí vojenského letectva až na to, že bude operačně podřízena veliteli 11. aeromobilní brigády. Nic nového pod sluncem. Pamětníci jistě poznávají „československý model“ z let 1989 - 1991. Proč by tento model nemohl fungovat i dnes?

■ Taktika

Taktika je nedílnou součástí doktríny, a proto nese i její nedostatky. Osádky vrtulníků Mi-24 praktikují stále stejnou taktiku od roku 1978, kdy byla „čtyřladvácítká“ zavedena do výzbroje tehdejší ČSLA. Dokonce ani výše citovaná a dosud platná „pomůcka“ přímo vybízející k „hledání nových způsobů bojové činnosti a nové taktiky“, žádné změny k lepšímu neiniciovala. Přitom v realitě dnešního bojiště je přiblížení se k cíli na vzdálenost 1200 - 300 m ve výšce 50 - 100 m nad terénem při rychlosti 250 km/h navíc s následnou expozicí bočního profilu vrtulníku při zatáčce od cíle hotovou sebevraždou. Právě v této poloze bylo v Afghánistánu řízenými střelami Stinger dosaženo 90 procent úspěšných zásahů (Air Defense Artillery 1/1990).

Nově koncipovaná taktika musí být především, tak jako celá doktrína, flexibilní, schopná pokrýt širokou škálu možných taktických situací. Musí také akceptovat existenci silné PVO. A konečně musí být vytvořena na základě principů informační války a v souladu s taktikou „pozemní části“ vševojskového týmu. To vše v praxi znamená zejména nutnost skrytého přiblížení do prostoru cíle v režimu letu NOE s následným odpalem prostředků ničení ze „*stand off position*“.

Nezbytným se také jeví zavedení vrtulníků kategorie „Scout“ a vývoj taktiky smíšených týmů „Scoutů“ a AH. Primárními úkoly „Scoutů“ jsou: pozorování bojiště, vyhledávání cílů, koordinace ničení cílů bitevními vrtulníky, koordinace součinnosti s pozemními jednotkami a zajišťování bezpečnosti jak bitevních vrtulníků, tak pozemních jednotek. „Scout“ je významným a nenahraditelným partnerem AH zejména v podmínkách informační války, kde se rapidně zvyšuje rozptýlenost jednotek v prostoru bojiště (hovojí se o tzv. prázdném bojišti), a kde tudíž vyhledání protivníka bude kritickým úkolem. Prakticky prokázaly „Scouty“ svůj význam v Perském zálivu kde, jak tvrdí autoři článku publikovaném v odborném periodiku *Military and Technology* 8/91, „společné týmy scoutů a AH přepsaly příručky o tom, jak vševojskové jednotky mohou dominovat bojišti“.

Pravděpodobně nejvhodnějším typem pro tuto roli, bereme-li v úvahu současný letadlový park AČR, je nově zavedený W-3A Sokol. A to zejména díky poměrně příznivým výkonovým charakteristikám, letové vytrvalosti (až 4,5 hod.), modernímu navigačnímu vybavení a avionice a v neposlední řadě díky výhodnějším „detekčním“ charakteristikám ve všech spektrech pozorování (pravděpodobně proti všem stávajícím typům kromě Mi-2). K tomu, aby Sokol plnil svou úlohu ve prospěch zatím nemodernizovaných „čtyřladvácítek“ dokonale, měl by být dovybaven TV kamerou s vysokou rozlišovací schopností, doplněnou případně systémem FLIR a komunikačním systémem schopným také přenosu dat a kompatibilním s komunikačními systémy pozemního vojska. Zde se přímo nabízí nový domácí výrobek firmy DICOM známý pod označením CNS/DGPS ROCHUS, který je interoperabilní s jinými VKV radiostanicemi ve výzbroji AČR i armád NATO.

■ Výcvik

Také výcvik létajícího personálu je obrazem stagnující doktríny. Jeho hlavní charakteristikou je dlouhodobá postupná deformace vztahu mezi bezpečností a vycvičeností. V zájmu zachování maximální bezpečnosti leteckého výcviku, při neustále se snižujícím průměrném ročním náletu pilotů, došlo za uplynulých 20 – 25 let k postupnému nahrazení cíle leteckého výcviku prostředkem k jeho dosažení. Konkrétněji – jediným smysluplným cílem výcviku pilotů vojenského letectva musí být jejich příprava k boji. Kritériem vycvičenosti pak logicky musí být schopnost pilota efektivně použít letoun jako zbraň.

Samotná technika pilotáže – schopnost pilota ovládat letoun – je pouze jedním z prostředků (i když bezesporu velice důležitým) jak tohoto cíle dosáhnout. Přesto hlavním a neustále sledovaným kritériem vycvičenosti pilota 1. třídy vrtulníku Mi-24 (1. třída znamená nejvyšší stupeň vycvičenosti) je jeho schopnost pilotovat vrtulník za ZPP v noci. Je to absurdní, ale je to tak. Prostředek se opravdu stal cílem. Navíc zcela nesmyslným cílem, protože Mi-24 ve své současné podobě nemůže být za těchto podmínek k provádění bojové činnosti použit.

Vývoj spěje úplně někam jinam. Ani v budoucnu žádný bitevní vrtulník nebude v rámci své bojové činnosti létat v oblacích v letové hladině. Dovednost létat podle přístrojů lze považovat za prostředek záchrany osádky a vrtulníku v případě nechtěného vletnutí do oblačnosti, nikoliv však za vrcholné kritérium vycvičenosti pilota bitevního vrtulníku.

Skladba leteckého výcviku (hovoříme opět o pilotech 1. třídy) je neméně absurdní. V průměru pouze necelých 20 % je věnováno nácviku taktiky (ponechme stranou, že je zastaralá a neúčinná). Naproti tomu zbytek je věnován procvičování techniky pilotáže (cca 30 %), létání podle přístrojů (cca 20 %) a přepravním úkolům (cca 30 % !). Nákladní kabina je z tohoto pohledu skutečným prokletím „čtyřladvacítky“.

To vše, spolu s nízkým průměrným ročním náletem hodin, vede letecký výcvik, jakožto hlavní formu přípravy pilotů na boj, do slepé uličky. Nedostatečná kvalita výstroje a nízký roční nálet představující samy o sobě výrazný handicap, nejenže nejsou kompenzovány racionálními a daným podmínkám adekvátním výcvikem, ale naopak, praktikovaný způsob výcviku tento handicap ještě více prohlubuje. Čímž se rapidně snižuje reálná bojeschopnost jednotky bitevních vrtulníků.

Dalším nemilým efektem tohoto trendu, který se projeví až v budoucnu, je narušení kontinuity růstu kvalitativní úrovně leteckého výcviku. Připusťme, že budeme nadále pokračovat v tom, co děláme již téměř dvacet let. Během pěti let, později to snad už ani nemá cenu, začnou přicházet inovované Mi-24. Co s nimi? Útočit na cíle nadále stylem „šturmovika“? Na to nemusíme investovat horentní částky do modernizace. Začneme se tedy hbitě cvičit v létání v režimu NOE, v používání prostředků pro noční vidění a v nové taktice? Výborně – při 60, ale budme opět optimisté, při 160 hodinách na pilota ročně? To bychom mohli do desíti let dosáhnout plné operační schopnosti a vzápětí ... odložit modernizované „čtyřladvacítky“ do šrotu, protože budou u konce s technickou životností.

Pilotům USAA, britských AAC i francouzské ALAT trvalo roky, i při jejich čtyřnásobných náletech, než zvládli jen jednu z uvedených „disciplín“ – létání s brýlemi pro noční vidění. V říjnu 1993, v rozhovoru s britskými piloty mi bylo řečeno, že právě začínají nacvičovat některé prvky nové taktiky, připravované pro moderní AH, z nichž první budou dodány v roce 1998. Při konfliktu v Somálsku, francouzská ALAT testovala

a procvičovala doktrínu a taktiku, které bude používat po zavedení Tygrů (Defence Helicopter 1/1997). Podotýkám, že jak Britové, tak Francouzi, již v té době měli plně zvládnutou techniku pilotáže v režimu NOE a létání s optikou pro noční vidění. Moderní vrtulník je příliš drahou záležitostí na to, aby se na něm začínalo od píky. A toto jsou konkrétní příklady předstihu doktríny před technikou, jak o něm hovoří generál Arnold.

Dovoluji si tvrdit - i kdybychom začali s výcvikem pilotů pro budoucí modernizované Mi-24 dnes, bude to hodně, ale opravdu hodně náročný úkol. V žádném případě jej ale nezvládneme „jízdou ve starých kolejích“. Naopak, pokračováním v „jždě ve starých kolejích“ způsobíme neefektivní využití nejen modernizovaných Mi-24, ale ještě i následující generace bitevních vrtulníků! Dvacet až pětadvacet let podstatně snížené bojeschopnosti a mrhání penězi daňových poplatníků.

Nový přístup k leteckému výcviku je úplně něčím jiným, než modifikací starých výcvikových osnov, „barvením“ pilotů, přizpůsobováním se civilním předpisům za každou cenu atd. atd. Znamená to, chápat výcvik ryze pragmaticky. „Cvičit tak, jak budeme bojovat“ a nebojovat tak, abychom protivníkovi posílali létající terče. Dále to znamená dívat se dopředu a připravovat se na to, co přijde. Konkrétně je nutno důkladně kriticky přehodnotit reálnost skladby a způsobu vedení leteckého výcviku s jeho následným zaměřením na rozhodující „disciplíny“ při odbourání všeho neproduktivního a s ohledem na dané podmínky.

- Za rozhodující „disciplíny“ pro zvýšení bojeschopnosti stávajících Mi-24 lze považovat:
- ▲ zvládnutí techniky pilotáže v režimu NOE (v rámci technických možností vrtulníku Mi-24) a techniky ničení cílů ze „stand off position“,
 - ▲ výcvik v nové taktice zformované na základě principů informační války,
 - ▲ základní výcvik v létání s použitím prostředků pro noční vidění s následným pokračováním tohoto výcviku v režimu NOE (k vytvoření „předstihu“ pro rychlé zavedení modernizovaného Mi-24).

Závěrem ...

„Starejte se o komára, velbloud se o sebe postará sám.“

*Arthur Bloch,
Murphyho zákony*

„O komára“ jsme se starali sedm let. Za tuto dobu se „armádní velbloud“ sám o sebe postarat nedokázal. Proto vzniká nová koncepce výstavby armády, která ale rozhodně nebude izolovaným dokumentem. Budou se od ní odvíjet další změny, vedoucí především k zefektivnění činnosti armády jako celku a tím logicky i jejích jednotlivých součástí. Je proto nejvyšší čas odložit, nikoliv růžové, ale slepecké brýle a začít něco dělat. Je dávno pryč doba, kdy nám cizí poradci diktovali co a jak. Dnes, ani zítra už nikdo takový nepřijde, a to ani v případě našeho vstupu do NATO.

Na co tedy ještě čekáme? Uvítám jakékoliv poznámky a komentáře k tomuto článku.

Plukovník Ing. Karel E m i n g e r,
Ing. Ladislav K l í m a, CSc.

Zásady vlády a obranný výzkum

Usnesením vlády ČR č. 247 ze dne 23. dubna 1997 byly schváleny nové zásady vlády pro oblast výzkumu a vývoje.

Zásady vychází z programového prohlášení vlády ČR, ve kterém se zdůrazňuje význam výzkumu a vývoje a jeho výsledků nejen jako příspěvku ke světovému poznání, ale zejména pro ekonomiku země a její vzdělanost. Vyjadřují nové principy státní podpory výzkumu a vývoje.

Deklarované cíle zásad vlády České republiky

Cílem zásad je:

- * dotvořit systém státní podpory výzkumu a vývoje tak, aby byl při vstupu do Evropské unie kompatibilní s jejím systémem,
- * pravidelně zvyšovat přímou státní podporu výzkumu a vývoje tak, aby tato podpora při přijetí do Evropské unie představovala nejméně 0,7 % hrubého domácího produktu (HDP),
- * vytvořit prostředí podporující financování výzkumu a vývoje z různých zdrojů,
- * zavést statistické a účetní výkaznictví, povinné pro všechny příjemce státní podpory výzkumu a vývoje, které bude kompatibilní se systémem Evropské unie.

Vliv HDP na vyšší účelových prostředků pro obranný výzkum

Předpokládané snížení tempa růstu HDP se promítne do růstu podílu výdajů na výzkum a vývoj na HDP. V zásadách byl předpokládán růst výdajů na výzkum a vývoj o 0,03 % HDP ročně (to je přibližně o 1,5 mld Kč). Snížení kalkulační základny, tj. stavu HDP podle informací z května 1997 o 40 mld Kč, se i při dílčí redukci prostředků promítne do snížení růstu výdajů na výzkum a vývoj pro rok 1998 o přibližně 0,1 mld Kč. Snížení odhadu HDP pro rok 1998 o 100 mld Kč se promítne snížením růstu výdajů o přibližně 0,3 mld Kč. Výdaje na výzkum a vývoj v České republice v roce 1997 po krácení státních prostředků podle usnesení vlády č. 229/1997 dosáhnou výše 7,3 mld Kč, což bude 0,47 % HDP.

Předpokládané tempo růstu podle zásad odpovídá nárůstu prostředků o 1,1 mld Kč pro rok 1998, tj. včetně výdajů na obranný výzkum. Proto růst výdajů na výzkum a vývoj v roce 1998 by měl činit celkově 15,2 % předpokládaného stavu roku 1997. Tento

meziroční nárůst je ve srovnání s jinými odvětvími národního hospodářství a vzhledem k průměru výdajů státního rozpočtu výrazně vyšší, protože oblast výzkumu a vývoje je jednou ze čtyř státních priorit.

Na základě předchozích úvah vychází, že pro obranný výzkum by se měly rozpočtovat veškeré prostředky pro rok 1998. Návrh rozpočtové kapitoly MO pro oblast obranného výzkumu zahrnuje pro rok 1998 115 mil. Kč ve prospěch účelové podpory obranného výzkumu rezortu ministerstva obrany.

Zásady a ovlivnění zaměření výzkumu a vývoje

Zaměření výzkumu a vývoje bude vládou České republiky ovlivňovat rozdělování přímé státní podpory tak, aby podíl badatelského výzkumu (včetně nespecifického) a cíleného výzkumu byl přibližně stejný.

V **badatelském výzkumu** to bude institucionální podporou výzkumných záměrů organizací na základě pravidelného hodnocení, účelovou podporou grantových projektů a podporou nespecifikovaného výzkumu na všech vysokých školách pro rozvoj výzkumu.

V **cíleném výzkumu a vývoji** to potom bude účelovou podporou výzkumných projektů na základě veřejné soutěže, účelovou podporou vývojových projektů formou veřejné zakázky, institucionální podporou organizací na základě hodnocení jejich výzkumných záměrů.

U všech oblastí cíleného výzkumu a vývoje mají odpovědné rezorty státní správy zhodnotit cíle a zaměření současných programů a dopracovat je tak, aby od roku 1998 byly v souladu s legislativou a metodikou Evropské unie.

Cílený výzkum a vývoj bude vládou podporován:

- v průmyslovém výzkumu a vývoji,
- v obranném výzkumu a vývoji,
- v neprůmyslovém výzkumu.

Toto členění potvrzuje, že v současné době již je vnímána oblast obranného výzkumu z hlediska svých specifík a důležitosti až na úrovni vlády. Tento stav nevznikl bez příčinění. Je pozitivním výsledkem mimo jiné i činnosti odborného orgánu pro obranný výzkum Ministerstva obrany ČR.

Infrastrukturu pro výzkum a vývoj hodlá vláda České republiky podporovat jako samostatnou oblast k vytvoření dostupnosti informací o výzkumu a vývoji a ke zvýšení rychlosti a efektivnosti převodu dosažených výsledků výzkumu a vývoje do inovací technologií, výrobků a služeb. Vláda tím vkládá zvláštní význam vědeckým a technickým informacím a službám. V rezortu ministerstva obrany se však nedaří docenit tuto složku jako specifický a od oblasti výzkumu neoddělitelný podsystém.

V **mezinárodní spolupráci** bude vláda i nadále podporovat formu samostatných projektů mezinárodní spolupráce, vybraných na základě veřejné soutěže a určených ke krytí závazků České republiky a na výraznější účast ve významných mezinárodních organizacích a programech.

Značný problém zde představuje legislativní zabezpečení této spolupráce a jejích výsledků. V rezortu obrany mimo jiné i zabezpečení zahraničních cest.

Výklad dalších zásad pro obranný výzkum

V oblasti státní podpory výzkumu a vývoje vláda předpokládá přejít od dosavadního způsobu poskytování státní podpory na systém běžný v zemích Evropské unie. Z pohledu pracovišť rezortu obrany, které se zabývají výzkumem a zadavateli projektů, je vhodné upozornit na následující:

- * **Veškeré náklady projektů budou hrazeny z účelových prostředků zadavatele** (včetně mezd a režie) a **veškeré náklady na výzkumné záměry organizací z institucionálních prostředků zřizovatele**. *Poznámka: Tento princip, umožňující serióznější posuzování efektivnosti výzkumů bude v rozpočtovém úseku ministerstva obrany klást nové nároky na strukturu rozpočtu, evidenci a výkaznictví.*
- * **Značnou odpovědnost přijmou nositelé projektů za hospodaření s přidělenými účelovými prostředky na vlastním účtu**, na který budou poskytovány účelové prostředky na základě smlouvy. Dosavadní zkušenosti současně ukazují na potřebu zavedení vhodných kontrolních mechanismů tohoto hospodaření z úrovně zadavatele a na přípravu vhodných zásad pro sankce za nesplnění smluvních povinností nositele projektu.
- * **Výsledky řešení projektů budou v případě zadavatele, kterým bude ministerstvo obrany, vlastnictvím státní správy.**
- * **Zohlednění se dostalo základnímu požadavku řešitelů na včasné uvolňování prostředků na řešení**, které se nyní stává časově limitovanou povinností zadavatele (do dvou měsíců po uzavření smlouvy a do konce února v dalších letech řešení).
- * **Zejména pro organizace, které se nezabývají pouze výzkumem, nebudou tyto činnosti finančně vázány a omezovány při podpoře výzkumu v těchto zařízeních.** To je spojeno perspektivně i s odděleným financováním hlavních a vedlejších činností organizace, rozšířením institutu vedlejší činnosti, věcně podloženým institucionálním financováním, s využitím ekonomických pravidel pro veřejně prospěšné společnosti i s převodem prostředků do dalších let.
- * **Důraz je znovu kladen na institucionální financování**, které podporuje výzkumné záměry organizací, ovšem za podmínky jejich objektivního hodnocení i hodnocení dosavadní činnosti. To představuje pro rezort obrany novou dimenzi zajišťování prostředků pro organizace zabývající se výzkumem, zejména pro vojenské vysoké školy.
- * **Po parlamentním projednání by byla příležitost rozšíření možnosti pro zadavatele ze státní správy využít i zákona o veřejných zakázkách v případech, kdy jediným uživatelem výsledků bude stát.**

Kdo zabezpečí realizaci zásad v obranném výzkumu?

Ze stručného přehledu zásadních opatření a záměrů vlády vyplývá řada legislativních, finančních i organizačních opatření, které bude rezort obrany zajišťovat nad rámec plánovaných aktivit a souběžně s běžnou operativou. Přitom současně činnosti, které vyplývají ze schválených plánů a postupů, jen s obtížemi zajišťují dosavadní úkoly a opatření obranného výzkumu. V nových organizačních podmínkách je v pohybu i hledání dalšího modelu řízení oblasti obranného výzkumu.

V srpnu roku 1996, po roce realizace závěrů „Koncepce ministerstva obrany v oblasti obranného výzkumu“, jsme se na stránkách Vojenských rozhledů ohlédlí za prošlou cestou při utváření řízení oblasti obranného výzkumu. Stručně jsme uvedli dosažený stav, podělili se o problémy, které nepříznivě ovlivňovaly konstituování oblasti obranného výzkumu v rovině organizační, programové a při financování výzkumu. Tehdy jsme rozvíjeli vize dalšího rozvoje a naplňování „Koncepce...“ bez anticipace zásadních dopadů možných změn organizačních struktur ministerstva obrany v oblasti obranného výzkumu.

Odborný orgán pro obranný výzkum byl základním stavebním prvkem „Koncepce...“, který měl garantovat systémové přístupy identifikace říditelných faktorů oblasti obranného výzkumu, návrhů metod, nástrojů a postupů k jejich prospěšnému ovlivňování, k získávání, vytváření a uplatnění poznatků výzkumu v souladu s vědní politikou rezortu ministerstva obrany a České republiky.

Vytvoření nových organizačních struktur na MO od 1. 1. 1997 však znamenalo pro výkonný orgán správy oblasti obranného výzkumu náhlou novotu, v terminologii reorganizačních metod označovanou jako „pumová strategie“, zásadně měnící původní vize rozvoje. Tato organizační strategie, která byla vyvinuta v 50. letech tohoto století, totiž klade při zavádění do praxe zvlášť vysoké nároky na pracovníky, kteří musí nutně vzniklé nejasnosti, nesrovnalosti a chybějící pravidla naplnit vlastní improvizací. Tím se výrazně narušila kontinuita rozvoje oblasti obranného výzkumu.

Stav oblasti obranného výzkumu po zrušení odborného orgánu je reálně ztížen i přípravou změn druhého stěžejního prvku „Koncepce...“ – Rady rezortu MO pro obranný výzkum. Tento poradní orgán jmenovaný ministrem obrany, jenž byl vytvořen ze špičkových představitelů vědy a výzkumu České republiky, musí mít své stabilní místo v otázkách programování, financování a hodnocení obranného výzkumu.

Je tedy zákonité, že z pohledu těchto změn již došlo a nadále může dojít i k určitým obtížím v kontinuitě procedur, postupů a úkolů, které byly deklarovány za jiných organizačních podmínek a k časové diskontinuitě jejich provádění.

Vymezení nových postupů je tak nyní limitováno nejen dostupnými kapacitami odborníků, jejich motivací a časem, ale i zásadními změnami ve způsobu a formách státní podpory výzkumu a vývoje, které jsou nově formulovány usnesením vlády k „Zásadám vlády pro oblast výzkumu a vývoje“.

Ve správním řízení oblasti obranného výzkumu se tak vytváří situace ověření nového modelu jeho realizace, kdy bude muset participovat více složek Ministerstva obrany ČR na jeho zabezpečení v působnosti různých speciálních útvarů, které nemají přímý přístup ke znalostem a kultuře správy oblasti obranného výzkumu.

Země, které aspirují na členství, budou muset své ozbrojené síly modernizovat, ať už budou členy NATO či budou stát mimo něj – pokud lze v této věci vůbec něco říci, pak jediné to, že v nezabezpečené, neangažované střední Evropě by byly vojenské výdaje vyšší.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Podplukovník doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.,
JUDr. Jiří Chmádl,
podplukovník doc. Ing. Luděk Hodbod, CSc.

Zamyšlení nad současným stavem personální práce v rezortu obrany

Obsahem článku je zamyšlení nad realitostí personální politiky v rezortu obrany, tj. především nad schopností v praxi uskutečnit představy a záměry v uvedené oblasti, prezentované v některých vystoupeních představitelů rezortu.

* * *

Zásadním problémem, který se projevuje při vyhodnocování důsledků naprosté většiny opatření prováděných v AČR od roku 1993, je podle našeho názoru skutečnost, že tato opatření jsou v převážné míře vztahována především a pouze k mírové armádě a jen v minimální míře k armádě rozvíjené na válečné počty, tzn. k té podobě armády, jejíž funkčnost je rozhodující pro naplnění smyslu a poslání armády – nikdo z nás si to nepřeje, ale před faktem, že armáda je určena především k obraně státu při jeho ozbrojeném napadení a že tento úkol plní zpravidla po zmobilizování, tj. na válečných počtech, utéci nelze. A protože tato skutečnost platí i pro oblast personalistiky, považujeme za nutné připomenout, že se nelze ani v oblasti personálního plánování (řízení lidských zdrojů) zabývat simulací procesů v oblasti vývoje a využití lidských zdrojů pouze s přihlédnutím k potřebám mírové armády (např. z hlediska vztahu doby služby, doby výkonu určité funkce a doby výsluhy v určité hodnosti ap.). **Rozhodujícím kritériem úspěšnosti v oblasti personální politiky v rezortu obrany musí být připravenost velitelského sboru armády pro výkon funkcí ve válečně rozvinuté armádě, tzn. včetně záložního velitelského sboru.**

Jedním ze zásadních problémů v rezortu obrany, který se nepochybně dotýká i oblasti personální práce, je skutečnost, že dosud (tj. po více než čtyřech letech od vzniku AČR! – viz poznámka) **nebyl vytvořen odpovídající legislativní rámec (právní základ), zahrnující např. stanovení (definování) přesně vymezených a jednoznačně formulovaných úkolů, odpovědnosti a pravomocí Armády České republiky jako celku a v neposlední řadě (v návaznosti) i úkolů, odpovědnosti, povinností a práv jejích příslušníků.** Toto konstatování vyplývá mj. i z obecně známého faktu, že činnost všech složek ozbrojených sil není přesně zakotvena a definována ani ve vrcholné právní normě státu, tedy v Ústavě ČR včetně toho, že je mj. současně postrádána i právní úprava povinnosti fyzických i právnických osob k obraně vlasti.

Je zřejmé, že i výše uvedené skutečnosti se nepochybně projevují v **právní úpravě personální problematiky v rezortu obrany.** Současný stav řešení zejména služebně právního vztahu vojáků výrazně komplikuje např. i fakt, že dosud není v právním systému

České republiky vytvořen obecně právní základ, který by upravoval postavení zejména vojáků z povolání jako „státních zaměstnanců“ se všemi klady i záporů této „státní služby“ - přitom uvažovaná a dlouho očekávaná náprava tohoto stavu by mohla v budoucnu vést i k posílení společenského postavení, jistoty i sebedůvěry vojáků z povolání.

Aniž bychom polemizovali s dosud platnými ustanoveními zákona o některých služebních poměrech vojáků (zákon č. 76/1959 Sb. ve znění pozdějších předpisů), považujeme za nutné uvést, že uvedený zákon řeší otázky **služebně-právních vztahů** zejména vojáků z povolání poměrně kuse a nevěnuje řešení této problematiky takovou pozornost, jakou by si její význam zasloužil. Lze konstatovat, že i z ryze formálního hlediska působí spíše chaotickým dojmem, protože mj. provádí úpravu i takových právních institutů, které bezprostředně se služebně právními vztahy nesouvisí a měly by být upraveny jinými právními normami ve formě zákonů. Je rovněž nutno poukázat i na skutečnost, že současně platným zákonem o některých služebních poměrech vojáků není řešen vztah k obecně právní normě oblasti pracovního práva, tzn. k Zákoníku práce, kdy mnohá z jeho ustanovení musí být použitelná i pro úpravu služebního poměru.

Je pravdou, že mnohé oblasti činnosti AČR, tedy i oblast personální, jsou řešeny formou nejruznějších normativních aktů (interními předpisy), což však lze považovat, s přihlédnutím k Ústavě ČR a Listině základních práv a svobod, za nežádoucí, neboť dle uvedených vrcholných právních norem lze veškeré povinnosti (tedy i ve směru služebně právním) ukládat toliko na základě zákona. Navíc i v oblasti personální činnosti AČR jsou zřejmě zcela opomíjena ta ustanovení Ústavy ČR (čl. 10), že „Ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy o lidských právech a základních svobodách, jimiž je Česká republika vázána, jsou bezprostředně závazné a mají přednost před zákonem.“

V tomto kontextu lze pouze připomenout, že pokud „Listina“ v Hlavě čtvrté upravuje tzv. hospodářská, sociální a kulturní práva a tato považuje za práva nezadatelná, pak se naskytá otázka, zda a jak jsou i v podmínkách personální oblasti rezortu obrany využívány a plněny nejruznější mezinárodní smlouvy, dohody a úmluvy, platné i pro Českou republiku, jež jsou sjednávány pod záštitou Mezinárodní organizace práce (ILO). Uvedená konstatování ponecháváme k úvaze čtenáře.

Závěrem tohoto obecného konstatování považujeme za nutné zdůraznit, že bez zachování a respektování všech nastíněných atributů není možno konkrétně hovořit o jakékoli koncepci AČR v personální oblasti. Bez vytvoření adekvátní struktury v branné bezpečnostní politice České republiky, zakotvené v příslušných právních normách, především ve formě ústavního zákona, **a na ni navazující koncepce v personální oblasti** nelze uvažovat o vytvoření předpokladů pro zapojení České republiky do stávajících evropských struktur včetně NATO.

Základním problémem v oblasti personální práce jako takové je už sama skutečnost, do jaké míry lze v posledních letech o personální politice v rezortu obrany či její koncepci vůbec hovořit. Kromě konspektů či návrhů některých materiálů (návrh kariérního řádu, zásady zákona o státní službě vojáků z povolání ap.) totiž není za poslední léta znám žádný oficiální materiál, který by byl veřejně diskutován, opouštěn a po diskuzi schválen, tzn. který by bylo možno jako koncepční nazvat nebo za takovýto vydávat. V podstatě lze asi konstatovat, že v oblasti personalistiky jde v současné době spíše o jakési v praxi uplatňované zásady, které lze vyvodit nebo vydedukovat z obsahu některých materiálů či vystoupení představitelů rezortu a které lze zhruba shrnout následujícím způsobem:

- * v uvažované „optimalizované“ Armádě ČR (asi 55 000 osob celkem) mít v blízké budoucnosti okolo 25 000 příslušníků velitelského sboru,
- * ve velitelském sboru *mírové* AČR mít zhruba *rovnoměrné* zastoupení tří kategorií:
 - důstojníci v další službě, v převážné míře v další službě, podstatně méně z povolání,
 - praporčíci, v převážné míře v další službě,
 - dělesloužící poddůstojníci (tj. v podstatě také pouze v další službě),
- * vysokoškolské vzdělání v AČR poskytovat pouze *omezenému* počtu příslušníků velitelského sboru, tj. především částí důstojníků z povolání,
- * ve struktuře všech tří kategorií velitelského sboru preferovat především *službu na čas*, tj. *do deseti let* s následnou tzv. *druhou kariérou* v civilním sektoru.

Přitom většina z uvedených principů vychází z chybných předpokladů (vychází-li vůbec z něčeho), je tudíž chybná i ve svých důsledcích a důsledky snahy o jejich realizaci pociťuje armáda negativně už v současné době, kdy se ještě nemohly projevit v plné míře.

Příčinou uvedeného stavu je skutečnost, že při formulaci uvedených „zásad“ či „principů“ nebyl uplatněn, stejně jako v řadě jiných oblastí činnosti armády, *skutečně systémový přístup*, tzn. že při analýze a řešení problémů nebyly v potřebné (nezbytné) míře vzaty v úvahu *všechny podstatné okolnosti, vlivy a souvislosti*, které s daným problémem, v tomto případě konkrétně s řízením lidských zdrojů, personalistikou, personálním managementem či jak kdo chce tuto oblast nazývat, souvisí. Pravděpodobně jediným a rozhodujícím kritériem všech přijímaných opatření je *okamžitá, tj. krátkodobá úspora finančních prostředků*, aniž by se uvažovalo o důsledcích těchto úsporných opatření pro armádu v určitém časovém horizontu. Pokusíme se dále tato tvrzení podložit věcnými argumenty:

- ① V posledních letech byla zpracována řada studií a analýz, na faktech a na základě tendencí demografického vývoje v ČR dokazujících, že velikost lidského potenciálu ČR, použitelného z hlediska kvalitativních požadavků na fyzické i mentální schopnosti branecké populace v armádě, má a v nejbližších letech bude mít stále více klesající tendenci (viz např. vědecký úkol VU 200 V01 21 „Personální problémy Armády ČR a nástin způsobu jejich řešení“, řešený kolektivem autorů na VA Brno v roce 1995). Z těchto studií a prací vyplývá, že klesá velikost rekrutačního (lidského) zdroje ČR (nepřevyšuje 15 000 osob ročně) a v důsledku toho klesá i schopnost společnosti uspokojit požadavky AČR na lidské zdroje jak co do počtu, tak i co do kvality.

Přesto je z dost nejasných nebo alespoň veřejně nevyslovených důvodů v armádě stále více preferována další služba nebo služba na čas, proti službě z povolání předpokládající a nutně vyžadující mnohem větší lidské zdroje vzhledem k nezbytné podstatně rychlejší obměně velitelského sboru (v rozsahu minimálně 12 až 25 % ročně v závislosti na délce služby v jednotlivých kategoriích), zatímco při procentuálně vyšším zastoupení služby z povolání by byly tyto požadavky na obměnu výrazně menší (viz schéma č.1):

- ② Vzhledem k výrazně větší a především častější obměně velitelského sboru musí zákonitě vzrůst i celková finanční nákladnost jeho přípravy, protože důkladnost

**Potřeba lidských zdrojů k obměně velitelského sboru
(v kterékoli ze tří kategorií vojenských profesionálů)**

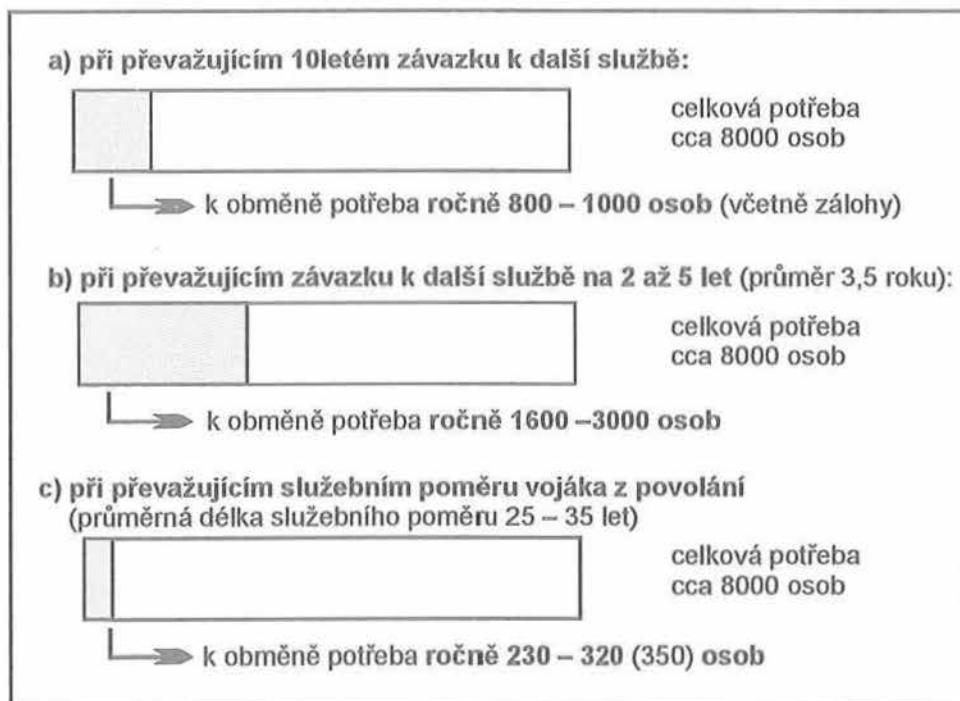


Schéma č. 1

přípravy vojenského profesionála (velitele čety, roty, technika roty, výkonného praporčíka ap.) musí vycházet z *nároků zastávané funkce*, a proto musí být v podstatě *stejně náročná bez ohledu na délku závazku* (čtyři, deset nebo dvacet let) – vždy jde o vojenského profesionála, který *musí být připraven splnit uložený úkol*, neboť v případě jeho nasazení asi nebude případný protivník ani spojenec brát ohled na to, jak dlouho a na jak dlouho se daný funkcionář na službu v armádě připravoval. A v této souvislosti zřejmě asi z hlediska vynaložených nákladů není jedno, je-li nutno připravit každoročně, v závislosti na délce závazku, čtvrtinu, desetinu nebo dvacetinu z celkového počtu velitelů čet a rot, příp. jiných funkcí.

Je tedy asi možno a zároveň i nutno položit otázku, kým a jak kvalitně bylo při vytváření personálních záměrů v oblasti *procentuálního složení armády* provedeno např. i *porovnání nákladů na přípravu* jednotlivých kategorií velitelského sboru AČR s *přihlédnutím k možným variantám v délce služby*, přičemž je nutno zdůraznit – opět s respektováním všech podstatných souvislostí, z nichž o některých bude zmínka dále.

- ④ Jednou z uvedených souvislostí je i velmi nízké společenské postavení příslušníka velitelského sboru Armády ČR ve srovnání se sousedními i vzdálenějšími evropskými státy. Někteří z čtenářů si možná vzpomenou na odpovědi několika vojáků základní služby na otázku, položenou jim při příležitosti jejich odchodu do zálohy, zveřejněné

I v této oblasti je nutno usilovat o minimalizaci negativních důsledků řady faktorů, působících navíc do značné míry protikladně. Asi nikdo se neodvážá zpochybňovat skutečnost, že pro obranyschopnost státu v případě konfliktu je rozhodující akceschopnost ne mírové, ale *válečně rozvinuté* armády. Podobně se lze zřejmě shodnout i v konstatování, že značnou roli při zajišťování této akceschopnosti armády hraje právě její velitelský sbor. Větší rozdíly v názorech lze už ale předpokládat v případě diskuse o tom, do jaké míry a pro jaké funkce v armádě postačují velitelé ze zálohy a od jaké organizační úrovně a v jaké míře je nezbytné mít pro rozvinutou armádu připravené funkcionáře z jejích mírových počtů. A asi největší rozdíly se zřejmě projeví při diskusi, kolik času může mít společnost, a tedy i armáda na přípravu na odrazení případného konfliktu - bude to několik dnů, měsíc nebo půl roku? Protože spoléhá-li se někdo na poslední časový údaj, ať už z jakýchkoli důvodů, pak je asi v podstatě zbytečné se zabývat přípravou lidských zdrojů pro armádu průběžně, protože za půl roku lze v případě potřeby vycvičit a připravit jak vojáka základní služby (viz náhradní služba!), tak i scházející velitele jednotek.

V dané souvislosti není v žádném případě zpochybňován fakt, že *válečně rozvinutou* armádu mohou a v soudobých podmínkách i ekonomických možnostech státu i musí tvořit připravení příslušníci ze zálohy. Na druhé straně je ale asi stejně nezpochybnitelné, že akceschopnost takto vytvářené smíšené armády, zejména bude-li vytvářena pod určitým časovým tlakem, výrazně ovlivní právě její velitelský sbor. A v této souvislosti lze vyslovit pochybnost, zda při vytváření současných organizačních struktur a procentuálního složení mírové armády bylo analyzováno a vyhodnoceno, kolik řídicích velitelských funkcí ve *válečné* armádě a na jaké organizační úrovni z hlediska zajištění nezbytné úrovně její akceschopnosti (bojeschopnosti) může být obsazeno příslušníky ze zálohy a pro jakou část z těchto válečných funkcí musí být připravováni funkcionáři (velitelé, náčelníci ap.) v *mírové* armádě.

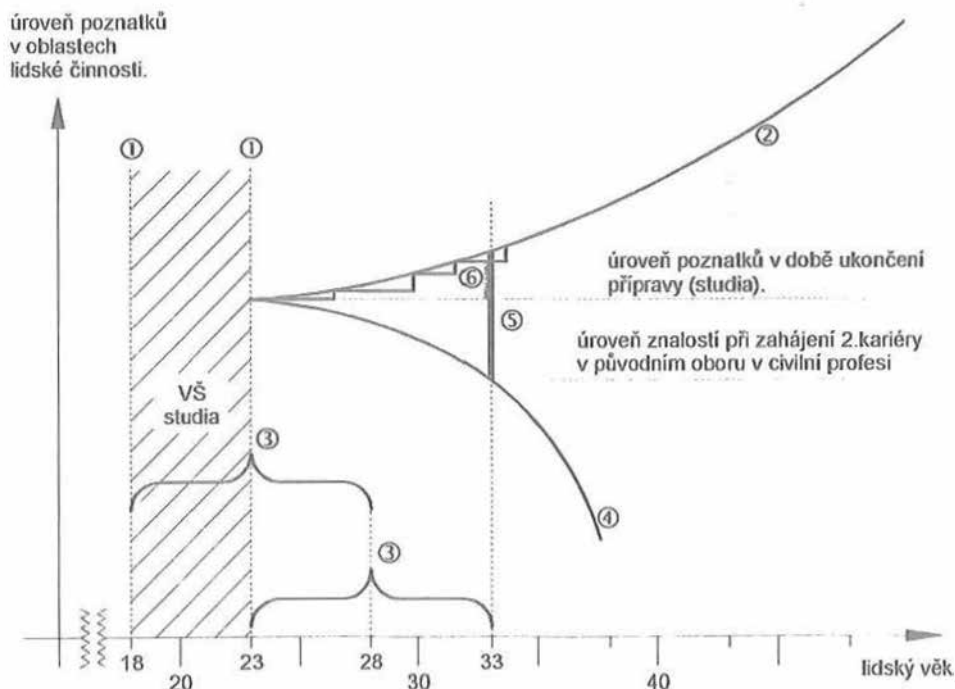
Nevyplyvala „převaha“ důstojnických funkcí v armádě v minulých letech právě z potřeby mít k dispozici odborníky schopné zastávat potřebné funkce ve *válečné* armádě (i tak bylo nutno zpravidla počítat s tzv. „posunem ve funkci“)? Na čem bude založen, s jakou frekvencí bude probíhat, jak bude účinný a *jak nákladný* bude systém *přípravy záložních důstojníků*, respektující výrazně větší potřebu počtu důstojníků v záloze a stále rostoucí složitost i účinnost soudobé bojové techniky, vyžadující mít k využití její účinnosti nezbytné návyky? Bude mít např. nejen armáda, ale i společnost jako celek v dohledné době prostředky umožňující vytvořit systém *přípravy vojáků v záloze* obdobný např. Národní gardě USA či jiným systémům, více se blížícím podmínkám a možnostem ČR a AČR? Počítá se i s těmito problémy v simulačních modelech personálního plánování?

- 15) *Preferování služby na čas*, tzn. jinak řečeno časově omezené kariéry v armádě, na níž by měla navázat další kariéra v civilním sektoru, je ze sociologického a psychologického hlediska do značné míry v rozporu i se samou podstatou člověka, tzn. jak s jeho snahou nalézt ve společnosti pokud možno uplatnění odpovídající jak jeho schopnostem (a tudíž i příslušně finančně ohodnocené), tak i dosáhnout co největší sociální jistoty, materializované hledáním profese s co nejdelší, pokud možno *celoživotní perspektivou*, umožňující opět i *funkční růst* odpovídající schopnostem, znalostem i dosahovaným výsledkům.

Preferování služby na čas, mj. i vzhledem k velmi nízkému společenskému postavení příslušníka AČR, proto může mít úspěch jen za určitých okolností (dočasně) a u relativně malé části populace, přicházející v úvahu pro službu v armádě, a to např.:

- v lokalitách (regionech) s vysokou mírou nezaměstnanosti,
- u lidí, neuvažujících v dlouhodobé perspektivě, s nižšími mentálními a odbornými schopnostmi, o něž by na druhé straně neměla mít ve větší míře zájem ani armáda.

Neudržitelnost jednostranného preferování služby na čas ve složení velitelského sboru AČR vzhledem k jeho výrazné nevýhodnosti pro případného uchazeče, především z hlediska podmínek pro zahájení tzv. „druhé životní kariéry“(!), případně preferování a prosazování přijímání absolventů civilních středních a vysokých škol k službě v AČR (k jejich „první životní kariéře v AČR“ po absolvování určité „vojenské přípravy“) a s tím souvisejících návrhů na omezování kapacity či rušení vysokých vojenských škol (opět vyvolaných především snahou uspořit finanční prostředky bez zvážení možných důsledků a dopadů těchto „taky rozhodnutí“) je snad dostatečně zřejmá z následujícího schématu (viz schéma č. 3).



Legenda:

- ① - ukončení základní přípravy na zapojení do pracovního procesu (vyučení, SŠ, VŠ),
- ② - úroveň poznatků v daném oboru v době ukončení jeho studia,
- ③ - doba další služby (10 let) - po vyučení (SŠ) nebo po absolvování VŠ (civilní),
- ④ - průběh „zapomínání“ poznatků (znalostí) při činnosti mimo studovaný obor,
- ⑤ - rozdíl v úrovni poznatků a uchovaných znalostí po skončení závazku k další službě,
- ⑥ - rozdíl ve funkčním postavení (a fin. ocenění!) mezi vrstevníky při zahájení 2. kariéry

Schéma č. 3

Na základě pochopení závislostí a vlivů, působících v průběhu životní kariéry člověka a znázorněných ve schématu, lze položit několik „řečnických“ a přitom zásadních otázek:

- Do jaké míry lze podle Vašeho názoru „dohnat“ vzniklý rozdíl ve znalostech a zejména zkušenostech odborníka působícího trvale ve své profesi a jiného odborníka téže profese, vracejícího se k jejímu výkonu po desetileté přestávce působení v jiné oblasti, byť s využitím třeba i několikaměsíční rekvalifikace?
- Lze vůbec v takovém případě dohonit (vyrovnat) rozdíl v praktických zkušenostech, získaných každodenní činností?
- Lze dohnat rozdíl ve funkčním postavení a, což je asi ještě důležitější, z toho plynoucí i daleko významnější rozdíl i ve finančním ohodnocení práce, vzniklý desetiletým časovým posunem v zahájení civilní kariéry?
- Byla zpracována analýza či byl proveden sociologický průzkum, kolik absolventů *civilních* středních a vysokých škol má zájem a šanci nalézt v armádě funkci, odpovídající obsahem činnosti jejich *několik let* studovanému oboru, v níž by své znalosti nejen uplatnili, ale i prohlubovali a získávali zkušenosti (např. funkce typu programátor, specialista pro výpočetní techniku ap.) nebo jinak – jaké procento velitelských aj. funkcí se svou odbornou náplní blíží civilní profesi, aby to mohlo být přitažlivé pro případné absolventy civilních škol (např. půjdou absolventi strojních fakult na technické funkce?)?
- Počítá se v kariérním řádu (a především v rozpočtu armády) s odpovídajícími finančními částkami, umožňujícími při odchodu z AČR vyrovnat jejím bývalým příslušníkům uvedené rozdíly ve funkčním a finančním postavení a ocenění (jednorázové odchodné) a současně i dohnat zaostávání ve znalostech a zkušenostech (úhrada dostatečně dlouhých, tzn. ne pouze max. tříměsíčních, rekvalifikačních a doškolovacích kurzů)?

O odpovědi na první otázku lze možná diskutovat, odpovědi na další už jsou asi jednoznačnější a lze je navíc dokreslit (doplnit) i konkrétními argumenty a příklady z praxe armády současné i minulé.

Uvedené preferování další služby s časově omezeným závazkem a tzv. druhou kariérou před službou vojáka z povolání je současně ve výrazném rozporu s tendencemi v personální práci v úspěšně se rozvíjejících se firmách v civilním sektoru, jak si lze snadno ověřit v odborných publikacích a časopisech (např. Moderní řízení). Naprostá většina těchto prosperujících organizací si totiž nejen uvědomila, ale především respektuje skutečnost, že právě znalosti a zkušenosti jejich pracovníků jsou jejím největším bohatstvím a zdrojem či impulzem dalšího rozvoje. Proto se snaží vytvořit svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro jejich pokud možno *celoživotní* (co nejdelší) pracovní kariéru uvnitř organizace, a ne mimo ni, protože si jsou vědomy toho, že uvolněním zkušených pracovníků oslabují především samy sebe a naopak posilují svou konkurenci.

Proč tato obecně platná tendence, odpovídající i lidské mentalitě a snaze po co největší sociální jistotě, nemá platnost (nenalézá uplatnění) v podmínkách AČR?

Proč se v AČR předpokládá vynakládat značné prostředky na jedné straně na přijímání a vyškolení (tj. přípravu na výkon konkrétní funkce) a na druhé straně na rekvalifikaci a odchodné značné části (čtvrtině až desetině) velitelského sboru, tj. řádově každoročně 2500 až 6000 osobám?

Prispělo rozšíření další služby k zvýšení okruhu zájemců o službu v armádě? Asi spíše opak je pravdou, protože i sám ministr obrany koncem února konstatoval, že náborová (marketingová) akce ve sdělovacích prostředcích, uskutečněná na přelomu let 1996/97 se zaměřením na nižší velitelské a poddůstojnické funkce s další službou a stojící řádově milióny korun, se minula svým účinkem a že je nutno analyzovat příčiny tohoto stavu.

Krátkodobá (dvou až pětiletá), ale i střednědobá (desetiletá) další služba může mít podle našeho názoru a praktických zkušeností určité opodstatnění u poddůstojnických a možná i u části praporčických funkcí (musí ale nabízet případným zájemcům z civilního prostředí *něco navíc* proti civilu: větší plat, byt nebo alespoň příspěvek na bydlení či jiné sociální výhody, aby pro ně byla *přínosná* a ve srovnání s civilním zaměstnáním i *výhodná*). Vzhledem k charakteru činností a rozsahu požadovaných znalostí je už ale asi podstatně méně přijatelná u naprosté většiny důstojnických funkcí (tzn. neměla by být uvažována ani u funkcí velitelů čet a rot ap.), a to z řady důvodů, z nichž lze jako příklad uvést následující:

- ▲ **Výkon různých funkcí na různých úrovních řízení v armádní struktuře vyžaduje různou míru znalostí i praktických zkušeností, přičemž s rostoucí úrovní (brigáda, sbor) požadavky pochopitelně rostou. Získávání zkušeností nezbytných pro působení na vyšších úrovních velení probíhá *postupně* od základního stupně (rota, prapor). Jestliže tedy většina důstojníků bude na základě vyhlášených záměrů v blízké budoucnosti vykonávat pouze další službu (v délce okolo 10 let), což zhruba odpovídá právě době působení na stupních rota a prapor, kým budou obsazovány funkce na vyšších úrovních velení? Také náborovanými vojáky v další službě, přijímanými přímo pro tyto stupně? Jaké budou mít tyto příslušníci vyšších štábů znalosti a praktické zkušenosti opravňující je kontrolovat a poučovat podřízené? Do jaké míry lze považovat za normální a přijatelný stav, kdy podle konstatování studentů akademických kurzů už dnes existují štáby brigád, jejichž příslušníci nemají *žádné praktické zkušenosti* z déletrvající činnosti vojsk (útvárů i jednotek) „v poli“ (tj. ve výcvikových prostorech ap.) – čím přispívá tento stav k vyšší připravenosti armády splnit uložené úkoly?**
- ▲ **Vzhledem k tendenci klesajících počtů armád a přitom jejich nezměněné úloze – zajistit nedotknutelnost státního území – lze vyvodit závěr, že menšími silami musí být zajištěny stejné nebo i náročnější úkoly, k čemuž musí být odpovídajícím způsobem připraveni i lidé, tzn. především velitelé. Do jaké míry je reálné mít pro náročnější úkoly na *středních* úrovních řízení (velení) připravené lidi pouze na základě relativně krátkého působení v nižších velitelských funkcích? Nebo se skutečně spoléháme na to, že „v nejbližších deseti letech státu žádné vnější nebezpečí nehrozí“?**
- ▲ **Do jaké míry je preferování další služby představiteli rezortu obrany podloženo výsledky sociologických průzkumů a znalostmi skutečných názorů příslušníků té části společnosti, jichž se uvedená možnost týká, tj. především mužské části populace ve věku 20 až 30 let?**
- ⑫ **Dalším činitelem, výrazně omezujícím zájem mladé generace o případnou službu v armádě, je tendence poskytovat případným zájemcům *co nejnižší úroveň vzdělání* (opět se snahou „ušetřit“ za výdaje zkrácením jejich vzdělávání) s „odůvodněním“,**

že (na rozdíl od minulosti, ale na základě jakých zjištění a analýz?) vysokoškolsky vzdělaných důstojníků (obecně „příslušníků velitelského sboru“) armáda tolik nepotřebuje.

Obecně řečeno (tj. bez respektování řady dále zmíněných vlivů a souvislostí) by možná bylo možno s uvedeným tvrzením souhlasit (např. pro funkce velitelů čet a jiné, jim na roveň postavené funkce), zejména půjde-li o to, za každou cenu ušetřit nějaké peníze (které se nedostávají, protože se ale jinde třeba prohosподаřily).

Byly ale vzaty v této souvislosti v úvahu např. následující argumenty a skutečnosti?

- Odpovídá tento záměr omezovat poskytované vzdělání míře *zájmu uchazečů* o službu v armádě a *všeobecné tendenci rostoucího zájmu o vzdělání ve společnosti*? Např. při besedě MO RNDr. Holáně a inspektora PV gen. Kuby se studenty VVŠ Vyškov 28.2.1995 (tj. právě v době, kdy sílila snaha přejít ve VVŠ Vyškov na poskytování pouze *bakalářského vzdělání*) studenti formulovali své námítky důrazně a přesvědčivě – „armáda má zájem o mladé lidi, aby v ní, na čas, sloužili, ale co pro ně dělá a co jim nabízí? Jaký zájem bude mít civilní sektor za deset let o třicátíky s nižším VŠ vzděláním (na rozdíl od současných odcházejících vojáků z povolání – inženýrů, nacházejících v civilu právě díky vzdělání a zkušenostem v podstatě bezproblémové uplatnění)? Proč by měla mít mládež za těchto podmínek o službu v armádě zájem? Umožní armáda těmto lidem po ukončení závazku získání úplného VŠ vzdělání – tzn. zaplatí jim další čtyři roky studia?“ (viz časopis VVŠ PV Vyškov „Profil“, č.4/březen 1995).

- Podle platných zásad stačí nižší VŠ vzdělání (bakalář - Bc.) na výkon funkce zařazené do osmé tarifní třídy (TT), ale *přiznání deváté TT vyžaduje mít úplné VŠ vzdělání* (Mgr., Ing.). Jak, kdy, kde a za kolik bude toto úplné VŠ vzdělání poskytnuto těm důstojníkům, kteří budou mít zájem i schopnosti (i přes své neúplné VŠ vzdělání) úspěšně pokračovat ve své kariéře na vyšších stupních (štáb praporu, brigády ap.) s vyššími tarifními třídami?

Jaký je poměr mezi částkami ušetřenými za jeden rok základního studia na počátku kariéry všech důstojníků (Bc. – 3 roky místo Mgr. – 4 roky) a částkami vynaloženými na dokončení úplného VŠ vzdělání v průběhu kariéry na jiné, třeba i civilní VŠ části (asi 20 procent?) důstojníků (Mgr., Ing. – 4 roky studia), jestliže VVŠ Vyškov nebude tuto úroveň vzdělání poskytovat?

Co vyjde armádu levněji a pomůže jí získat více zájemců – čtyřleté úplné VŠ vzdělání na počátku kariéry, spojené s minimálními výdaji (stipendiem ap.) nebo tříleté nižší VŠ vzdělání za stejných podmínek, doplněné ale dalším studiem (minimálně ročním), spojeným s podstatně vyššími výdaji (služební příjem odpovídající funkci zastávané v době vyslání vojáka v další službě nebo z povolání ke studiu)?

- ⑦ Značná „pozornost“ je věnována také *problematické povyšování*, zejména do vyšších důstojnických hodností – současně s připomínáním „nadpočtu majorů a podplukovníků“ jsou přijímána různá „opatření“ k jeho omezení, mj. např. snižováním úrovně plánovaných hodností, spojených s výkonem funkcí na vyšších štábech, aniž by opět někdo přemýšlel a konfrontoval své záměry s praxí. Např. – z jakých funkcí, s jakými zkušenostmi a s jak dlouhou praxí budou muset být ustanovováni důstojníci do funkcí

např. na operační skupině štábu brigády, jestliže je pro tyto funkce plánována hodnost nadporučík až kapitán - z funkce velitele roty? Jaký časový průběh bude mít jejich služba a příprava - znázornil si to někdo graficky a konzultoval to s těmi, jichž se to týká, tzn. s funkcionáři štábů brigád?

Přitom na druhé straně se asi nikdo vážněji nezamyslel nad tím, jak a proč k onomu poslanci a novináři kritizovanému přebytku vyšších důstojníků došlo (viz schéma č. 4).

Vztah mezi hodnotami, průběhem služby a počtem důstojníků v nich

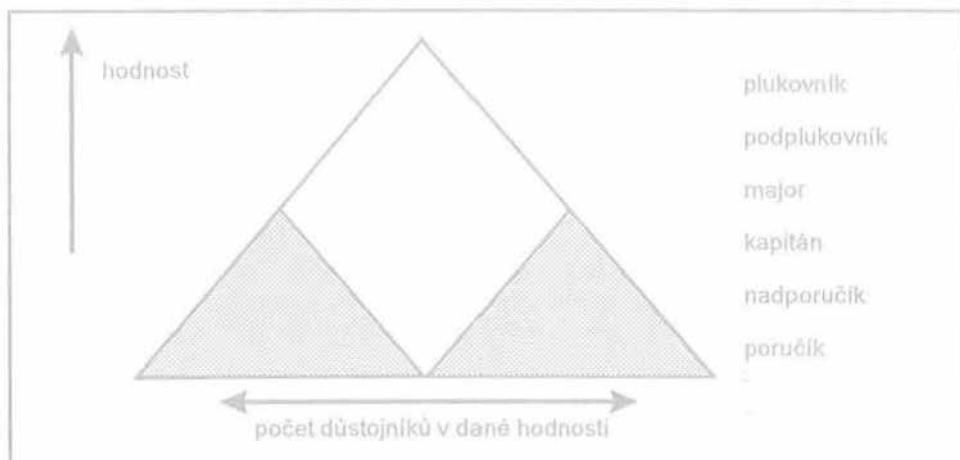


Schéma č. 4

Jestliže z klasického trojúhelníku hodností odešli z armády v minulých letech z řady důvodů (sociální nejistota, dojíždění a jeho dopady na rodinný život, permanentní reorganizace spojená s vědomím často zbytečně a opakovaně prováděných činností, nemožnost provádět kvalitní výcvik, a tedy i vlastní profesi, pro níž se připravoval atd.) především mladší vojáci z povolání v nižších hodnostech (viz modré plochy), pak zákonitě musel onen „nadpočet“ vyšších hodností vzniknout, aniž by ho někdo uměle vytvářel. A tento nepoměr se dá odstranit nejen intenzivním „zbavováním se“ zkušených důstojníků vyšších hodností (nutně spojeným právě s již vzpomínanou a v podstatě nenahraditelnou ztrátou zkušeností a znalostí v odcházejících „lidských zdrojích“), ale také – a především – přijímáním a přípravou nových, mladých vojáků z povolání v základních důstojnických hodnostech, přičemž druhý způsob by byl pro armádu v její současné situaci rozhodně přínosnější. Ale protože by to asi vyžadovalo vynaložit úsilí k zjištění příčin uvedeného stavu na straně jedné a vynaložení prostředků pro vytvoření podmínek a vyvolání zvýšeného zájmu mladé generace o vojenské povolání na straně druhé (o což možná zase až tak zájem nebyl), zvolil se „jednodušší“ způsob řešení „problému“.

Mnohem jednodušší a „navenek“ asi působivější je také hledání příčin ve vysoké odchodovosti mladých lidí z armády, zejména čerstvých absolventů vojenských škol, ve způsobu práce na těchto vojenských školách, místo hluboké a skutečné analýzy a

návazného řešení všech souvisejících otázek, problémů a vlivů. Jistě, i v přípravě studentů na vojenských školách jsou rezervy, v některých směrech i velké a i na školách si jich jsou jejich příslušníci vědomi, ale bohužel ne všechny nedostatky jsou řešitelné pouze silami těchto škol. Na straně druhé - není značný zájem civilních firem a organizací i jejich ochota zaplatit případné požadované náklady na studium za absolventy vojenských škol a několikanásobně je přeplatit ve srovnání s nástupním platem vojenských profesionálů v základních funkcích potvrzením vysoké úrovně vzdělání, poskytovaného těmito školami? Není tedy chyba přece jenom i někde jinde než jen na vojenských školách?



Závěr našeho zamyšlení je spíše otevřený - v personální práci v armádě je celá řada problémů, které nelze vyřešit pouze zavedením simulačních modelů a personálního informačního systému. Ty sice možná ukáží statistické údaje a tendence vývoje, ale už asi ne (nebo v podstatně menší míře) *příčiny* případných negativních jevů, o jejichž nápravu by vrcholovým orgánům rezortu obrany v současné situaci mělo jít především. A k tomu je nezbytné zjišťovat (a nebát se si přiznat) jak problémy, tak i jejich skutečné, ne fiktivní příčiny. Některé z nich mají svůj původ mimo armádu a jsou jejími silami těžko ovlivnitelné - např. výrazný pokles národní hrdosti a z toho plynoucí i menší ochota občanů státu podílet se na jeho obraně, potvrzované např. vysokým procentem vojáků v záloze, nenastupujících na pravidelná cvičení, snahou značné části branců oddálit nebo se zcela vyhnout základní vojenské i civilní službě a řadou dalších projevů.

Na druhé straně je ale zdrojem řady problémů sama armáda. Jedním z nich je např. skutečnost, že koncepční materiály různého typu a určení jsou tvořeny zpravidla velmi omezenými skupinkami jejich tvůrců, navíc často ve velmi krátkých lhůtách (viz novinové zprávy typu „do čtrnácti dnů zpracovat a předložit vládě koncepci výstavby armády“), bez jejich hlubšího posuzování a oponování, které by umožnilo odhalit případná slabá místa, neřešené nebo nepostižené problémy a souvislosti ap. Jak dlouho bude ještě platit „zásada“, že „míra chytrosti, moudrosti a neomylnosti člověka roste s funkcí nebo s organizačním stupněm, na němž působí“? Jak se tato v praxi stále platná zásada slučuje se stále veřejně proklamovanými pojmy demokracie, demokratizace a humanizace armády, demokratického stylu řízení, řízení pomocí cílů ap.? Kolik z připomínek a návrhů příslušníků velitelství sborů, vědeckých pracovišť a vojenských škol k různým materiálům (předpisům ap.) nebylo v uplynulých letech akceptováno a později se, bohužel často až „den poté“, ukázalo jako oprávněných?

Armáda dostává sice od společnosti málo zdrojů, mezi něž patří nejen finance, ale i lidé a materiální prostředky, ale využila je všechny v minulých letech skutečně efektivně? Kladně se na tuto otázku v žádném případě odpovědět nedá a ve vztahu ke způsobu využití lidských zdrojů (podobně jako k financím) to platí nejméně dvojnásob. A přitom jenom i „pouhá“ změna přístupu k lidem, kteří v armádě ještě zůstali (anebo i rozloučení se s těmi, kteří se na vzniklém stavu podíleli, byť třeba i jen svou nečinností a vyčkáváním, jak to dopadne, aby se „nespálili“), může umožnit změnit její současný, v řadě oblastí neuspokojivý stav.



A dovolíme si ještě předposlední poznámku na samý závěr – pokud se některý z čtenářů v tuto chvíli chystá „vyvodit závěr“, že článek je napsán účelově, aby obhajoval současnou strukturu vojenského školství, chtěli bychom ho požádat, aby si ho přečetl ještě jednou, zamyslel se zejména nad obsahem vložených grafů a schémat a nad tím, v jakém skutečném stavu personální práce v AČR je, případně si konfrontoval svůj a náš názor v diskusi s řadovými či řídicími příslušníky Armády ČR ze střední úrovně řízení, tj. z praporu nebo brigády.

Poznámka: Srovnajte např. s jinými časovými údaji z knihy „Gen. H. N. Schwarzkopf – Hrdina pouštní bouře“ (Papyrus Vimperk, Jeva Rudná u Prahy, 1993):

● ... a jmenoval ho zástupcem náčelníka štábu pozemních vojsk pro personální věci, což je nejvyšší funkce v tomto oboru. Tehdy ji zastával asi rok a za tu dobu přepracoval systémy náboru do armády, prodlužování závazku ke službě, platy a jiné požitky vojáků, přezkušování, povyšování a propouštění do výslužby pro půldruhého miliónu osob od vojínů po generály (s. 282);

● Během prvního půl roku jsme zavedli půl tuctu jiných velkých reforem, které zvyšovaly požadavky pro přijímání vojáků a prodlužování jejich služebního závazku, přepracovali jsme postup pro přijímání absolventů škol na důstojníky v záloze, revidovali jsme normy pro povyšování poddůstojníků a řádně jsme se obuli do norem pro ponechání důstojníků v další službě (tamtéž, s. 284).

Pro případ, že by se reorganizace dotkla kteréhokoliv vojáka z povolání mladšího třiceti let, který by chtěl v důsledku reorganizace odejít z armády a nechtěl přejít na jiné mu nabídnuté místo, bude povinností náčelníka generálního štábu s každým takovým vojákem bez ohledu na jeho funkční zařazení vést osobní rozhovor, aby mu jasně vyložil, že tato armáda má perspektivu – já sám jsem hluboce přesvědčen, že ji opravdu má.

JUDr. Miloslav Věbořný, ministr obrany ČR, A Report 11/97.

Vedení lidí v armádě

Ve VR 3/96 a v VR 4/96 jsme informovali o situaci, v níž se vedení lidí v AČR nachází. Vycházeli jsme přitom z názorů 59 studentů akademických kurzů na VA v Brně – mladých a perspektivních důstojníků AČR, kteří byli na velitelské a štábní funkce u praporů a brigád nedávno ustanoveni. Z analýzy jejich poznatků vyplývá, že převládající pojetí vedení lidí v AČR neodpovídá požadavkům na efektivní vedení lidí. Zůstali jsme však pouze u tohoto konstatování, aniž bychom načrtli, jaká jsou východiska z tohoto neutěšeného stavu. Chci se proto pokusit nastínit základní teoretická východiska, z nichž by se mělo ve vojenské praxi při vedení lidí v armádě demokratického státu vycházet.

Neosobuji si právo vydávat své názory za jediné správné. Naopak považuji svůj příspěvek za podnět do diskuse na toto téma, protože jediné prostřednictvím ní můžeme dospět k optimálnímu pojetí vedení lidí v armádě.



Zatímco před rokem 1990 bylo vedení lidí v naší armádě redukováno na vydávání rozkazů, nařízení a zákazů, doplněné o ideologické působení na vojáky, jehož úloha byla přeceňována, v současné době s takovým pojetím lidí v armádě již vystačit nemůžeme. S důsledky deformovaného pojetí vedení lidí se však v naší armádě u části velitelského sboru setkáváme doposud.

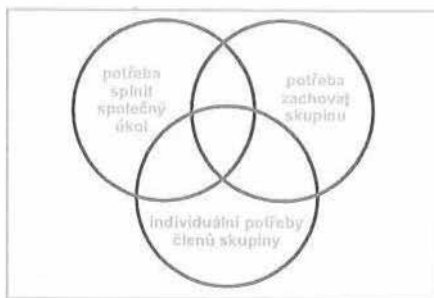
Pod pojmem **vedení lidí** rozumíme cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci (motivování) a ovlivňování lidí, včetně jejich výchovy, s cílem dosáhnout toho, aby činnost vedených lidí byla v souladu s cíli vedeného organizačního celku.

Vedení lidí v armádě má ve srovnání s vedením lidí v civilní organizaci svá specifika, která nespočívají jen v tom, že jde při něm o naplňování cílů vojenské výchovy a vojenského výcviku a o dosahování toho, aby činnost všech podřízených byla v souladu s cíli vedeného vojenského organizačního celku (jednotky, útvaru, svazku apod.), nýbrž spočívají zejména v tom, že se vedení lidí v armádě prolíná s **velením**. 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 vojenského organizačního celku.

Vedení lidí nemůže být v armádě redukováno jen na velení. Vést lidi v moderní armádě znamená lépe je znát, lépe je informovat o všem, co by měli vědět; ovlivňovat jejich chování nejen nátlakem a přinucením, resp. rozkazy, nýbrž i přesvědčováním a vedením prostřednictvím spolupráce; získat si u nich důvěru, mít u nich nejen formální, nýbrž i neformální autoritu atd. Vedení a s ním spjatá výchova vojáků se nemůže obejít bez tvůrčího uplatňování poznatků teorie řízení, vojenské psychologie a pedagogiky, sociologie armády.

Zatímco v boji a ve většině výcvikových situací se vždy velí, v běžném mírovém životě je při řízení lidí prostor i pro jejich vedení a výchovu v souladu s cíli vojenského výcviku a výchovy, což v konečném důsledku nepřináší užitek jen vedeným vojákům, nýbrž i celé jednotce a příznivě se to projevuje ve výsledcích vojenského výcviku, kterých jednotka dosahuje.

Zkušenosti ukazují, že nejlepší výsledky v plnění výcvikových úkolů dosahují ti velitelé, u nichž je odborná způsobilost zaměřená na plnění úkolů doplňována stejnou mírou péče o podřízené. Odborně způsobilí velitelé mají často tendenci podceňovat péči o své podřízené, avšak ani opačný extrém, kdy na péči o podřízené zaměření velitelé jsou ale bez potřebné odborné způsobilosti, není rovněž žádoucí, a takovými veliteli vedená vojenská jednotka nedosahuje ani dobrých výsledků.



Obr. č. 1

Orientace velitelů na péči o podřízené však musí být doprovázena rozhodností a mocenskou energií uplatňovanými i při vedení podřízených, a to ve všech situacích, které rozhodnost a uplatňování velitelské pravomoci vyžadují.

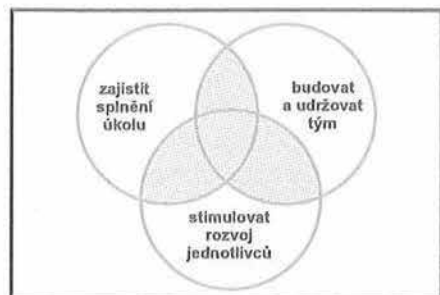
Vedení podřízených patří k nejobtížnějším řídicím činnostem velitelů, zejména na těch nejnižších stupních velení, kde nezkušenost a na vedení lidí nepřipravení poddůstojníci a mladí důstojníci mají vést a vychovávat své vrstevníky. Proto je nutno při jejich přípravě na velitelské funkce věnovat maximální pozornost jak jejich formování pojetí vedení lidí v armádě, tak i rozvíjení schopnosti vést a vychovávat podřízené.

Vedení lidí v armádě vyspělého demokratického státu se neobejde bez respektování tří skupin lidských potřeb:

- potřeby splnit společný úkol,
- potřeby zachovat skupinu (udržet si charakter soudržné vojenské jednotky),
- individuálních potřeb, tj. potřeb vlastních jednotlivým členům vojenské jednotky.

Výše uvedené skupiny potřeb nejsou izolovanými skupinami – navzájem se prolínají a neustále ovlivňují, viz obr. č. 1.

Předpokladem úspěchu při vedení podřízených je, aby si velitel neustále uvědomoval to, co se ve vedené skupině v rámci těchto „kruhů“ děje. Dění v jednom z kruhů je nutno vždy posuzovat s ohledem na zbývající dva kruhy. Např. nedaří-li se vojenské jednotce plnit výcvikové úkoly, posiluje to dezintegrační tendence ve skupině a narušuje



Obr. č. 2

to její soudržnost a současně dochází i ke snížení míry uspokojování individuálních potřeb členů vojenské jednotky, což vede k jejich nespokojenosti a současně negativní změny v těchto dvou „kruzích“ nepříznivě ovlivňují plnění výcvikových úkolů.

Proto, aby vojenská jednotka plnila stanovené úkoly, byla stmelěným kolektivem s dobrými mezilidskými vztahy a aby členství v této sociální skupině přinášelo jejím jednotlivým členům i uspokojení jejich individuálních potřeb, musí velitel něco udělat. A to, co má udělat, je možno podle J. Adaira znázornit opět třemi kruhy, viz obr. č. 2.

Jak vyplývá z uvedeného obrázku, musí velitel při vedení podřízených plnit tři základní funkce:

▲ **zabezpečit plnění úkolů,**

▲ **zajistit, aby jím vedená vojenská jednotka pracovala jako dobře stmelený kolektiv, v němž převládají vztahy spolupráce a vzájemné pomoci,**

▲ **stimulovat rozvoj jednotlivců.**

Pokud velitel dlouhodobě zanedbává některou z těchto tří funkcí, vždy se to dříve či později projeví jak v nespokojenosti podřízených, tak i v neplnění úkolů. Např. pokud velitel nevěnuje dostatečnou pozornost utváření kladných mezilidských vztahů ve vojenské jednotce, vede to jak k posílení dezintegračních tendencí v této skupině, tak i k nespokojenosti členů skupiny a nepříznivě to ovlivní i plnění úkolů.

Mezi veliteli jsou značné rozdíly pokud jde o způsob (styl), jímž realizují výše uvedené funkce, resp. pokud jde o způsob, jímž vedou své podřízené. Často diskutovanou je i otázka, zda vedení lidí spoluprací (tzv. participativní způsob řízení) má i v armádě své opodstatnění a zda je ho možno používat. Domnívám se, že při řešení tohoto problému si musíme položit přinejmenším tři otázky:

- ① zda jsou mladí lidé přicházející v demokratické společnosti do armády na autoritativní způsob vedení a výchovy zvyklí a vyhovuje jim,
- ② jaké vojáky chceme mít – zda slepě poslušné, nesamostatné a nezodpovědné pasivní bytosti, nebo přemýšlející, samostatné a zodpovědné aktivní obránce vlasti,
- ③ zda je vedení lidí pouhým přikazováním, jediným a nezbytně nutným způsobem vedení podřízených v armádě?

Ad 1/ Vedení lidí pouhým přikazováním má v armádě své opodstatnění při řízení boje a vojenského výcviku, tedy v těch situacích, kdy ani jiný způsob řízení lidí není možný. Avšak i přes tuto skutečnost má v armádě – zejména v běžném mírovém životě – vedení lidí spoluprací své opodstatnění. Vedení lidí spoluprací (participativní řízení), tj. vedení lidí předpokládající jejich spoluúčast na řízení, je v současné době v armádě – zejména v mírových podmínkách – nezbytností. Nutnost vést lidi nejen přikazováním, nýbrž i spoluprací, je dána především tím, že moderní armáda se neobejde bez spoluúčasti, spoluodpovědnosti a osobního nasazení (angažovanosti) všech vojáků při plnění bojových i výcvikových úkolů, bez jejich důvěry ve své nadřízené, bez jejich aktivity, samostatnosti, odpovědnosti, bez uplatnění jejich schopností, vědomostí, dovedností a návyků. Takové pojetí vedení lidí v armádě vytváří předpoklady jak pro seberealizaci vojáků a stimuluje je k plnění úkolů, tak vytváří i příhodné podmínky pro splnění výcvikových a bojových úkolů. Vedení lidí pouhým přikazováním je v moderní armádě anachronismem. Mladí lidé přicházející do armády z civilního života nejsou na takový způsob vedení zvyklí a nejsou, a ani nemohou být jen slepě poslušnými bytostmi vykonávající jen rozkazy svých nadřízených. Velitelé nejsou jen vůdci, nýbrž současně jsou i vychovateli vojáků a jejich výchovné působení na podřízené vojáky je účinnější při jejich vedení spoluprací, než při jejich vedení pouhým přikazováním. Nehledě na to, že mladí lidé přicházející do armády z civilního života si přímo vynucují takový způsob jednání ze strany svých nadřízených, na který jsou z civilního života zvyklí. Proto mohou uspět při vedení těchto vojáků jen ti velitelé, kteří dovedou přizpůsobit svůj styl vedení lidí jejich potřebám.

Ad 2/ Dlouhodobě uplatňovaný způsob (styl) vedení podřízených vytváří předpoklady pro to, aby se u nich formovaly a rozvíjely určité vlastnosti osobnosti. Lze s určitou nadsázkou říci, že velitel svým způsobem jednání s podřízenými u nich formuje určité vlastnosti osobnosti. Zatímco dlouhodobé vedení lidí pouhým přikazováním u nich podporuje utváření takových vlastností jako je pasivita, nesamostatnost a nezodpovědnost, dlouhodobé uplatňování vedení lidí

spoluprací u nich stimuluje rozvoj takových vlastností, jako je aktivita, samostatnost a zodpovědnost. Každý velitel by si měl proto uvědomit, jaké vojáky chce mít, a tomu by měl přizpůsobit i svůj styl jejich vedení. Někdy se stává, že velitelé vyčítají svým podřízeným právě ty vlastnosti, které u nich svým jednáním upevňují. Neuvědomují si, že svým jednáním s podřízenými, respektive svým stylem jejich vedení, vytvářejí podmínky pro formování určitých vlastností osobností svých podřízených. Např. velitelé, u nichž převládá vedení lidí pouhým příkazováním před vedení lidí spoluprací, často svým podřízeným vyčítají pasivitu, nesamostatnost a nezodpovědný přístup k plnění úkolů a neuvědomují si, že svým stylem jejich vedení současně vytvářejí optimální podmínky pro to, aby se právě výše uvedené nežádoucí vlastnosti osobnosti obránců vlasti upevňovaly.

Ad 3/I když vedení lidí příkazováním má v armádě své opodstatnění a je hlavním uplatňovaným stylem řízení lidí, zejména ve výcvikových a bojových situacích, nemůžeme říci, že je jediným možným způsobem vedení lidí v armádě.

Vedení lidí pouhým příkazováním má v armádě své opodstatnění přinejmenším ve třech případech:

- při řízení boje a vojenského výcviku,
- když velitel musí rozhodnout v kritické situaci a v časové tísní (když jeho rozhodnutí nesnese odklad),
- když je vojensko-profesionální úroveň, morální kvality i kázeň vedených vojáků na tak nízké úrovni, že není možno použít jiného způsobu vedení než pouhé příkazování, doplněné o průběžnou detailní kontrolu plnění jednotlivých úkolů.

K přednostem vedení lidí příkazováním patří to, že prostřednictvím příkazu, resp. rozkazu, lze okamžitě ovlivnit chování velkého množství lidí. Při řízení boje a vojenského výcviku se tedy jedná o efektivní způsob vedení lidí, který je zcela adekvátní dané situaci.

V mírových podmínkách se však s pouhým ovlivňováním chování vojáků spokojit nemůžeme. **V mírových podmínkách** nemůže jít velitelům jen o ovlivňování chování vojáků, nýbrž i o **ovlivňování jejich názorů, postojů a potřeb**. Dosažení změn v těchto oblastech osobnosti však není možné při vedení lidí pouhým příkazováním. Pokud v mírových podmínkách vedou velitelé své podřízené pouhým příkazováním, vyvolá to u nich napětí, agresivitu a frustraci. Důsledkem toho je, že se takto řízení vojáci často neformálně sjednotí a spojí proti veliteli a ochromují jeho rozhodnutí. Proto je nezbytně nutné, aby v mírovém životě v armádě ve všech situacích, kde je to jen možné, bylo vedení lidí příkazováním nahrazeno vedením lidí spoluprací, jehož podstata spočívá v tom, že velitel usiluje nejenom o splnění úkolů, nýbrž i o sladění cílů vojenské jednotky s cíli a potřebami jejich příslušníků. Není to však jednoduché, protože armáda není organizací, jejímž úkolem by bylo uspokojování potřeb vojáků. Naopak, smyslem vojenského výcviku je dosažení toho, aby se vojáci naučili odkládat uspokojení svých potřeb na pozdější dobu a naučili se překonávat všechny překážky, s nimiž se v boji nebo ve výcvikové situaci setkají.

Vedení lidí spoluprací má v armádě - na rozdíl od vedení lidí spoluprací v civilních organizacích - svá specifika, která spočívají zejména v tom, že:

- ◆ odpovědnost za přijaté rozhodnutí má pouze velitel, byť se ve fázi přípravy řídicího rozhodnutí spolupodílejí na jeho přijetí i jeho podřízení; nejde tedy o vedení lidí spoluprací v pravém slova smyslu, nýbrž o **vedení lidí založeném na duchu spolupráce**,
- ◆ v případě, že se spolupráce neodehrává jako součinnost mezi veliteli na stejné úrovni řízení, nýbrž jako **spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným, respektují podřízení postavení velitele**, který má nejen velitelskou pravomoc, nýbrž i odpovědnost za splnění výcvikových i bojových úkolů,
- ◆ **míra spoluúčasti podřízených na řízení může být v každé situaci rozdílná**, protože záleží na tom, do jaké míry se podřízení mohou spolupodílet na řízení (míra jejich spoluúčasti na řízení je determinována druhem a závažností řešených problémů, vojensko-profesionální úrovní podřízených, a v neposlední řadě i tím, zda se řešený problém týká i podřízených).

Vedení lidí spoluprací je ve srovnání s vedením lidí příkazováním podstatně náročnějším způsobem řízení, který klade větší nároky jak na velitele, tak i jejich podřízené. Velitelé se musí tomuto náročnému způsobu vedení podřízených postupně učit a podřízení musejí mít takové vojensko-profesionální a morální kvality, aby byli tohoto způsobu řízení hodni. Čím více prostoru pro samostatné jednání podřízení vojáci mají, tím větší nároky jsou kladeny na jejich uvědomělou kázeň, která je výsledkem cílevědomé a systematické vojenské výchovy. Proto se vedení vojáků spoluprací nemůže obejít bez vojenské výchovy. Vedení vojáků a jejich výchova jsou ve vojenské praxi neoddělitelné! Čím více se velitelé věnují i promyšlené a cílevědomé výchově svých vojáků, tím lepších výsledků při plnění úkolů dosáhnou.

Nelze jednoznačně říci, který z uvedených způsobů vedení lidí je účinnější. Větší bezprostřední efekt ve vojenských podmínkách často přináší vedení lidí pouhým příkazováním. Z dlouhodobějšího hlediska, resp. z hlediska formování žádoucích vlastností osobnosti aktivního a uvědomělého obránce vlasti, je v mírových podmínkách efektivnější vedení lidí spoluprací, než vedení lidí pouhým příkazováním. Pravdou však zůstává, že úspěšní velitelé dovedou pružně měnit způsob vedení svých podřízených podle vývoje situace a podmínek, za nichž k vedení lidí dochází. Každý velitel by si měl uvědomit, jaký způsob vedení lidí upřednostňuje, jaké přednosti a nedostatky jednotlivé způsoby lidí mají, a jaký to má dopad na formování osobnosti obránců vlasti. Jen tak se mu bude dařit snáze nalézat v té které situaci nejefektivnější metody vedení lidí.

Shrneme-li myšlenky uvedené při hledání odpovědi na tyto otázky, můžeme konstatovat, že:

- mladí lidé přicházející z civilu do armády jsou zvyklí na demokratický způsob jednání, který preferují před vedením pouhým příkazováním,
- chceme-li mít z vojáků přemýšlející, samostatné a odpovědné aktivní obránce vlasti, musíme tomu podřídit i způsob jejich vedení, který jim musí vytvářet dostatečný prostor pro utváření uvedených vlastností,
- vedení lidí pouhým příkazováním není jediným a nezbytně nutným způsobem vedení lidí v armádě (zvláště v mírových podmínkách).

Motivování jako nedílná součást vedení lidí

Vedení lidí a jejich motivování od sebe nelze v řídicí praxi oddělit. Dobrý velitel musí umět své podřízené při jejich vedení podnítit k určitému jednání, aktivizovat je, udržet v pohybu v požadovaném směru, a to nejen v běžných, nýbrž i extrémních podmínkách, kdy jsou ohroženy životy vedených lidí.

Pojem **motivace** zahrnuje širokou třídu jevů podněcujících člověka k určitému jednání a dodávajících mu energii. Patří k nim především potřeby, zájmy, záliby, sklony, postoje, názory, mínění, hodnotová orientace, ideály, životní cíle, zásady, přesvědčení.

Výše uvedené jevy, které zahrnujeme pod pojem motivace, nemohou být bezprostředně pozorovány (proto jim také někdy říkáme **motivační dispozice**) a lze na ně usuzovat, resp. je odvozovat z vnějších projevů chování člověka. Vzhledem k tomu, že stejné vnější projevy chování člověka mohou mít různé motivy, je vyvozování skutečných motivů chování člověka z jeho vnějších projevů velice obtížné a úsudky o motivech (tj. o příčinách) lidského chování mají vždy pravděpodobnostní charakter. Tato skutečnost je navíc komplikována i tím, že chování člověka není determinováno jen jedním motivem, nýbrž celou spleť (systémem) motivů, které tvoří tzv. **zaměřenost člověka**, která však není neměnná, nýbrž v průběhu života se také vyvíjí a mění.

Podstatou umění motivovat lidi (podřízené) je schopnost velitele působit na vojáky takovými podněty (stimuly), které u nich vyvolávají žádoucí chování (v tomto případě mluvíme o tzv. **pozitivním motivování**), nebo je odrazují od nežádoucího chování (v tomto případě jde o tzv. **negativní motivování**).

Cílem pozitivního i negativního motivování je ovlivňování chování lidí. Na otázku, jak dosáhnout účinného motivování podřízených k plnění úkolů, nelze dát za současného stavu poznání jednoznačnou a všeobecně platnou odpověď. A to především z toho důvodu, že:

- ◆ poznání motivační sféry osobnosti člověka (tedy poznání motivačních dispozic člověka prostřednictvím nichž lze ovlivnit jeho chování i pracovní výkonnost) je velmi obtížné,
- ◆ mezi lidmi existují rozdíly pokud jde o hierarchii dispozic determinujících jejich chování, nehledě na to, že tyto hierarchie nejsou stálé, nýbrž mění se a vyvíjejí; velitel, který chce své podřízené účinně motivovat, musí znát aktuální hierarchii motivů u jednotlivců i u celé jednotky,
- ◆ chování a výkonnost lidí neovlivňují jen motivační dispozice, nýbrž i další podmínky a okolnosti, za nichž k vedení, resp. k motivování lidí dochází; patří k nim obsah a charakter vojenské činnosti, úroveň řídicí a organizační práce a styl řízení uplatňovaný nadřízenými, pracovní režim a životní styl vojáků, možnosti uplatnění schopností motivovaných lidí, příslušnost vojáků k sociálním skupinám a jejich vliv na ně, charakter mezilidských vztahů (formálních i neformálních), které ve vojenské jednotce převládají, perspektiva uplatnění v armádě i perspektiva uplatnění osvojených vědomostí a dovedností v civilním životě, možnost povýšení, možnost odborného růstu a zvyšování kvalifikace, vztah společnosti k armádě a míra společenského uznání, které se vojákům od společnosti dostává atd.

Z výše uvedeného je patrné, že některé podmínky, působící na motivační sféru osobnosti podřízených, může velitel ovlivnit, jiné ovlivnit nemůže.

Odhlédneme-li proto od vlivů sociálního prostředí, můžeme říci, že **efektivnost motivování podřízených** závisí především na:

- znalosti jejich motivační sféry (hierarchie motivačních dispozic),
- znalosti teorie pracovní motivace,
- zkušenostech s vedením a motivováním lidí.

Úloha velitele při vedení podřízených

Jak jsem již uvedl, vedení lidí považujeme za cílově orientovanou sociální interakci a komunikaci zaměřenou na aktivizaci a ovlivňování lidí s cílem dosáhnout toho, aby jejich činnost byla v souladu s činností celého organizačního celku (skupiny). Úlohou velitele při vedení podřízených je sladit individuální zájmy a cíle podřízených se zájmy a cíli celé vojenské jednotky, vytvořit z vojenské jednotky stmelený a dobře fungující pracovní kolektiv, v němž převládají vztahy spolupráce a vzájemné pomoci, a podporovat rozvoj osobnosti všech členů vojenské jednotky.

Ne vždy se podaří velitelům tohoto cíle dosáhnout. V každém případě by se však měli o dosažení tohoto cíle všichni velitelé snažit.

Prostřednictvím jakých prostředků mohou velitelé usilovat o dosažení výše uvedeného cíle?

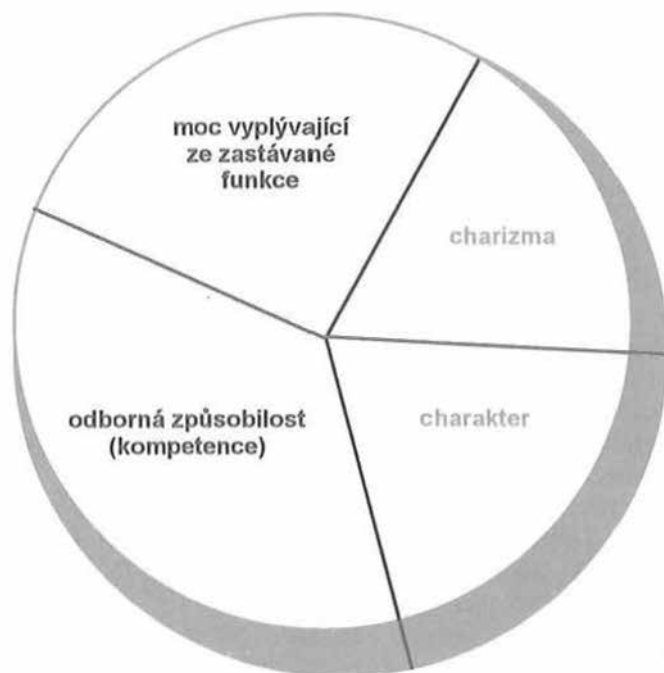
① *Prostřednictvím efektivního a odpovědného využívání pravomoci, která vyplývá z funkce, kterou zastávají.*

Kromě pravomoci vyplývající ze zastávané funkce jsou dalšími zdroji síly vlivu osobnosti velitele:

- ▲ **osobní vyzářování (charizma)** – určité kouzlo osobnosti, její síla, kterou uplatňují velitelé, kteří toto charizma mají, zejména při ovlivňování lidí, které je založeno na jejich výborných rétorických schopnostech, prostřednictvím nichž dovedou přesvědčit lidi a získat je pro své cíle (někdy i prostřednictvím manipulace);
- ▲ **odborná způsobilost (kompetence)**, která je základním předpokladem pro zastávání velitelské funkce, ale sama o sobě ještě nestačí k tomu, aby byl dobrý odborník i dobrým velitelem;
- ▲ **charakter** – tedy ty vlastnosti člověka, které úzce souvisejí s morálkou a na základě nichž usuzujeme, zda je daný člověk dobrý, nebo špatný.

Všechny čtyři uvedené zdroje síly vlivu osobnosti velitele (moc, postavení, charizma, odborná způsobilost a charakter) se mohou nalézat u různých lidí v různých proporcích. Zatímco u jednoho velitele dominuje vliv moci vyplývající ze zastávané funkce, u jiného velitele může být největším zdrojem síly vlivu odborná způsobilost. Grafické zobrazení jednoho z možných podílů zdrojů síly vlivu je znázorněno na obr. č. 3.

Grafické zobrazení možného podílu zdrojů síly vlivu



Obr. č. 3

- ② *Prostřednictvím schopnosti aktivizovat (motivovat) své podřízené k plnění úkolů na základě znalosti jejich individuálních zvláštností, znalosti teorie pracovní motivace a zkušeností s vedením a motivováním lidí.*

K základním schopnostem velitele patří jeho schopnost aktivizovat podřízené při plnění úkolů. Pokud velitel nedovede své podřízené motivovat k plnění úkolů, neměl by zastávat velitelskou funkci. Někteří velitelé mají tuto schopnost rozvinutou v dostatečné míře, jiní ji musejí u sebe rozvíjet. Tuto schopnost je třeba rozvíjet v praxi – při vedení a motivování lidí.

- ③ *Prostřednictvím schopnosti inspirovat své podřízené k následování a dosažení stavu, kdy všichni podřízení využívají své nejlepší schopnosti k plnění cílů vojenské jednotky. Při inspirování podřízených k následování se uplatňuje ze zdrojů síly vlivu osobnosti velitele na podřízené především jeho osobní vyzařování neboli charisma. Každý člověk má osobité kouzlo, jímž působí na své okolí. Chce-li být velitel nejen formálním vůdcem, nýbrž i neformální vedoucí osobností, musí na sobě intenzivně pracovat a tuto schopnost u sebe rozvíjet. I necharizmatické osobnosti se mohou stát výraznými charizmatickými osobnostmi jen tím, že se začnou chovat jako charizmatičtí vůdci, resp. začnou hrát roli charizmatického vůdce, který se vyznačuje především rozvinutými komunikativními dovednostmi. Každý dobrý řečník má v sobě část charizmatického vůdce, protože dovede přesvědčivě vystupovat a dovede získat lidi pro své cíle.*

Charizmatické působení velitele na podřízené úzce souvisí také s jeho **neformální autoritou**. Pokud má velitel u svých podřízených nejen formální, ale i neformální autoritu, dovede je snáze přesvědčit o tom, aby využívali své nejlepší schopnosti k plnění cílů vojenské jednotky. Neformální autorita nemá trvalou platnost. Velmi lehce se ztrácí a obtížně získává (zejména po její předchozí ztrátě). Velitel může u svých podřízených získávat autoritu jen za předpokladu, že:

- si bude vážit sám sebe i svých podřízených,
- bude svým podřízeným ve všech situacích vzorem,
- bude při vydávání rozkazů domýšlet jejich možné důsledky pro podřízené,
- umí vyslechnout jiné a být tolerantní k jejich názorům pokud jsou odlišné od jeho názoru,
- bude věnovat pozornost všem problémům podřízených,
- se u něj bude snoubit náročnost s láskyplným vztahem k podřízeným,
- se jeho jednání bude vyznačovat jednotou slov a činů,
- dokáže přiznat (třeba i veřejně) svou chybu.

- ④ *Prostřednictvím schopnosti působit na vedenou jednotku (skupinu) takovým způsobem, aby to vedlo k vytváření kladných mezilidských vztahů, a aby se v ní vytvářelo sociálně psychologické klima příznivé pro spolupráci, vzájemnou pomoc a vysokou pracovní výkonnost.*

Je známo a v praxi ověřeno, že velitel je tím činitelem, který v rozhodující míře ovlivňuje svým jednáním jak vzájemné vztahy mezi příslušníky jednotky, tak i sociálně psychologické klima, které v jednotce převládá. To vše ovlivňuje jak spokojenost příslušníků jednotky, tak i jejich vztah k plnění společných úkolů. Protože v civilním životě často převládají individuální zájmy a cíle před zájmy a cíli sociální skupiny nebo kolektivu, je transformace vojenské jednotky ve stmelенý vojenský kolektiv, jehož členové „táhnou za jeden provaz“, a kde je kolektiv odpovědný

za každého svého člena a každý člen kolektivu je odpovědný za splnění společného cíle kolektivu, velmi obtížná. A přitom – jak ukazují válečné zkušenosti – **dobře fungující kolektiv je nezbytnou podmínkou účinné činnosti jakéhokoli zbraňového systému.** Proto velitelé, kteří věnují pozornost systematickému a cílevědomému utváření kladných mezilidských vztahů ve vojenské jednotce, si vytvářejí větší předpoklady pro úspěšné plnění výcvikových i bojových úkolů, než velitelé, kteří utváření kladných mezilidských vztahů nevěnují takovou pozornost.

Důležitost **utváření kladných mezilidských vztahů** ve vojenské jednotce je dána i tím, že napomáhají členům vojenské jednotky **překonávat stresové bojové situace.**

Co napomáhá utváření kladných mezilidských vztahů a příznivého sociálně psychologického klimatu ve vojenské jednotce?

- a) společná činnost všech příslušníků jednotky při plnění společného úkolu,
- b) ztotožnění se členů jednotky se společnými (skupinovými) cíli,
- c) efektivní a bezporuchová komunikace mezi všemi příslušníky jednotky bez rozdílu funkčního postavení,
- d) soudržnost, stmelenost neboli jednota vojenské jednotky, která se utváří prostřednictvím společné činnosti na jednom místě, vzájemnou pomocí a zastupováním při plnění společného úkolu, podobností mezi členy skupiny, pokud jde o věk, názory, postoje, uznávané hodnoty atd.,
- e) rozvíjení kolektivních činností, včetně soutěží a sportování,
- f) řízení vojenské jednotky založené na „duchu spolupráce“.

Způsob jednání velitele s podřízenými a jeho charakterové vlastnosti projevující se ve vztazích k lidem (např. čestnost, otevřenost, upřímnost, pracovitost, poctivost, vytrvalost) **mají na vojenský kolektiv větší vliv než jeho odborná úroveň a nadřazené funkční postavení.** Do určité míry se připouští, že velitel nemůže znát a vědět všechno, ale je nemyslitelné, aby neuměl řídit vojenskou jednotku. **Nedostatečně rozvinutou schopnost vést podřízené nelze ničím vykompenzovat!**

Proto by měla být při přípravě vojenských profesionálů věnována této problematice větší pozornost než je tomu doposud.



Přípravu vojenských profesionálů na vedení lidí komplikuje i ta skutečnost, že nelze dát nějaký konečný výčet vlastností, které by jejich nositeli zaručovaly úspěch při vedení lidí. To, čeho jeden velitel dosáhne svou rozhodností, neústupností, až bezohledným uplatňováním své velitelské pravomoci, dosáhne druhý velitel svým chápajícím a citlivým přístupem k podřízeným.

Konečný efekt vedení podřízených však záleží nejen na **osobnosti velitele**, nýbrž i na **podmínkách a okolnostech**, za nichž k vedení podřízených dochází, a v neposlední řadě i na **převládajících vlastnostech členů vojenské jednotky**, kteří mohou výrazně ovlivnit úspěšnost práce svého velitele při vedení podřízených. Nejúčinnější způsob vedení jedněch podřízených nemusí být nejučinnější u jiných podřízených.

Mistrovství velitele při vedení podřízených spočívá právě v tom, že si dovede za daných podmínek a při vedení určitých lidí **vybrat takový způsob jejich vedení, který**

je za daných okolností neúčinnější. Tomuto umění se všichni velitelé v průběhu své profesionální vojenské dráhy učí a nejlépe si vedou ti z nich, kteří se dovedou učit z vlastních chyb. Zkušenosti, které získávají při vedení podřízených ve vojenské praxi, nelze totiž ničím jiným nahradit.

Literatura:

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé. Management Press, Praha 1993.
- Maslow, A.H.: Motivation and Personality, N.Y. 1954.
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen. 2. vyd., Düsseldorf 1971.
- Herzberg, F.: Work and the Nature of Man. Cleveland 1966.
- Leigh, A.: Praktický rádce manažera. Svoboda, Praha 1992.
- Harvey, Ch.: Umění motivovat – cesta k úspěchu. 2. vydání, Informatorium, Praha 1994.
- McClelland, D.C. – Winter, D.C.: Motivating Economic Achievement. N.Y. 1969.

Pro realizaci aktivit a cílů stanovených v tomto aktu a pro rozvoj společných přístupů k evropské bezpečnosti a k politickým problémům vytvoří radu NATO a Ruska. Hlavním cílem této společné rady bude posilování důvěry a společných záměrů i návyku konzultací a spolupráce mezi NATO a Ruskem, aby byla zvýšena bezpečnost obou stran i všech států euroatlantické oblasti, aniž by došlo ke snížení bezpečnosti kteréhokoli státu. Pokud vyvstanou rozpory, NATO a Rusko budou usilovat o jejich vyřešení na základě dobré vůle a vzájemného respektování v rámci politických konzultací.

Z Ustavujícího aktu o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi NATO a Ruskou federací, Paříž 27. května 1997.

Ještě jednou k SPPR - II

(Podstata a principy fungování)

22.02.2022

Je zřejmé, že velikost obranných zdrojů (tj. zdrojů vyčleňovaných státem, společností na zajištění své obrany) je ovlivněna řadou okolností, zejména pak:

- ekonomickými možnostmi státu,
- stupněm (mírou) ohrožení státu v určitém období.

Je také zřejmé, že společnost musí rozdělit své disponibilní zdroje na část umožňující její reprodukci a rozvoj a na část určenou k její obraně. Vzhledem k objektivnímu rozporu mezi celkovými potřebami rezortu obrany a možnostmi společnosti je materiálně a finančně pokryt je jedním z nejdůležitějších úkolů manažerského rozhodování v rezortu obrany **přijetí rozhodnutí, které potřeby, v jaké míře a v jakém pořadí uspokojit**, aby ozbrojené síly byly kdykoli schopny splnit „společenskou objednávku“, tj. úkol bránit svrchovanost a nedotknutelnost státu proti jakémukoli nepříteli.

* * *

Závažným problémem, souvisejícím s ekonomickým zabezpečením obrany státu a s rozhodováním o způsobu použití zdrojů, jsou ale i následující skutečnosti:

- **soudobá armáda** je tak složitým systémem vzájemně provázaných a ovlivňujících se podsystemů a je vybavena natolik složitou technikou, že je nereálné dosáhnout v případě potřeby v relativně krátké časové lhůtě (tzn. v případě náhlé změny situace řádově v době několika hodin, dnů až týdnů) takové úrovně její připravenosti, která by umožnila odstrašit protivníka (tzn. odradila ho od napadení státu vzhledem k i jemu hrozícím následkům střetnutí), případně umožnila odrazit jeho agresi a způsobit mu ztráty minimalizující jeho případný zisk z agrese. Vzhledem k tomu musí být armáda udržována na nezbytné minimální úrovni vycvičenosti i materiální vybavenosti (tj. zbraňové i přístrojové) i v období relativního bezpečí státu, kdy to může být (a velmi často je) částí občanské veřejnosti považováno za plýtvání jejími prostředky, použitelnými k řešení jiných, zdánlivě aktuálnějších problémů (viz např. 8.);
- zabezpečení potřebné kvality zbraní, techniky a ostatního vybavení armády (např. spojovacích, průzkumných aj. přístrojů a zařízení) je v současné době tak nákladné, že je nemožné je pro potřeby armády a obrany státu zajišťovat až v případě potřeby a v krátkých lhůtách. Proto výzkum, vývoj, nákup (akvizici), modernizaci a udržování provozuschopnosti všech, pro bojeschopnost a reálnou bojovou sílu rozhodujících technologií je nutno provádět na základě střednědobého a dlouhodobého plánování, tj. v závislosti na aktuální potřebě doplnění či modernizace toho kterého typu techniky či druhu výzbroje;
- organizační struktura armády (válečná i mírová) a druhy zbraní a techniky musí vycházet z analýzy záměru a možností případného protivníka i pravděpodobného průběhu konfliktu (což je jak politický, tak především odborný vojenský problém),

příčemž je nutno respektovat i další vlivy a okolnosti (např. vliv terénu) na využití bojových (technických) možností techniky (např. omezený dohled a výstřel v horském a zalesněném terénu výrazně snižuje efektivnost použití tanků a BVP v něm, členitý a nepřehledný horský terén omezuje jejich pohyblivost a naopak výrazně zvyšuje jejich zranitelnost ap.);

- **i mírové struktury armády**, jejich vybavení a vycvičenost musí být na úrovni působící dostatečným odstrašujícím dojmem na případného agresora, aniž by bylo nutno k vyvolání tohoto dojmu uvádět armádu do pohotovosti a mobilizačně ji doplňovat. Jenom v takovém případě a jenom taková armáda totiž může odradit protivníka nejen od případného pokusu zahájit agresi, ale především od zámyslu zahájit ji náhle, v krátkém časovém období, se snahou o dosažení větší či menší míry překvapení (viz odkazy 4, 8 na konci článku).

Jestliže tedy vezmeme za východisko pro rozhodování o použití obranných zdrojů **možný charakter lokálního konfliktu** (*zdůvodnění viz 1. část*), pak na úlohu AČR při jeho lokalizaci (potlačení, odražení agrese) budou mít **zásadní vliv následující okolnosti**:

a) síla protivníka, který zahájí napadení a který může být vzhledem k AČR (viz např. 19.):

- vyrovnaný - v takovém případě by armáda měla být schopna odrazit napadení, zastavit pronikání protivníka do hloubky vlastního území a obnovit původní stav, tzn. udržet a případně opět ovládnout státní hranici (jinými slovy - zabránit okupaci a anexi, obsazení části vlastního území);
- výrazně silnější - v silách armády nemůže být zabránit okupaci vlastního území a obnovit státní hranici, ale jejím úkolem bude minimalizovat případné zisky agresora, tzn. zastavit jeho postup co nejbližší k státní hranici nebo v případě zvláště nevýhodné situace (poměru sil) klást protivníkovi organizovaný odpor, minimalizovat vlastní ztráty (maximalizovat ztráty protivníka) a i za cenu určité ztráty území zachovat vlastní bojeschopnost s cílem získat čas pro zásah mezinárodních bezpečnostních struktur, případně spojenců a mezinárodního veřejného mínění proti agresoru;

b) způsob zahájení agrese (z hlediska času) - může se uskutečnit v následujících variantách:

- v krátkých časových lhůtách, pouze mírovými silami a prostředky a až s případným následným rozvinutím (zmobilizováním) hlavních sil agresorem (podle situace, průběhu i výsledků agrese i postojů mezinárodní veřejnosti - viz odkazy na konci článku 4., 8.);
- po období příprav, tj. v podstatě po dokončení zmobilizování a většiny opatření souvisejících s uváděním armády a státu do válečného stavu (vzhledem k současným mezinárodním bezpečnostním strukturám v Evropě a možnosti jejich zásahu do krizového vývoje méně pravděpodobně - viz 4.);

c) způsob zahájení agrese (z hlediska způsobu použití sil a prostředků):

- překvapivým vzdušným úderem na důležité objekty armády a státu s následným zasazením pozemních sil (viz 4.);
- překvapivým zasazením omezených (tj. i stávajících mírových) pozemních sil (např. sil rychlé reakce) s následným provedením vzdušných úderů na důležité objekty armády i státu;

- překvapivým zasazením omezených (tj. i stávajících mírových) pozemních sil (např. sil rychlé reakce) se současným provedením vzdušných úderů na důležité objekty armády i státu;
- překvapivým použitím speciálně vycvičených a připravených sil (např. diverzních jednotek ap.) k eliminaci (vyřazení, znebojeschopnění) základních (tj. v míru rozvinutých) sil a prostředků armády i státu (včetně jejich řídicích struktur, hromadných sdělovacích prostředků ap.) s následnou podporou (rozvinutím) jejich činnosti pozemními a vzdušnými silami agresora.

Vzhledem k výše uvedenému, viz body a) a b), lze tedy mezi vojenská rizika, k jejichž eliminaci musí být AČR připravena, zahrnout především:

I. lokální konflikt s vyrovnaným protivníkem zahájený s překvapením	II. lokální konflikt s vyrovnaným protivníkem zahájený po období příprav	III. lokální konflikt se silnějším protivníkem zahájený s překvapením	IV. lokální konflikt se silnějším protivníkem zahájený po období příprav
---	--	---	--

Je zřejmé a asi zcela mimo diskusi, že zdaleka nejnebezpečnější a pro AČR i stát nejobtížnější situace může nastat ve **III. variantě**, tj. v případě lokálního konfliktu se silnějším protivníkem, zahájeném s překvapením, přičemž v závislosti na způsobu použití sil a prostředků při zahájení agrese, viz bod c), lze dále rozlišit:

III A. lokální konflikt zahájený vzdušným úderem s následným zasazením pozemních sil	III B. lokální konflikt zahájený pozemními silami s následným vzdušným úderem	III C. lokální konflikt zahájený současným úderem vzdušných a pozemních sil	III D. lokální konflikt zahájený zasazením diverzních sil s jejich následnou podporou vzdušnými a pozemními silami
--	---	---	--

Vzhledem k současným bojovým možnostem mírových struktur AČR (pozemních i vzdušných sil) jsou všechny uvedené varianty zahájení konfliktu možné (o míře pravděpodobnosti kterékoli z nich lze obsáhle diskutovat), přičemž asi nejpádňější argumenty (jak z odborně vojenského, tak i politického hlediska) „mluví“ (působí) v prospěch varianty poslední, tj. lokálního konfliktu zahájeného zasazením diverzních sil s jejich následnou podporou vzdušnými a pozemními silami - opět viz 4).

Poznámka: Těmito odbornými vojenskými i politickými argumenty mohou být zejména:

- rychlost provedení takovéto operace, fakticky znemožňující přijetí odpovídajících opatření napadenou stranou;
- reálná možnost vyřazení nejen řídicích systémů státu i armády, ale i vlastního výkonného systému (tj. mírově naplněných sil armády) z činnosti na dobu potřebnou k dosažení požadovaných, prostorově omezených cílů, důsledkem čehož by v podstatě nedošlo k vlastnímu zahájení bojové činnosti mezi obráncem a útočníkem v pravém slova smyslu a vzniklou situaci by bylo nutno řešit mírovým jednáním za účasti mezinárodních bezpečnostních struktur (s tomu odpovídajícími důsledky a výsledky - viz např. dlouholeté řešení kyperské otázky, tj. násilného obsazení a rozdělení Kyperské republiky);
- minimalizace lidských i materiálních ztrát na straně agresora i obránce (jako důsledek překvapivé činnosti agresora) umožňující zeslabit případnou negativní reakci mezinárodní veřejnosti (zejména ve spojení s argumentací typu, že napadený stát dlouhodobě odmítal řešit oprávněné požadavky a návrhy „druhé strany“ na vyřešení sporných otázek týkajících se různých, tj. třeba i v minulosti vzniklých problémů - národnostní menšiny, územní a majetkové požadavky, činnosti ovlivňující životní prostředí - výstavba JEZ ap.);
- záměrné odpoutání pozornosti domácí, případně i mezinárodní veřejnosti útočícím státem (agresorem) od jiných, ve své podstatě závažnějších problémů v tomto státě vládnoucích sil (např. politických, ekonomických, ekologických, sociálních aj.), ohrožujících podstatu a existenci vlastního státu nebo jeho společenského zřízení atd.

Má-li tedy být Armáda ČR připravena k odrazení případné vojenské agrese, musí mít už v míru, tzn. v **mírové struktuře a počtech** síly a prostředky schopné eliminovat jednotlivé (výše uvedené) druhy sil použité případným protivníkem při různých variantách zahájení agrese proti území státu. Jinak řečeno - složení a struktura **mírové organizace AČR** musí umožnit:

- reagovat odpovídajícím (přiměřeným) způsobem na výše uvedené možné varianty vojenského ohrožení státu, tj. varianty zahájení lokálního konfliktu - tzn. odpovídající schopnosti a možnosti musí mít především **síly rychlého nasazení** (reakce) včetně struktur pro jejich řízení a velení a logistickou podporu;
- zabezpečit rozvinutí armády na válečné počty, a to i při případném současném odrazení agrese protivníka v některé z výše uvedených variant vojenského ohrožení státu (lokálního konfliktu) - tzn. mít schopnost i v průběhu odrazení napadení **rozvinout hlavní síly** armády a síly a prostředky jejich podpory (včetně struktur pro jejich řízení a velení a logistickou podporu);
- vyčlenit z **mírové struktury** síly a prostředky v případě potřeby (tj. v případě realizace **nevojenského** rizika „**přirodního**“ charakteru - viz 1. část) vhodné (tj. dostatečně efektivní) pro zásah v prospěch sil a prostředků IZS nebo (v případě realizace **nevojenského** rizika „**sociálního**“ charakteru - viz 1. část) pro zásah v prospěch sil a prostředků Ministerstva vnitra ČR - tzn. mít v mírové struktuře mj. i motorizované, neobrněné jednotky (včetně struktur pro jejich řízení a velení a logistickou podporu);
- vyčlenit z **mírové struktury** síly a prostředky vhodné v případě potřeby pro nasazení v rámci mezinárodních bezpečnostních sil (tzn. **mimo území státu**) - tj. především část sil rychlého nasazení (včetně struktur pro řízení a velení a logistickou podporu), ale

pouze za současného dodržení podmínky, že tím nedojde po dobu působení vyčleněné části sil rychlého nasazení mimo území státu k výraznému oslabení obranyschopnosti státu.

Kromě výše uvedených požadavků na síly a prostředky schopné působit na eliminaci jednotlivých druhů rizik ohrožení (bezpečnosti) státu **musí být mírová struktura armády schopna zabezpečit i další činnosti** sice bezprostředně nesouvisející s eliminací rizik, ale přesto **nezbytné pro činnost AČR v mírovém i válečném stavu** (tzn. vytvářející podmínky pro splnění výše uvedených činností a úkolů). Mezi tyto činnosti lze zahrnout např.:

- ▲ **přípravu lidských zdrojů** (tj. struktury personálních orgánů a vojenského školství včetně výcvikových zařízení zabezpečujících nejen přípravu velitelského sboru, ale i přípravu vojáků v činné službě a v záloze v jednotlivých, zvláště pak speciálních odbornostech);
- ▲ **vědeckovýzkumnou a vývojovou činnost** (tj. vědeckovýzkumná, vývojová a výrobní pracoviště a kapacity zaměřené k řešení specificky vojenských problémů souvisejících s využíváním nových technologií, způsobů vedení bojové činnosti ap.);
- ▲ **logistickou podporu vojsk v míru** (tj. struktury pro zabezpečení ubytování, stravování, výstroje, udržování zásob vojenského materiálu pro mírovou i válečnou činnost, zabezpečení provozu, ošetřování a oprav vojenské a speciální techniky a výzbroje atd.);
- ▲ **vojenskou správní činnost** (tj. struktury vojenských správních orgánů, tj. zejména místních vojenských správ působících v prospěch jednotlivých složek AČR, ale např. i jednotlivých pracovišť Ministerstva obrany ČR a na ně navazujících složek a institucí);
- ▲ **vztahy s veřejností** (tj. struktury zabezpečující komunikaci AČR s veřejností, s hromadnými sdělovacími prostředky, vydavatelskou a publikační činnost ap.) atd. atd.

Pro určení velikosti mírové struktury armády je možné zvolit v zásadě dva přístupy:

- a) **přizpůsobit velikost mírových počtů armády možnostem státu**, tj. v podstatě velikosti (výši) vojenských výdajů (výdajů pro rezort obrany) vyčleněných ze státního rozpočtu (což se na jedné straně v AČR reálně odehrává, na druhé straně ale současně může znamenat výrazné snížení reálné mírové „odstrašovací“ schopnosti armády, tzn. schopnosti odradit protivníka od myšlenky na agresi vzhledem k značně omezené schopnosti rychle a odpovídajícím způsobem (tj. dostatečně účinně) reagovat na jakoukoli situaci - viz 4.);
- b) **stanovit velikost vojenských výdajů** (výdajů pro rezort obrany) vyčleněných ze státního rozpočtu **v závislosti na potřebách mírové struktury armády**, odvozené od úkolů a požadavků na armádu při eliminaci vojenských rizik ohrožení bezpečnosti státu (v podstatě ideální stav, kterému by se ale realita měla výrazně přibližovat).

Poznámka: Byť se to může zdát samozřejmé, přesto považuji za nutné zdůraznit, že se jedná především o řešení problému **mírového financování mírové armády**, neboť **financování armády ve válečném stavu (stavu ohrožení) bude vycházet ze zcela jiných hledisek a kritérií** - v takové situaci půjde zcela jednoznačně prostřednictvím zajištění obranyschopnosti armády o zajištění samotné existence státu, a to i za cenu dočasně výrazně zvýšených vojenských výdajů na úkor jiných složek státního rozpočtu (viz např.

výši vojenských výdajů Československa v třicátých letech v době jeho ohrožení fašistickým Německem).

Je zjevné, že v posledních letech (zejména od roku 1993) nabývá převahy první způsob financování armády, zatímco při důsledné realizaci systému plánování, programování a rozpočtování a v zájmu zajištění odpovídající úrovně obranyschopnosti armády i státu jako celku by měl být uplatňován především druhý způsob.

Důsledky „přizpůsobování“ mírových počtů armády velikosti vojenských výdajů jsou stále aktuálnější a pociťují je všichni příslušníci AČR v současné době „na vlastní kůži“:

- jsou uspokojovány především a v podstatě pouze „nároky“ příslušníků AČR, vyplývající ze zákona (služební příjem, služné, stravné, náklady na ubytování, energie, ošacení ap.);
- je zabezpečován především provoz hotovostních služeb v nezbytném rozsahu, ať již z hlediska zajištění bezpečnosti státu (např. ostraha a ochrana vzdušného prostoru státu) nebo z důvodu udržení provozuschopnosti příslušné techniky (vzdušný průzkum, radiotechnický průzkum ap.) nebo služby (např. řízení letového provozu);
- na minimální úrovni je zabezpečován výcvik příslušníků armády, zejména vojáků základní služby (u jednotek a útvarů) a příslušníků stálého stavu (různými formami vzdělávání ve vojenských školách) při současném výrazném omezování spotřeby výcvikové munice, PHM, proběhu km ap. podobně jako provozu vojenské techniky a výzbroje, často i za cenu „úředního“ (administrativního) prodloužení jejich meziopravních lhůt;
- jsou minimalizovány investiční výdaje do obnovy a modernizace výzbroje a techniky armády i do údržby a výstavby jejích objektů atd., což se projevuje jak neustálým zhoršováním jejich stavu, tak zejména skutečností, že na opětovné uvedení do provozuschopného stavu budou muset být v budoucnosti vynaloženy mnohem větší výdaje než by to bylo nutné nyní;
- projevuje se snaha minimalizovat personální výdaje, tj. dále snižovat počty osob nejen v kategorii vojáků z povolání, ale v poslední době zejména v kategorii občanských zaměstnanců (např. pracovníků vojenských správ budov), a to bez ohledu na skutečnost, že jimi prováděné údržbářské práce bude muset armáda v nepříteli vzdálené budoucnosti zabezpečit dodavatelsky, tzn. výrazně nákladněji (k „účtovaným“ mzdovým nákladům je nutno připočíst provozní náklady a zisk dodavatelské firmy) - obdobná situace nastává např. v případě vyhlášení výběrových řízení a vytváření systémů „centrální dodávky tepla“, „centrálního zásobování potravinami“ ap., v jejichž případě byl také vyhlášen záměr uspořít prostředky armády, ale zatím asi bez skutečně prokázaného efektu (alespoň o žádné takové analýze nevím).

Naopak, v důsledku nepromyšleně prováděných akcí a opatření různými řídicími strukturami rezortu byly nebo jsou neefektivně vynakládány prostředky na řadu opatření redислоkace a reorganizace armády, na nesladěné nákupy výpočetní techniky a zavádění izolovaných informačních systémů, na některá opatření v oblasti logistiky (centrální zásobování potravinami i jinými druhy materiálu, způsob zajišťování oprav techniky, poskytovaných služeb včetně plnění dopravních úkolů civilními dopravci ap.) atd., což tíživou situaci v armádě (včetně následného vztahu části jejích příslušníků k ní) ještě zhoršuje.

Poznámka: Depresivně a demotivačně na příslušníky AČR (tzn. nejen na její velitelský sbor, ale zejména na její řadové příslušníky a jejich prostřednictvím i na občanskou veřejnost) působí situace, kdy na určité činnosti nemají útvary na rozpočtových položkách potřebné částky peněz, ale na jejich náhradu službami organizací z civilního sektoru, přestože jsou několikanásobně dražší, se potřebné a přitom výrazně vyšší částky na jiných rozpočtových položkách téměř vždy naleznou. Například:

- *po vyčerpání limitu PHM byl v minulých letech u některých útvarů zastavován provoz vozidel, protože na nákup PHM (např. na kreditní karty) peníze nebyly (!), ale na úhradu taxislužeb na služební cesty a přepravy materiálu byly zajištěny a poskytnuty mnohem vyšší částky z jiných rozpočtových položek u jiných institucí (např. správ vojenské dopravy);*
- *problematická výhodnost centrálního systému zásobování proviantem pro příslušníky útvarů i AČR jako celku stejně jako snaha o zajišťování centrálního zásobování útvarů teplem atd. Do kategorie neekonomických opatření patří podle mého názoru i přetrvávající snahy o vytvoření „Univerzity obrany“ ze stávajících vysokých vojenských škol, což lze také zargumentovat;*
- *přetrvávající existence rozpočtových položek je v zjevném protikladu se zásadami SPPR a proklamovaným smyslem zpracování kalkulačního listu programového prvku a připomíná „černou dírku“ ve vesmíru - existují, ačkoli důvod a smysl jejich existence při souběžné existenci SPPR nejsou asi ani zasvěceným známy (kromě toho, že opodstatňují existenci „referentských“ funkcí na vyšších úrovních řízení - někdo přece musí rozpočtové položky obhospodařovat, tj. plánovat, přidělovat, kontrolovat čerpání, přerozdělovat atd.).*

Na druhé straně uplatnění druhého způsobu financování armády (tzn. vynakládání sumy finančních prostředků umožňujících zajistit schopnost armády v optimální míře eliminovat státními orgány, tj. vládou a Parlamentem ČR vymezená možná rizika ohrožení bezpečnosti státu) znamená, že k eliminaci každého rizika je určena nezbytná část organizační struktury armády (v SPPR označována jako „hlavní program“), pro jejíž vytvoření, vybavení a činnost (přípravu, výcvik ap.) jsou plánovitě (tj. i třeba s několikaletou perspektivou) vyčleněny a vyčleňovány k tomu nezbytné finanční prostředky.

Jak by tedy plánování rozpočtových prostředků v návaznosti na jednotlivá rizika a pro jejich eliminaci vytvářenou odpovídající mírovou (i válečnou) strukturu AČR mělo podle názoru autora vypadat, vyjadřuje schéma.

Ze schématu č. 2 snad vyplývá pro pozorného čtenáře řada podstatných skutečností, znázorňujících (vyjadřujících) žádoucí budoucí stav SPPR:

- * každému, státními orgány vymezenému (formulovanému) riziku odpovídá příslušný hlavní program programové struktury SPPR, zahrnující odpovídající část „bojových útvarů a jednotek“ mírové struktury AČR, určených k eliminaci tohoto rizika (včetně příslušné části sil rychlého nasazení);
- * hlavní programy „pokrývají“ rozhodující část mírových (a k případnému plnění bojových úkolů určených) organizačních struktur AČR, tj. zabezpečují jejich existenci, činnost a rozvoj zajištěním k tomuto účelu vyčleněné odpovídající sumy finančních prostředků;

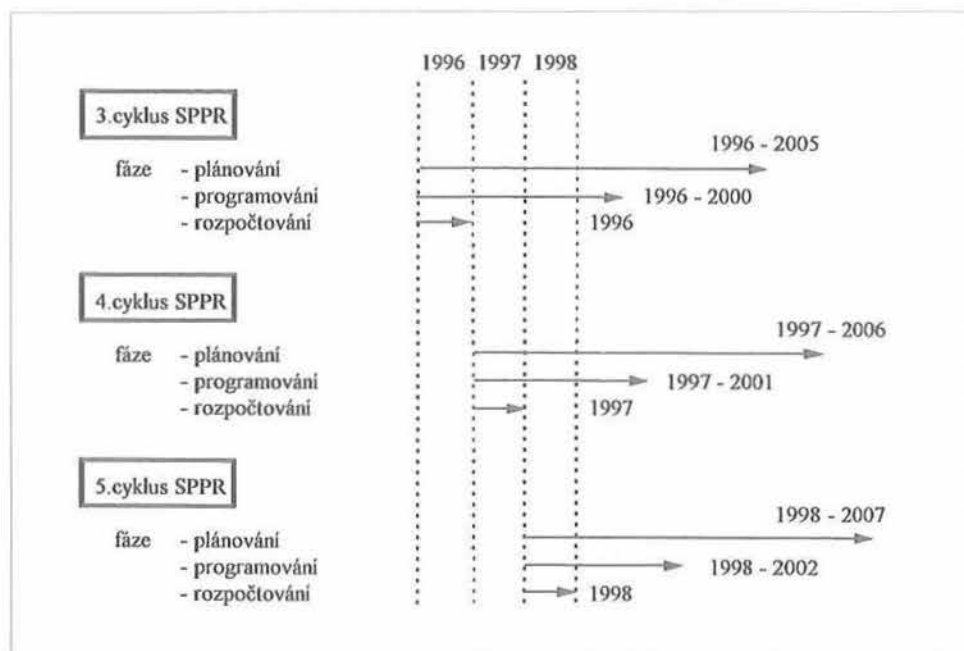


Schéma č. 1

- * části organizační struktury armády, vyčleňované v případě potřeby **pro podporu IZS ČR** (při eliminaci *přirodních* rizik) nebo Policie ČR (při eliminaci *sociálních* rizik), nejsou financovány zvláštními (tj. k tomu účelu vyčleněnými, dalšími) hlavními programy, ale jsou součástí organizační (programové) struktury AČR, a proto jsou „financovány“ hlavními programy určenými pro eliminaci *vojenských* rizik (je tak znemožněno případné „dvojí“ financování těchto částí armády - pouze je nutno „ověřit“ že k tomu to účelu vhodné síly a prostředky jsou součástí mírové struktury AČR, tj. zejména motorizované a jiné podobné, k těmto účelům vhodné jednotky);
- * části mírové struktury AČR, zajišťující (vytvářející) **podmínky pro činnost „k plnění bojových úkolů“** určených „bojových útvarů a jednotek“ (viz první „hvězdička“ *), jsou (měly by být) financovány „vedlejšími“ programy (uvedený pojem zatím SPPR nepoužívá), tzn. programy určenými ne k eliminaci příslušného vojenského rizika, ale **k podpoře (zabezpečení) činnosti AČR** (a jejích bojových součástí) **jako celku**, neboť ne každá činnost (aktivita) některých ze součástí AČR bezprostředně souvisí s eliminací některého z vojenských rizik, a přesto je nutno na tuto činnost vyčleňovat odpovídající finanční prostředky (jak je zřejmé i ze stávající struktury hlavních programů - viz příklady dále v textu).

Z uvedeného by mělo být zřejmé, že systém plánování, programování a rozpočtování je (má být) takovým systémem řízení, který by měl umožnit **dosáhnout vzhledem k státem stanoveným cílům (úkolům) armády co nejlepšího (optimu se blížícího) využití dostupných** (armádě přidělených) **obraných zdrojů** (lidských, finančních a materiálních).

Členění mírové organizační struktury AČR z hlediska jejího financování v rámci SPPR



Schéma č. 2

Protože není možno pokrýt dostupnými zdroji všechny potřeby rezortu obrany, měl by SPPR umožnit stanovením vhodných měřítek (kritérií), jak uvažované potřeby zabezpečení obrany státu (a zprostředkovaně Armády ČR) zvážit, porovnat, uspořádat dle priorit a na základě toho určit, které potřeby budou disponibilními omezenými zdroji kryty, případně v jakých časových lhůtách, a které ne. Přitom uvedený proces není nikdy ukončen, ale neustále se ve stanovených periodách opakuje, což umožňuje respektovat (vzít v úvahu) měnící se podmínky zabezpečování obrany státu (tzn. především měnící se pravděpodobnost vzniku jednotlivých variant vojenského ohrožení státu).

Vzhledem k složitosti tohoto plánování se členění na tři základní, vzájemně se doplňující a navazující fáze:

- **plánování** (s plánovací periodou 10 let),
- **programování** (s plánovací periodou 5 let),
- **rozpočtování** (s plánovací periodou jednoho roku),

jejichž obsah, účel a vzájemný vztah bude možná předmětem dalšího pokračování článku.

Literatura:

- [1] Ochрана, F.: Stav, perspektivy a systémové cíle SPPR. Vojenské rozhledy č. 2/96.
- [2] Ochрана, F.: Systém plánování, programování a rozpočtování v podmínkách rezortu ministerstva obrany. MO ČR, IMPULS 1993.
- [3] Ochрана, F.: Management obranných zdrojů AČR z pohledu kompatibility se státy NATO. Vojenské rozhledy č. 6/96.
- [4] Scibiorek, Z., Kaczmarek, W.: Možná vize příštího konfliktu. Vojenské rozhledy č. 5/96.
- [5] Ochрана, F.: Základní terminologie systému plánování, programování a rozpočtování. Odbor ekonomických koncepcí a rozpočtu MO, Praha 1995.
- [6] Canin, G.: Materiální zdroje obranného modelu. Vojenské rozhledy č. 3/96.
- [7] Strategická koncepce Aliance. Příručka NATO, Evropské informační středisko Univerzity Karlovy, Praha 1996.

- [8] Olszewski, R.: Vojenské odstrašování. Vojenské rozhledy č. 3/96.
- [9] Bílá kniha o obraně České republiky. Ministerstvo obrany ČR, Praha 1995.
- [10] Svoboda, V.: Nedělejme „vědu“ z vědy! Vojenské rozhledy č. 2/95.
- [11] Sdělení NMO k plánování zdrojů na léta 1996 až 2005. Věstník MO, ročník 1995, částka 14.
- [12] Metodické pokyny pro plánování zdrojů v rezortu MO na léta 1996 až 2005. Věstník MO, ročník 1995, částka 14.
- [13] Sdělení ředitele odboru ekonomických koncepcí a rozpočtu MO k plánování zdrojů v rezortu MO na léta 1997 až 2006. Věstník MO, ročník 1996, částka 6.
- [14] Metodické pokyny pro plánování zdrojů v rezortu MO na léta 1997 až 2006. Věstník MO, ročník 1996, částka 6.
- [15] Metodické pokyny pro programování v rezortu MO na léta 1996 až 2000. Věstník MO, ročník 1995, částka 14.
- [16] Sdělení ředitele odboru ekonomických koncepcí a rozpočtu MO k programování v rezortu MO na léta 1998 až 2002. Věstník MO, ročník 1996, částka 12.
- [17] Ochmana, F.: Základní terminologie systému plánování, programování a rozpočtování. Odbor ekonomických koncepcí a rozpočtu MO ČR, Praha 1995.
- [18] Hodánek, O.: SPPR na rozcestí. A-report 2005, č. 1/97.
- [19] Koziej, S.: Jaké má Polská armáda operačně strategické úkoly? Vojenské rozhledy č. 5/92.

Rozšiřování NATO neprobíhá v reakci na novou ruskou hrozbu; je motivováno imperativem vytvoření jednotné Evropy – Evropy, která Rusko zahrnuje, nikoli vylučuje. Cílem rozšíření je dát střední a východní Evropě – tedy oblastí, jejíž budoucí stabilita je klíčem ke stabilitě Evropy jako celku – tentýž pocit bezpečí, který se stal běžný v západní Evropě. Rusko potřebuje stabilitu a prosperitu ve středu Evropy o nic méně, než my ostatní.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Mírové operace

Svět koncem dvacátého století procházel nebývale rychlými změnami a úkolem armády v tomto světě je sledovat takovou vojenskou strategii, která podporuje diplomatické úsilí vlád, zejména při udržování míru v potenciálních oblastech konfliktu. Následující článek převzatý z časopisu Military Review (Sep-Oct 1996) podává přehled zkušeností americké armády, které byly získány při operacích a výcviku v nedávné době, o změně jejích funkcí a v neposlední řadě zkoumá i současnou americkou doktrínu, aby zahájil, jak jeho autor, pplk. U.S. Army J.B. Hunt, zdůrazňuje v závěru článku, „širokou diskusi jak o armádě, o jejích mírových rolích, tak i dalších hlavních úkolech (místech) ozbrojených sil“. Článek je redakčně zkrácen a upraven.

* * *

První zmínka o mimoválečných operacích, tj. takových operacích, které nemusí zahrnovat ozbrojená střetnutí (*operations other than war, OOTW*) je v předpisu amerického pozemního vojska FM 100-5 (operace). Píše se o nich jako o „základním kameni“ neboli základní úrovni současné vojenské doktríny. Nicméně vše co předpis přiznává je zodpovědnost pozemního vojska za tyto operace, ale to samo o sobě neodráží úroveň pochopení těchto operací.

Co říká název?

Že existuje situace „ani mír, ani válka“ je známo mnoho let. Ovšem představy o takových situacích jsou velmi zmatené a neustálené. Proto i pokusy konceptualizovat operace OOTW nejsou příliš úspěšné. Nemáme totiž definovány ani cíle těchto operací, ani cíle, kterých chceme dosáhnout, nemluvě o roli armády či techniky potřebné pro dosažení úspěchu. Dokonce neexistuje ani shoda v tom, jak bychom měli tyto operace správně nazývat.

Pro popis mimoválečných operací (OOTW) se v armádě používají termíny jako konflikt o nízké intenzitě (*low intensity conflict, LIC*), stabilizační operace, operace blízké válce. Nedávno byl navržen další termín - „stabilizační a podpůrné operace“. Žádný z těchto názvů ale není zcela vyhovující. To, co tyto pojmy popisují, je vojensko-politická situace, stav či podmínky, ne operace. Termín „konflikt o nízké intenzitě“ (LIC) alespoň popisuje podmínky, prostředí konfliktu, ale jeho hlavní nevýhodou je, že zkouší kvantitativně popsat skutečnost, která je hlavně kvalitativní. Zásadou pojmu „mimoválečné operace“ (dále jen OOTW) je, že přiznává zodpovědnost armády za úkoly, které jsou zcela jiné než řešila teorie konvenční Clausewitzovy války a také nedávná americká praxe. Hlavním nedostatkem tohoto termínu jsou ale nejasné vojenské aspekty operací OOTW za situace „ani válka, ani mír“, o kterých se FM 100-5 zmiňuje obecně jako o „konfliktech“. Robert

J. Bunker je popisuje jako „ne-západní válku“ (viz *Military Review*, Nov-Dec 1995), tedy jako oblast, ve které USA neměly zatím příliš velké úspěchy. Francouzský vojenský teoretik Roger Trinquier tyto operace nazývá „moderní válkou“, což je sice nepřijemná, ale dost možná prorocká myšlenka (viz „Moderní válka: Francouzský pohled na protipovstalecké akce“, New York, Praeger Publishers 1964).

Mimoválečné operace kombinují Bunkerovo prostředí „nové války“ s mírovými aktivitami, které z jedné strany nejsou nic jiného než ekonomickým využitím veřejných zdrojů. Armáda není stavěna pro mírovou humanitární pomoc, na pomoc při přírodních pohromách, jelikož je armádou. Podílí se na nich, protože má a kontroluje takové prostředky, které jsou za vzniklých podmínek užitečné.

Mnoho příslušníků armády během vietnamské války pochopilo, že konvenční, vyčerpávající a ničivá válka, nazývaná „kombinovaný vzdušný a pozemní boj“ (*AirLand Battle*) nemůže ve vysoce zpolitizovaných konfliktech uspět. J. Bunker v již zmiňovaném příspěvku takové konflikty nazývá „ne-západními“ přístupy k válce. Od porážky ve Vietnamu se cítí americká armáda stále ukřivděná a odmítá uznat jakoukoli jinou formu války, která neodpovídá Clauzewitzově tradici. Vojenský úspěch operace Pouštní bouře tento postoj jen zesiluje.

Je sice nezbytné mít vhodný název pro situace „ani válka, ani mír“, ale jak by měl termín konkrétně znít není podstatné. Důležité je, aby měly jméno. Právě tak bychom nemuseli mít žádný výraz pro válku. Nemá-li totiž předmět speciální název, nemůžeme o něm uvažovat, mluvit či psát.

Nedávná historie OOTW

Je těžké určit jak vlastně armáda chápe mimoválečné operace OOTW, protože se o nich v předpisu FM 100-5 příliš nepíše. Ve skutečnosti měla armáda odpovědnost za konflikty o nízké intenzitě (LIC), OOTW, stabilizační a podpůrné operace již několik let před vydáním předpisu FM 100-5 v r. 1993. Mezním rokem pro moderní pojetí OOTW byl rok 1986. Na podnět amerického Kongresu tehdy velitelství pro výcvik a doktrínu pozemního vojska USA (TRADOC) uvedlo projekt JLICP (*Joint Low-Intensity Conflict Project*), na kterém se podílely všechny složky ozbrojených sil a dokonce i několik vládních organizací. Závěrečná zpráva z 1. srpna 1986 konstatovala: „Nerozumíme konfliktům o nízké intenzitě, reagujeme na ně nejednotně, špatně plníme dané úkoly a schází nám schopnost vydržet do konce.“

Zpráva definovala LIC tak, jak byly schváleny všemi zainteresovanými vládními organizacemi. Opomenutí jejich definice ve služebním předpisu z r. 1993 FM 100-5 a ve společném předpise pro všechny druhy vojsk z r. 1995 JP 3-07 (*Joint Doctrine for Military Operations Other Than War*), bylo vážnou chybou. Od té doby je v terminologii zmatek. Koncepce mimoválečných operací OOTW (jedna jejich část dříve spadala pod konflikty o nízké intenzitě) je v rámci armády velmi dobře známa nejméně třicet let a na toto téma je tedy k dispozici nejrozmantější literatura. Avšak právě tak jako armáda nepřijala koncepci OOTW ve Vietnamu, není ochotna ji přijmout ani dnes. Pro armádu je pohodlnější pokračovat zaběhlými způsoby, bez ohledu na to, jaký úkol právě plní, zda její operační metody přinášejí či nepřinášejí úspěch.

Zdá se, že v mnoha směrech je předpis pozemního vojska FM 100-20 (stabilizační a podpůrné operace) na dobré cestě. Předpis pro všechny druhy ozbrojených sil (tj. tzv. „společný“ předpis, pozn. překl.) JP 3-07 obsahuje správné, i když povrchní vysvětlení OOTW a je vhodným doplňkem pro FM 100-20. Také několik dalších vydaných společných taktických předpisů TTP - Joint Tactics, Techniques and Procedures for Foreign/Internal Defense: JP 3-07.2 (antiterorismus), JP 3-07.3 (mírové operace), JP 3-07.4 (protinarkotické operace), JP 3-05 (evakuace civilního obyvatelstva), JP 3-07.6 (humanitární operace), JP 3-07.7 (vnitrostátní operace) - tento typ operací popisují v podstatě správně. Nejlépe vysvětluje operace OOTW nový předpis pozemního vojska FM 100-20. Umožňuje tyto operace správně pochopit, což je nezbytné pro úspěšnou analýzu hlavních úkolů, jejich plánování a realizaci. Charakterizuje povahu mírového a konfliktního prostředí, americké národní cíle použití vojenských sil v operacích OOTW.

Poprve se v něm říká, jak můžeme plnit úkoly vynucování míru (*peace enforcement*) a jak bychom mohli vyřešit etnické konflikty a jednat se zeměmi, ve kterých se zhroutila státní správa (viz Libanon, pozn. red.) Vysvětlují se zde operace při propuknutí povstání či jeho potlačení, terorismus, operace prováděné v době míru a vojenská účast na protinarkotických operacích. Žádné jiné publikace, ať už se to týká společných publikací pro všechny druhy ozbrojených sil, nebo jen jedné z nich, tato témata neobsahují.

FM 100-5 se snažil vtěsnat operace OOTW do nevyhovujících principů Clausewitzova válečného modelu. Tato vážná chyba pak přešla do společného předpisu všech druhů vojsk JP 3-07 a ostatních doktrinárních publikací (tj. bojových řádů, služebních předpisů) amerických ozbrojených sil, pozemního vojska nevyjímajíc. Ale tou nejzávažnější chybou je, že byly vypuštěny všechny hlavní principy LIC, včetně rozhodujícího vlivu politického řešení, ze kterého mají být odvozovány všechny ostatní zásady. Tyto zásady byly uvedeny ve společném projektu konfliktu nízké intenzity JLICP (pro všechny čtyři druhy OS) a opakovány v publikacích Pam 525-44 a FM 100-20 vydaných velitelstvím pro výcvik a doktrínu TRADOC. Opuštění těchto zásad a také změna názvu koncepce z LIC na OOTW se zdá být poněkud nešťastným rozhodnutím. Je jasné, že přitom nikdo nepomyslel na možné důsledky. Proto i nadále řešíme politické konflikty konvenčním, vojenským způsobem, což je zaručený návod na neúspěch.

Čím mimoválečné operace skutečně jsou

J. Bunker ve svém článku v časopisu *Military Review* přičítá úspěch strategie OOTW na Západě i Východě selhání vojenské technologie, které bylo způsobeno velkým rozptýlením ozbrojených sil, členitým terénem, operacemi mezi civilním obyvatelstvem, ignorováním zákonů války a rovněž mýtem, že lidé na Východě si váží lidského života méně než na Západě. To odráží *konvenční*, či jak říká Bunker, Clausewitzův pohled na problém. Zahrnuje předpoklad, že smyslem operací OOTW je zničit schopnost nepřítele bojovat. Ve skutečnosti ale je jejich cílem přesvědčit nepřítele, aby změnil své jednání.

Skutečnou podstatou OOTW je, že hlavní úkoly (míse) těchto operací jsou primárně politickými procesy, které jsou někdy doprovázeny i násilím. Proto úkolem pozemního vojska USA a ostatních ozbrojených sil je především posilovat politické, ekonomické a informační prostředky státu při řešení konfliktu. Operace OOTW nejsou založeny na kombinovaných vzdušných a pozemních operacích či jakémkoli jiném „západním“ modelu

války. Místo toho je zdůrazňována priorita politických nástrojů. J. Bunker přímo říká, že jakákoli koncepce OOTW, která by se snad pokusila využít model kombinovaných vzdušných a pozemních operací, selže.

Politická koncepce OOTW - či přinejmenším ta část, která se týká konfliktních situací - vychází z teorie revoluce, při které povstalci i vlády politicky soupeří o domácí lidské i materiální zdroje. Ve své knize „Vietnamská lidová armáda“ (Novato, Presido Press 1986) vysvětluje Douglas Pike koncept *dau tranh*, vojensko-politického zápasu, který ve Vietnamu používaly komunistické jednotky. V různém stupni je tento koncept používán ve všech mezistátních konfliktech, v mnoha vnitrostátních konfliktech, včetně etnických, např. v Somálsku, Rvandě, Bosně a Hercegovině i jinde, třídních nepokojích v Peru, v Karibské oblasti ve Střední Americe, a některých menších válkách mezi státy.

Hlavním přístupem koncepce OOTW k válce je důraz na politickou strategii. OOTW se nesnaží porazit nepřátelské vojenské síly - v boji. Místo toho narušuje politickou podporu protivníka, ničí jeho morálku a disciplínu. Výhodou strategie OOTW není ani ne-západní taktické rozptýlení, ani to nemá co dělat s jakýmsi mystickým selháním technologie. Kdo uplatňuje strategii OOTW prostě neskrývá svou sílu před lidmi, protože vzhledem k jeho politickému programu, jeho silou *jsou* lidé. Jak napsal Harry Summers („O strategii: vietnamská válka v souvislostech“, Carlisle Barracks 1982), strategie OOTW dělá vítězství v bitvě nedostačujícím, ne-li přímo nedůležitým. Ovšem pokud takto charakterizujeme operace OOTW, potom tyto operace odpovídají více Clausewitzovým teoriím než kritizovaná koncepce kombinovaných vzdušných a pozemních operací a konvenční americké války. Obě tyto koncepce totiž naprosto ignorují Clausewitzovu charakteristiku války jako „pokračování politiky jinými prostředky“. Spoléhají se na čistě vojenské řešení, vyhlazovací válku, a zcela ignorují jakékoli politické úvahy. Abych to vystihl ještě lépe, koncept OOTW je v duchu čínského vojenského teoretika Sun Tsu.

Existuje řada důvodů pro užití tohoto Sun Tsuova, či moderně Triquierova přístupu k válce. Za prvé, metody války nevyřeší problém mnoha soudobých ohrožení míru. Strategie proti povstalcům vyžaduje přesvědčivý, politický přístup. Povstalci, teroristé a pašeráci drog zřídka kdy představují cíl, který může být efektivně zvládnut moderními zbraňovými systémy. Mírové operace proto musí zastavit násilí a umožnit jednání a dohodu. Další důvod pro použití hlavně politických metod OOTW místo čistě vojenských, válečných, představuje nerovnost aktérů konfliktu. Menší a slabší nemohou doufat, že porazí větší, moderněji vyzbrojené účastníky konfliktu přímou vojenskou akcí. Jejich jedinou nadějí na úspěch je kombinace politických, informačních, ekonomických a vojenských prostředků. Viděli jsme, že tato strategie je používána velmi efektivně.

Hlavní světové mocnosti tuto strategii mohou používat jako jednu z politických možností. Např. v situaci, kdy něco ohrožuje americké zájmy, ale ne do té míry, aby to ospravedlnilo vysoké náklady na válku. Jediným příkladem z nedávné doby, kdy jsme záměrně a promyšleně zahájili válku, byla operace Pouštní bouře. Koncepce OOTW naproti tomu nabízí možnost jednat politicky a používat armádu jako nátlak pro vyřešení problému, aniž bychom museli zahájit neplánovanou, nechtěnou a zbytečnou válku. Jakýkoli pokus vést operaci metodami kombinovaných leteckých a pozemních operací má malou šanci na úspěch. Možná by stálo za to zvážit z tohoto hlediska situaci v Somálsku.

Roger Trinquier předvídá, že se operace OOTW stanou formou *moderní* války. Ke stejnému závěru můžeme dospět také na základě úvah bývalého náčelníka generálního

štábu pozemních vojsk generála Gordona R. Sullivana o „velkém rozdílu mezi válkou a mimoválečnými operacemi“. Nikdo racionálně uvažující by nevedl americké ozbrojené síly či moderní západní armády do boje v poušti, kdyby vyhlídky na úspěch byly, díky použití bezpečnějších politických, propagandistických a dalších metod OOTW, vyšší.

Doktrína, na které pracujeme, uznává možnost iracionálních akcí, které žádají, aby Spojené státy udržovaly pohotovost pro konvenční válku a nikdo také nenavrhuje nic opačného. Plány pozemního vojska na boj v informačním věku ale neodpovídají úkolům „války třetí generace“, jak o nich uvažují ve svých knihách Alvin a Heidi Tofflerovi, Martin van Creveld a John Keegan. Armáda skutečně zavádí nové technické prostředky k rychlému získávání informací, jejich uchovávání, vyhledávání a distribuci. Rozhodně to nemyslím jako kritiku, když zde uvádím, že tyto prostředky z větší části jen zpřesňují způsoby určování cílů, manévrovost, předávání rozkazů ke zničení sil protivníka. Je to chvályhodné, ovšem jen za předpokladu, že bojujeme ve „válce druhé generace“ - ve válce industriálního věku. Nejsme zatím připravováni na „válku třetí generace“.

Informace jsou zbraní „třetí generace“. Summersova kniha o vietnamské válce ukazuje, že ani digitalizované bojiště, ani „inteligentní“ zbraně a další technické prostředky neměly žádný vliv na její výsledek. Ve skutečnosti se Alvin a Hedi Tofflerovi asi mylí („Válka a antiválka“, Boston, Little Brown & Co 1993) když předpokládají, že úspěch v informační válce je záležitostí technologie. Alžírští revolucionáři porazili Francii a vietnamští komunisté porazili Spojené státy především dovedným využíváním informací. Ze Somálska vyhnala americké speciální jednotky JTF ven ze země videokazeta za tři dolary, ukazující tělo amerického vojáka, jak je vlečeno davem. Jak Vietnam, tak Alžírsko, byly mocnostmi „první generace“ tj. zemědělské státy, ale Somálsko nebylo dokonce vůbec žádnou mocností. Ale všechny šikovně využívaly informace, aby porazily mocnosti pozdní „druhé druhé“, nebo začínající „třetí generace“.

Budoucí války zřejmě budou kombinací ničivých válek, politických a informačních metod OOTW. I když jsou budoucí války stále mimo naše chápání, nesmíme ignorovat ani aspekty kombinovaných vzdušných a pozemních operací, ani OOTW. Autoři příštího vydání FM 100-5 si musí být vědomi obou. Jestliže je nemohou sloučit do jedné teorie, musí se jimi zabývat odděleně.

Bunkerovo nadšení nad konceptem OOTW jej vedlo k několika chybným závěrům. Předpoklad, že OOTW je „ne-západní“ strategie, je mylný. Podobné operace byly vedeny na Západě přinejmenším již ve třetím století př. n. l., když obyvatelé Iberského poloostrova používali gerilovou taktiku pro odpor imperiálnímu Římu. V moderní době se s operacemi OOTW můžeme setkat v Severním Irsku, Španělsku (Baskové), velmi v Latinské Americe, velmi často i v New Yorku, ve World Trade Center.

I jeho tvrzení o malé účtě k lidskému životu mimo okruh západní civilizace zasluhuje delší komentář. Hodnota lidského života nezávisí na zeměpisné poloze. T.E. Lawrence („z Arábie“) objevil velmi brzy, že jeho „nezápadní“ arabští spojenci a jejich náčelníci - političtí, sociální, kulturní a vojenští vůdci - netolerovali vůbec žádné ztráty. Na druhé straně západní spojenci v obou světových válkách i v Koreji se smířovali s těžkými ztrátami. Nezapomínejme, že to byly ztráty - lodě a Maine, Lusitania a také Pearl Harbor - které přivedly Západ do války. Ochota zabít či být zabít není geograficky determinována. Jsou jimi ohrožené hodnoty a cena, kterou jsme ochotni zaplatit, abychom je bránili.

Úkol pro armádu 21. století: „Připravit se“

V současné době probíhají na stránkách amerických vojenských časopisů o dnešní i budoucí koncepci ozbrojených sil. Jedním z příspěvků na toto téma je i článek majora Davida J. Lemelina (Military Review, Nov-Dec 1996), který se zabývá tzv. lidským faktorem a jeho místem v koncepci americké armády 21. století (Force XXI).

* * *

Hlavní úkolem americké armády, o kterém se dnes tolik mluví, je dnes „připravit se“ na příští konflikt. V dávné i nedávné minulosti bylo jen velmi málo armád skutečně připraveno již před zahájením konfliktu. Naopak, většina armád, včetně americké, při zahájení konfliktu měly neúspěchy, protože si z předcházejících konfliktů a válek vzaly špatné naučení. I dnešní americká armáda je paradoxně znovu v nebezpečí, že nebude řádně připravena, byť je budoucnosti věnována velká pozornost. Důvodem pro toto potenciální selhání armády je oficiální důraz na technologické faktory, a nikoliv na sice méně kvantifikovatelné, ale v konečném důsledku rozhodující lidské faktory.

V roce 1973 ve svých přednáškách pro Institut královských ozbrojených sil Sir Michael Howard stručně vysvětlil, jak se máme úspěšně připravovat na příští konflikt. „Připravit armádu“ ještě před konfliktem je podle něj nedosažitelným cílem. Stručně řečeno, úspěch představuje schopnost umět se přizpůsobit, a to rychleji než nepřítel, vzniklým situacím. Proto je prvořadým úkolem mírové armády vytvořit sílu tak pohotovou, aby rychle rozpoznala povahu bitvy a okamžitě se jí přizpůsobila.

Vybudování takové pohotové síly zahrnuje mj. i určení těch historických zkušeností, které mohou být v příštím konfliktu využity. „Vojenská historie je,“ řekl polní maršál Helmuth von Moltke, „tím nejefektivnějším prostředkem učení se válce v míru, a je tudíž i hlavním zdrojem určení povahy konfliktu.“ Avšak určit, která minulá „ohrožení“ mohou nastat i v budoucnu je úkolem, který většina armád nezvládá.

Dnes je kladen hlavní důraz na získávání digitální technologie a její zavádění. Zastánci této koncepce ale příliš jednostranně sledují trend, podle kterého by vybavení vysokým technologickým potenciálem mohlo jakoby automaticky zaručit úspěch na bojišti. Cíle koncepce armády 21. století jsou chvályhodné, pokud jsou pokusem „připravit se“, nicméně koncept je ve svém základu vadný, protože klade do středu svého zájmu hlavně technologii. Soustředit ohromnou mírovou energii a zdroje armády - a tak vsadit její budoucnost - na zkoušky a vývoj některé ze speciálních technologií, je příliš drahá chyba, která se ve vojenské historii stala již mnohokrát.

Armády, které se pouze soustřeďovaly na nějaké moderní koncepce či technická zařízení jako na hlavní způsob, jak se „připravovat“, si potom v boji obvykle vedly velmi špatně. Kdysi to bylo výstižně nazváno „omylem zázračné zbraně“. Bombardéry, tanky a ostatní technologické vynálezy spadají právě do této kategorie, pokud armády a vojenští teoretici chtějí dosáhnout úspěchu pouze zaváděním inovací, modernizací. A výsledky na bojišti

jsou obzvláště špatné, když důraz na tyto inovace ignoruje, či ještě hůře, má přímo negativní vliv na vývoj lidské dimenze či morální aspekty bojeschopnosti.

Koncepce armády 21. století, tak jak je hájena dnes, zdůrazňuje technologické hodnoty a pouze verbálně uznává důležitost lidského faktoru. Přitom již v roce 1947 v knize „Válečné studie“ Ardant du Picq předvídal základní chybu současného přístupu: „Válečné umění je podřízeno mnoha modifikacím průmyslového a vědeckého pokroku. Ale jedna věc se nemění - srdce člověka. V konečné analýze je úspěch na bojišti věcí morálky. Ve všech věcech, které pronikají armádou, organizací, disciplínou a taktikou, lidské srdce je v nejtěžších okamžicích bitvy tím základním faktorem. Je ale jen zřídka kdy bráno do úvahy, a to má za následek, že vznikají velké chyby.“

Jestliže měl Napoleon Bonaparte pravdu (a zdá se, že to historie potvrzuje) a morální faktory bitvy jsou přinejmenším třikrát tak důležité jako technika, potom člověk není konstantním, ale dominantním faktorem války.

Každá armáda, která se v době míru připravuje na nejistou budoucnost, by měla klást důraz na ty faktory či „hrozby“, které mají největší vliv na vojáky a jejich výkon v boji. Třemi základními faktory, které určují lidské chování ve válce, jsou vedení, výcvik a soudržnost.

Mírová armáda samozřejmě nemůže naprosto přesně předvídat budoucí povahu konfliktu či vlivy technologie, a je proto obtížné určit tu pravou technologii pro bitvy zítřka. Co ale můžeme předvídat je, že tak jako ve stovkách minulých válek, i výsledek té příští bude určen ne relativně vysokou technologickou úrovní nepřítele, ale jeho schopností velet, jeho výcvikem a soudržností. Jakkoli je technologie důležitá, je podřízena lidským faktorům, které dávají armádě schopnost rychle se přizpůsobit povaze a podmínkám příští bitvy. Mírová armáda může velmi ovlivnit budoucnost tím, že se soustředí rovněž na lidský faktor. Je totiž dobře známo, že těm armádám, které investovaly většinu své drahé mírové energie a zdrojů na přípravu velitelů (developing leaders), na výcvik jednotek a posilování jejich soudržnosti, se po vzniku konfliktu jejich investice rychle vracejí.

■ Umění velet

Dobré velení v bitvě vyžaduje kvalitní výchovu a přípravu velitelů. Není důležité zda jde o bojiště konvenční či nekonvenční, zda se jedná o konflikt vysoké nebo nízké intenzity, v Bosně nebo ve Fuldském průsmyku. Vítězná strana bude mít velitele, kteří umí nejlépe „uchopit okamžitě obraz terénu a situace“ (Fridrich Veliký, „Instrukce generálům“ Harrisburg, Stackpole Books 1940). Jakákoli „příprava“ armády v míru by měla zajistit především vynikající výcvik velitelů a přípravu. Clausewitz vždy trval na tom, že velitel musí rozvíjet svůj intelekt, aby rozuměl situaci a uměl vypracovávat včasné, přiměřené řešení taktických problémů. Výcvik velitelů, podle Clausewitze, by měl „dát myslí vhlédnutí do množství válečných jevů a jejich vzájemných vztahů, pak nechat mysl volnou, aby se vznesla do vyšších sfér akce. Potom mysl může využít svůj talent a schopnosti, kombinující vše tak, aby uchopila, co je správné a pravdivé - i když je zřejmé, že jde spíše o reakci na vzniklou situaci než výsledek usilovného přemýšlení.“ (Carl von Clausewitz, „O válce“, Princeton University Press 1976.)

Fridrich Veliký jednou napsal, že „válka není věcí náhody, aby byla dobře vedena je třeba mnoho studia a úvah“. Také jedna z věčných pravd vojenské historie říká, aby byla

armáda „připravena“, musí být vycvičená, adaptabilní, musí mít rozhodné velitele, kteří jsou schopni rychle pochopit situaci, a potom nasadit takovou techniku, která rozhodne bitvu. Mít dobrou technologii neznamena, že máme technologii odpovídající situaci. **Žádná technologie nemůže nikdy nahradit chybějící velitelské umění.** Mírová armáda by tudíž měla investovat více do přípravy velitelů než do vývoje technologií, jejichž užitečnost je přinejmenším problematická.

■ Výcvik

Psát o nutnosti výcviku nemusíme. Historie ukazuje, že jednotky, které plní dobře své základní úkoly a obecně i dobře spolu cvičí, se mohou rychle přizpůsobit existujícím podmínkám na bojišti. Další stálou pravdou je, že výcvik musí být častý a realistický, musí poskytovat jednotkám příležitost vykonávat úkoly za co nejzřízštěnějších podmínek. Historik Josef Flavius ukazuje, že tomu Římané dobře rozuměli: „Římané si jsou jisti vítězstvím ... neboť jejich cvičení jsou bitvami bez krve, a jejich bitvy jsou krvavými cvičeními.“ (Citováno podle M. Granta, „Armáda cízarů“, New York, M. Evans & Co 1992.)

Tím základním pro přípravu armády na budoucí konflikty je věnovat všechny myšlenky, energii a zdroje výcviku jednotek. **Výcvik jednotek by měl být tím posledním, který by snad trpěl omezením rozpočtu či zdrojů.** Až co zbývá, může být přesunuto na technologický rozvoj, ne naopak. Historie učí, že armády, které vstoupily do konfliktu s dobrým vybavením, ale nepřipravenými jednotkami, buď konflikt prohrály s lépe vycvičenými armádami, či měly ztráty tak dlouho, dokud se jejich vlastní výcvik, placený krví, nevyrovnal nepřátelskému. Jako příklad může posloužit naše vlastní zkušenost v druhé světové válce.

■ Soudržnost

Úzce spjata s výcvikem jednotek je soudržnost, stmelení jednotky. Podle Martina van Crevelda („Bojová síla“, Carlisle Barracks 1983) jsou tím rozhodujícím náročná a častá cvičení, která podporují soudržnost jednotek. Právě ona je tím základním, na čem závisí bojová síla jednotky. Soudržnost jednotky lze těžko definovat, ale obecně je založena na dlouhotrvajících vztazích mezi veliteli a vojáky i mezi vojáky samotnými. Tyto vztahy jsou upevňovány při výcviku a ve skutečných bojích. Du Picq, jehož „Válečné studie“ argumentují ve prospěch lidského faktoru, v citované knize uvádí, že „vojákuův smysl pro soudržnost zahrnuje respekt a důvěru ve své druhy, a strach z jejich výčitek či odplaty, jestliže je opustí v nebezpečí ... jedním slovem, jde o celý duch sboru. Takto mohou být charakterizovány pouze soudržné jednotky: čtyři muži se rovnají jednomu lvu.“

Historie ukazuje, že armády velmi zřídka mají takový stupeň soudržnosti ještě před vznikem konfliktu. Pilíři, na kterých se tato soudržnost buduje, jsou **personální stabilita a náročný výcvik.**

Vzhledem k individuálnímu systému doplňování má americká armáda problémy s budováním soudržnosti u většiny jednotek. Americké jednotky se blíží k skutečné soudržnosti při náročném výcviku ve výcvikových střediscích. Pokud jednotka „zmrazí“ své příslušníky na dobu výcviku ve středisku, soudržnost jednotky se zřetelně zvýší. **Jestliže se ale během následujícího roku vymění 30 procent příslušníků jednotky a změní se velení, užitek ze soudržnosti získané při výcviku se ztratí.** Z jednotky se prostě

stala nová jednotka. Armáda by tedy měla vypracovat personální systém, který je podobný britskému plukovnímu systému, ale založeném na amerických brigádách pozemního vojska. Otázkou je, proč se lidským faktorem koncepce armády 21. století více nezabývá.

■ Stabilnější personální management

Myšlenka koncepce armády pro 21. století „Force XXI“ je chválihodná a zaměřením na budoucnost v historii americké armády téměř bezprecedentní. Sklidíme velký zisk, ovšem jen za předpokladu, že toto soustředění energie bude správné. Zaměřujeme se na digitální technologie, jako na prostředek, který nám zajistí budoucí úspěchy.

Armáda ale musí také zvažovat lidskou složku války. Mnoho vojenského výzkumu je založeno na historické analýze jak technologický pokrok vedl k základním změnám způsobů vedení války a jak dosáhnout vítězství. Předpokládá se proto, že také technologie informačního věku povedou k zásadním změnám a záměrem armády je být v čele těchto změn.

A právě proces budování armády pro 21. století má určit jak a jaký typ změny je zapotřebí a jak mají být nadcházející změny rozsáhlé. Jestliže technologie informačního věku změní vedení, ne povahu války, potom se musí změnit i způsob, jakým armáda řídí své taktické a strategické síly. Tento proces musí umožnit změnit i doktrínu, výcvik, přípravu velitelů, organizaci, systémy zabezpečení techniky a vojáků. Velení armády jasně a důsledně vyhlásilo, že nemá v úmyslu vytvořit vojsko „kyber-válečníků“, ale naopak, všechno, co je spojeno s konceptem armády pro 21. století musí zvyšovat individuální schopnosti každého vojáka. Vývoj technologie budoucnosti je nezbytný, ale sám o sobě nestačí. Digitální technologie může mít skutečně předpovídaný zásadní význam pro vítězství na bojišti, je správné, že se armáda stará o svůj technologický potenciál. Ale není zcela jisté, že tato technologie skutečně povede k celkové převaze. Jisté je - bez ohledu na konkrétní technologickou úroveň bojovníků na budoucím válčišti - že vítěz bude mít v každém případě lepší velitele a jednotky.

Armáda 21. století musí soustředit své zmenšující se zdroje na oblasti, o kterých z historie víme, že budou určovat budoucí úspěch v jakémkoli konfliktu: na velitelské umění a výcvik jednotek. Myslím, že koncepce armády 21. století by měla zaměřit pozornost hlavně na doplňovací systém pozemního vojska. Měla by nahradit současný systém stabilnějším personálním managementem, aby se zlepšila soudržnost jednotek a úroveň jejich výcviku. I když se prostředky vynakládají na armádu budou zmenšovat, vojenské jednotky tvořené delší dobu stále stejnými příslušníky budou schopny udržovat vyšší úroveň vycvičenosti, než je v současné době možné.

Koncepce by měla také maximalizovat fiskální a lidské zdroje pro výcvik velitelů ve vojenských školách. Vysoká kvalita instruktorů a zdrojů na vojenských školách by výrazně zlepšila celkovou úroveň velitelů na všech úrovních a vůbec armády jako celku. A konečně by se mělo usilovat o zvyšování financí pro výcvik jednotek, a to právě z výše uváděných důvodů. Jestliže navrhované přesuny v alokaci zdrojů ztíží zavádění nové výzbroje a výstroje, ať je tomu tak. Vzniklý rozdíl může být po zahájení boje a určení jeho charakteru překryt zkušenými veliteli a vycvičenými jednotkami: žádná sebelepší technologie totiž nenahradí dobré velení a výcvik.

Nová tvář války: strategická informační válka

Článek byl pod názvem „*Strategic Information Warfare: A New Face of War*” zveřejněn v americkém časopise *Parameters*, podzim 1996. Jeho autory jsou výzkumní pracovníci firmy RAND Corporation R. C. Molander, A. S. Riddile a P. A. Wilson, který pracuje pro Institut obranných analýz (CIA). Tento příspěvek, který je redakčně zkrácen a upraven, shrnuje výsledky jejich společného pětiměsíčního výzkumu.

Přes rozdíly v dimenzích a dosažené úrovni, existují a budou existovat v České republice podobné problémy.

* * *

Informační válka (*information warfare*) představuje novou, rychle se rozvíjející, avšak dosud jen nepřesně definovanou oblast rostoucího zájmu rezortu obrany a politických činitelů. Pramenem jak zájmu, tak nejasností v této oblasti je tak zvaná informační revoluce, podmíněná rychlým vývojem v oblasti počítačových modelů trojrozměrného prostředí (kybernetického prostoru, *cyberspace*) minicomputerů a s nimi souvisejících dalších informačních technologií. Americká armáda stejně jako celá americká společnost se snaží co nejrychleji využít výhod a možností, které tento vývoj přináší. Tuto rychle se rozvíjející globální informační strukturu se pro vojenské účely pochopitelně nesnaží využívat jen Amerika a její spojenci, ale také současní respektive budoucí protivníci.

Konečný výsledek, respektive důsledky těchto probíhajících změn pro mezinárodní či jiné formy konfliktu jsou velmi nejisté. Podaří se USA a jeho spojencům překonat potenciálně zranitelná místa počítačového modelování, získají a udrží si taktické i strategické výhody, které tato oblast nabízí? Nebo snad nastupující změny vyvolané informační revolucí budou tak rychlé a hluboké, že ohrozí jak tradiční způsob vedení ozbrojených operací, tedy od základu změní charakter budoucí války?

Proto americký ministr obrany již v lednu 1995 vytvořil „pracovní skupinu pro informační válku”, jíž bylo uloženo formulovat „národní cíle informační války a jejich dosažení”. Skupina měla zpracovat analytický rámec pro zjištění základních problémů informační války, vyšetření jejich důsledků a objasnění východisek pro zpracování příslušné politiky, umožňující dosáhnout konsenzu o její celkové strategii.

Co je to „informační válka”?

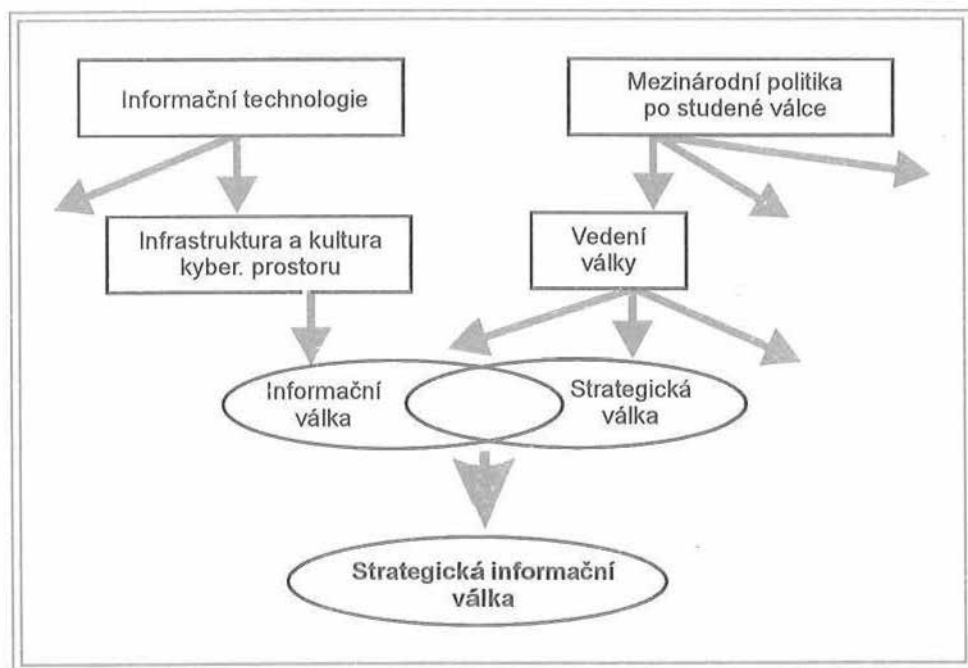
Ještě před pouhými deseti lety byly za informační válku považovány pouze boj proti velitelským stanovištím protivníka na bojišti a válčisti (*command and control warfare, C²W*), rušení a jiné metody radioelektronického boje (*electronic warfare, EW*).

Nyní vztahujeme pojem informační války na stále širší soubor koncepcí vedení války informačního věku. Tyto koncepce přímo souvisejí s představou, že současný rychlý vývoj v oblasti počítačového modelování (globální informační infrastruktury) může přinést další možnosti boje, ale také odhalit nová zranitelná místa. Tato revoluce by mohla ohrozit

současné prostředky obrany i mimo tradiční bojiště a válčiště způsobem, který ovlivní jak národní vojenskou strategii, tak i širší národní bezpečnostní strategii.

Informační válka je ovšem stále v raném stadiu svého vývoje. Tento pojem nelze zatím přesně vymezit. Nicméně existuje jedna složka informační války, která je při běžném používání tohoto termínu všemi stejně chápána a užívána. Jako „strategickou informační válku“ se označuje konflikt, při kterém:

- je k ovlivnění strategických vojenských operací používáno počítačové modelování (kybernetický prostor, *cyberspace*),
- jsou poškozovány národní informační infrastruktury potenciálních účastníků konfliktu.



Obr. 1: Strategická informační válka

Infrastruktura a kultura trojrozměrného počítačového modelování (kybernetického prostoru) znázorněná na obr. 1, vztahující se k vedení války (navzdory podílu ministerstva obrany při vzniku počítačové sítě Internet) se v minulých letech rozvíjela téměř výlučně mimo vojenské prostředí.

Paralelně s tímto rozvojem probíhá vývoj na mezinárodně politické scéně. V tomto kontextu se také vyvíjí i Clausewitzova slavná definice „války jako nástroje politiky“. Vynořují nové strategické zájmy, které přinášejí nové strategické problémy. Vytvářejí se nové strategické cíle, proti nimž lze používat všech nástrojů, včetně hrozby použití nových (i starých) druhů strategické síly. Vznikají nová strategická ohrožení a nová strategická zranitelná místa. Je nesporné, že vývoj strategického vedení války bude zahrnovat dimenzi

ohrožení a zranitelných míst prostřednictvím počítačového modelování (kybernetického prostoru), takže označení „strategická informační válka“ je plně oprávněno.

Strategická informační válka

Současné státy mají rozsáhlé prostředky na využití informatiky, včetně složitých řídicích systémů i infrastruktur zahrnujících řízení elektrické energie, toku peněz, letecké dopravy, dopravy nafty a plynu. Proto jsou stále závislejší na informačních infrastrukturách. Pokud se potenciální protivníci pokusí tyto systémy poškodit s využitím metod informační války, informační válka získá strategický rozměr.

Základním aspektem strategické informační války je, že neexistuje žádná „frontová linie“. Strategické cíle ve Spojených státech mohou být útokem stejně zranitelné jako prostředky velení, řízení, spojení a průzkumu (*command, control, communications and intelligence, C³I*) na válčišti. Pozornost účastníků konfliktu se proto rozšiřuje mimo jediné tradiční regionální operační válčiště na čtyři samostatná operační válčiště:

- bojiště jako takové,
- vnitřní pásma zúčastněných států,
- mezinárodní pásmo sloužící ke spojení a přesunům,
- domácí území státu vedoucího operace v zahraničí.

Při reagování na útoky informační války tohoto druhu se vojenská strategie již nemůže soustřeďovat jen na vedení a zabezpečení operací výhradně v určitém regionu. Je nezbytné zevrubně posoudit důsledky informační války pro infrastruktury vlastního státu i spojenců, které jsou závislé na nerušeném zpracování informací.

Základní rysy strategické informační války

Autoři uvádějí sedm charakteristických rysů strategické informační války:

* *Nízké vstupní náklady.* Na rozdíl od tradičních zbrojních technologií vývoj metod založených na informatice nevyžaduje rozsáhlé finanční prostředky. Jedinými předpoklady jsou odborná znalost informačních systémů a přístup k důležitým sítím.

* *Neostře tradiční hranice.* Tradiční rozlišování např. veřejných zájmů oproti soukromým, bojového jednání proti zločinnému, či historicky definovaných zeměpisných hranic, je komplikováno rozšiřující se interakcí v rámci informační infrastruktury.

* *Zvýšená možnost ovládnutí veřejného mínění.* Nové informační metody mohou značně zvětšit schopnost klamání a vůbec činností spojených s manipulací obrazu nepřítele, což zkomplikuje úsilí jakékoli vlády získávání politické podpory iniciativ týkajících se bezpečnosti.

* *Nové úkoly strategického zpravodajství.* Nedostatečná obrana proti prostředkům informační války obnažuje zranitelná místa a strategické cíle. Je snížena účinnost klasických metod získávání a analýzy zpravodajských dat. Proto bude nutno vypracovat nové metody analýzy zaměřené na strategickou informační válku.

* *Závažné problémy taktické výstrahy a hodnocení útoku.* S současné době totiž neexistuje žádný adekvátní taktický výstražný systém umožňující rozlišovat mezi

strategickými útoky informační války a jinými druhy aktivit v kybernetickém prostoru, včetně špiónáže anebo nezaviněných poruch.

* *Obtíže při vytváření a udržování koalic.* Spoléhání se na aliance pravděpodobně rozšíří zranitelnost bezpečnostního postavení všech členů aliance v rámci strategické informační války, což protivníkům poskytne neúměrně velkou strategickou výhodu.

* *Zranitelnost zázemí státu vedoucího expediční válku.* Informační technologie způsobují, že geografické vzdálenosti jsou irelevantní. Cíle ve vzdáleném zázemí jsou stejně zranitelné jako cíle na válčišti. Ekonomika i společnost spočívající na vysoce výkonné a propojené informační infrastruktuře vytváří pro potenciální protivníky, připravené k vedení informační války, soustavu přitažlivých strategických cílů.

Existuje „stupňovitý“ efekt těchto rysů: každý z nich vytváří vhodné podmínky pro následující stupeň.

Vstupní náklady

Vzájemně propojené sítě mohou být vystaveny útoku a narušení nejen agresivními státy, nýbrž také nestátními činiteli, včetně rozptýlených skupin či dokonce jednotlivců. Potenciální protivníci mohou mít také rozsáhlé spektrum možností. Ohrožení státu může být značně rozšířeno a bude se neustále měnit s rozvojem složitějších systémů a rozšiřováním potřebných odborných znalostí.

Cena útoku v rámci informační války může být zvýšena zamezením snadného přístupu k sítím a řídicím systémům, využitím nových metod kódování informačního vybavení (softwaru). Tím snad mohou být zmírněna určitá ohrožení, avšak neodstraní se ohrožení propojeného systému zevnitř, např. podplaceným pracovníkem (systémovým operátorem) anebo snad i přímým fyzickým útokem. Zároveň se zvyšují obtíže při zpracování zpravodajských údajů týkajících se útočníků ve strategické informační válce na všech třech zájmových úrovních: strategické, operační a taktické.

Tradiční hranice mizí

Při daném velkém množství možných protivníků, zbraní a strategií je stále obtížnější rozlišovat mezi cizími a domácími zdroji ohrožení a možných útoků vedených prostředky informační války. Nelze vědět, kdo byl napaden kým, nebo kdo je v pozadí útoku. Důsledkem toho jsou:

- značné komplikace při rozlišování tradiční úlohy mezi orgány vnitřní bezpečnosti na jedné straně a národními bezpečnostními a zpravodajskými orgány na straně druhé,
- nemožnost jasného rozlišování mezi různými úrovněmi protistátní činnosti, jejíž spektrum sahá od prostého zločinu, až po vedení války.

Nepřátelské státy mohou upustit od tradičních vojenských nebo teroristických akcí a za využití jednotlivců anebo nadnárodních zločineckých organizací vést „strategické zločinecké operace“.

Ovládání veřejného mínění

Informační válka zvyšuje možnost manipulace s informacemi, které jsou klíčem k formování veřejnému mínění:

- různé politické, teroristické skupiny či nevládní organizace mohou využívat k získávání politické podpory např. Internet,

- vzniká možnost, že „fakta“ týkající se nějaké události mohou být zmanipulována a rozšiřována metodami sdělovacích prostředků,
- a naopak může dojít k poklesu schopnosti dosáhnout či udržet podporu kontroverzních politických akcí u veřejnosti.

Vlády mohou používat Internet třeba jako součást jakékoli veřejné informační (volební) kampaně, proto veřejnost obvykle odmítá podporovat jakákoli mimořádná opatření vlád k „převzetí kontroly“ sdělovacích prostředků (včetně Internetu) jako reakce na možný útok v rámci informační války. Budoucí vlády mohou tedy stát před nesnadným úkolem utvářet a udržovat domácí podporu pro akce v oblasti informační války.

Potřeba strategického zpravodajství

Při řešení zpravodajských problémů informační války budou mít tradiční metody shromažďování a analýzy zpravodajských dat jen omezenou použitelnost. Cíle jsou nesnadno rozpoznatelné, vyčleňování zpravodajských prostředků je obtížné vzhledem k rychle se měnící povaze ohrožení. Zranitelná místa a soubory cílů nejsou dosud správně chápány. Stručně řečeno, stát může jen nesnadno rozpoznat potenciální protivníky, jejich záměry a jejich možnosti. Důsledkem toho je, že je třeba vybudovat nové organizační vztahy v rámci zpravodajských institucí, mezi těmito institucemi a jinými orgány. Také může být nezbytná restrukturalizace rolí a úkolů.

V tomto směru existuje potřeba vybudování mezioborové struktury, která by umožnila koordinované shromažďování a analýzu „cizích“ a „domácích“ zdrojů.

Taktická výstraha a hodnocení útoku

Tento rys vedení války představuje od základu nové problémy v podmínkách kybernetického prostoru. Základním problémem je rozlišování mezi útoky a jinými událostmi, jakými jsou nehody, poruchy nebo proniknutí do systému. Hlavním důsledkem tohoto rysu je, že oficiální orgány nemusí vůbec vědět, kdy došlo k útoku, kdo je útočník, nebo jak byl útok proveden!

Vytváření a udržování koalic

Mnozí spojenci budou zranitelní útoky informační války vedenými na jejich hlavní informační infrastruktury. Například závislost na mobilních telefonech v průmyslových zemích způsobí, že telefonní spojení těchto států bude velmi ohroženo. I další odvětví (energie a finance atd.) mohou rovněž být zranitelnými místy, na která může protivník vést útok, aby zmařil účast v koalici. Takové útoky mohou narušovat realizaci koaličních plánů. Koaliční partneři, kteří naléhavě potřebují vojenskou pomoc, mohou požadovat ujištění, že plán zasazení spojeneckých sil v jejich regionu není zranitelný akcemi informační války.

Zranitelnost zázemí

V informační válce neexistuje žádná frontová linie. Potenciální bojiště jsou všude, kde síťové systémy připouštějí přístup. Ekonomika bude stále více spoléhat na složité, do sítí propojené řídicí systémy v životně důležitých oblastech jakými jsou ropovody, plynovody a elektrické sítě. Ne všichni si uvědomují zranitelnost těchto systémů. Jaké budou prostředky odstrašování a odvety není jisté; mohou spočívat na tradičních vojenských

nástrojích doplňujících hrozbu informační války. Zázemí tedy není chráněno proti útoku zvenčí.

Žádná rázná opatření, např. zastavení provozu infrastruktury, nebudou jako obranná opatření účinná. Je nutno posoudit koncepci „minimální nezbytné informační infrastruktury“ založené na metodách zjištění útoků informační války a metodách obnovy, které budou minimalizovat účinky jakéhokoli narušení sítě.

Analytické a politické zásady pro řešení problémů strategické informační války

Během prováděného výzkumu byla velká pozornost věnována **stanovení možné spodní meze závažnosti ohrožení strategickou informační válkou** vedenou v kybernetickém prostoru. Mnohé existující informační systémy jsou zjevně zranitelné jistou úrovní narušení nebo zneužití. Zároveň je rozvoj v kybernetickém prostoru tak dynamický, že existující „zranitelnost“ může být zmírněna v rámci přirozeného vytváření imunity vůči ohrožením provázejícím každou tak rychle se rozvíjející soustavu. Závislost na počítačovém modelování (na kybernetickém prostoru) v informačních systémech všeobecně rovněž rychle roste a klade zneklidňující otázky, zda může být proces „imunizace systému“ zachován, a tak zabránit, aby nevnikla nebezpečná zranitelná strategická místa, kterých by mohl protivník využít.

Dosud nebyl mezi odborníky nalezen statistický konsenzus v tom, kde se nyní nacházíme na stupnici spektra ohrožení a kam směřujeme. Problém strategické informační války téměř stále postupuje dolů po stupnici (viz obr. 2). Čím více času bylo věnováno tomuto tématu, tím vyvstávalo více a více vážných problémů, které neměly konkrétní řešení a u nichž (v některých případech) ani neexistovala představa, kde začít.

Pravděpodobné důsledky strategické informační války vedou k základnímu závěru: Klíčové předpoklady národní vojenské strategie jsou zastaralé a neadekvátní pro hrozby vytvářené strategickou informační válkou. Autoři komentované studie proto vypracovali pět základních doporučení, týkajících se řízení na národní (vládní) úrovni, hodnocení rizik, úlohy vlády, národní bezpečnostní strategie a národní vojenské strategie.

1. Kdo na má být pověřen vedením?

Okamžitým a nutným prvním krokem je zřízení ústředního řídicího orgánu v rámci federální vlády pro zabezpečení koordinované akce proti možnému ohrožení strategickou informační válkou. Tento ústřední orgán by měl být zařazen do „exekutivního úřadu prezidenta“, protože pouze z této úrovně je možno účinně uskutečňovat nezbytnou mezioborovou koordinaci velkého počtu vládních organizací i spolupráci s americkým Kongresem. Tento orgán musí mít také odpovědnost za úzkou koordinaci s průmyslem. Jakmile bude zřízen, musí okamžitě převzít odpovědnost za zpracování a řešení souborného přehledu problémů strategické informační války na národní úrovni.

2. Hodnocení rizika

Výše uvedený vládní orgán musí jako první krok provést hodnocení rizik a zjištění o možném rozsahu zranitelnosti klíčových prvků systému současné národní bezpečnosti a národní vojenské strategie strategickou informační válkou. Součástí tohoto přehledu budou soubory strategických cílů, účinky informační války a hodnocení zranitelnosti a

Situace:		Závěry:
"USA jsou jedinou a zbývající supervelmocí."		Žádné problémy: ani nyní, ani v budoucnu.
"Protivníci se neodvážejí něco podniknout."		USA mají převahu ve všech směrech.
"Protivníci jsou příliš hloupí."		USA mají technologickou převahu.
"Utřípíme jen menší ztráty."		USA mohou použít vojenskou sílu.
"Informační struktury se automaticky zahojí."		Není nutné provádět nějakou vojenskou akci.
"Informační struktura může být snadno napravena."		Je nutné, aby USA provedly určitou akci.
"Vzrůstá závislost na zranitelných informačních systémech."		Situace se zhoršuje.
"USA mohou být sraženy na kolena velmi rychle malou skupinkou osob, které ovládají vyspělé technologie."		Situace nemůže být horší.

Obr. 2: Spektrum perspektiv

ohrožení. Bez takového hodnocení rizik neexistuje rozumný základ pro rozhodování o otázkách strategické informační války.

Použití síly bude možné odložit, jestliže díky počítačovému modelování vznikne neprostupná, odolná obrana, což je v podstatě velmi reálné. Posílení imunního systému, který je vystaven neustálým útokům, což kybernetický prostor je a nesporně bude, vytvoří pevnou národní informační infrastrukturu. Avšak tak daleko se vývoj ještě nedostal.

3. Úloha vlády

Úloha vlády spočívající v řešení potřeb obrany proti ohrožení strategickou informační válkou se bude vyvíjet. Vláda plní určité základní přípravné funkce, jako je budování vojenských sil. Kromě toho může hrát účinnou úlohu při podpoře (zabezpečování) některých informačních systémů a infrastruktury. Může uplatňovat určitou politiku pro snížení zranitelnosti a usnadnění obnovy.

Důležitým činitelem je změna úlohy vlády spočívající v přechodu od národní obrany veřejné bezpečnosti k obraně veřejného dobra. Vláda v této oblasti bude muset nalézt rovnováhu mezi tím, jak veřejnost pochopí ztrátu občanských svobod, a komerční sektor vládní omezení jeho metod a trhů.

4. Národní bezpečnostní strategie

Po ukončení počátečního vyhodnocení rizika musí národní bezpečnostní strategie řešit připravenost pro zjištěné ohrožení. Připravenost bude překračovat některá tradiční rozhraní mezi vojenským a občanským, mezi zahraničním a domácím a mezi celostátním a místním.

Velmi slibnou může být koncepce „*minimálně důležité informační infrastruktury*“ jako možná strategie obrany proti informační válce. Minimálně důležitá informační infrastruktura je chápána jako minimální kombinace informačních systémů, procesů a zákonů nezbytných pro zajištění plynulého fungování společnosti i za útoku v rámci strategické informační války.

Jedním z rysů této informační infrastruktury může být soubor pravidel a předpisů vydaných vládou pro motivaci vlastníků a provozovatelů různých národních infrastruktur (včetně např. daňového zvýhodňování) k přijetí opatření pro snížení zranitelnosti jejich infrastruktury a pro zajištění rychlé obnovy po útocích v rámci informační války. (Analogickým konceptem je strategická nouzová komunikační síť budovaná pro případ jaderného útoku.)

5. Národní vojenská strategie

Současná americká národní vojenská strategie zdůrazňuje udržení schopnosti přemísťovat vojenské síly na válčiště do klíčových regionů Evropy a Asie (tzv. *power projection*). Vzhledem k již zmiňovaným vznikajícím čtyřem samostatným operačním válčištím v kybernetickém prostoru (vlastní bojiště, území zúčastněných států, mezinárodní prostředí sloužící ke spojení a přesunům, území státu vedoucího operace v zahraničí) se značně zmenšuje význam vzdálenosti vzhledem k prostoru rozvinutí a zasazení zbraní. Proto může být „zranitelnost“ velení, řízení, spojení a průzkumu (C³I) na bojišti méně významná než zranitelnost národní infrastruktury. Musíme opakovat, plánovací východiska současné národní vojenské strategie jsou zastaralá. Je třeba, aby do národní vojenské strategie byly začleněny také úvahy o rysech informační války.



Existuje stálé riziko, že se Spojené státy mohou v blízké budoucnosti ocitnout v krizi, kdy budou stát přímo před možností informační války, nebo budou existovat alespoň příznaky takového útoku. Jestliže se prezident ptá, zda jsou Spojené státy vystaveny útoku v rámci informační války, a jestliže ano, útoku koho, zda jsou ohroženy americké vojenské plány a strategie, nebude možné odpovědět „nevíme“.

Strategická informační válka je zcela novým pojmem přinášejícím s sebou celou řadu nových problémů. Tyto problémy mohou být vyřešeny, nikoli však bez inteligentního a informovaného vynaložení energie, řídicí práce, peněz a jiných zdrojů, uzavírají autoři svůj svůj článek. Plný text provedeného výzkumu je možné nalézt ve zprávě *Strategic Information Warfare*, vydané v Santa Monice, Calif., RAND 1996, nebo na adrese <http://www.rand.org/publications/MR/MR661.pdf>.

-NAS-

Vojenské letectvo po roce 1991

Ve dnech 14. až 16. srpna 1996 byla pět švédské vysoké válečné školy, švédského vojenského historického muzea a švédského vojenského letectva uspořádána konference pod názvem „Air Power, Doctrine and Technology”. Sborník z této konference obsahuje sedmáct příspěvků. Jedním z nich je příspěvek, jehož autor John A. Warden je znám jako tvůrce knihy *Plánování leteckých operací*. Některé části jeho knihy byly před několika lety uveřejněny v našem časopise a celá kniha byla vydána pět 3. sboru taktického letectva. Jeho příspěvek uveřejňujeme v mírně zkráceném a redakčně upraveném znění.

Redakce upozorňuje, že obsah článku je významný pro všechny pracovníky v oblasti obrany, nejen pro důstojníky vojenského letectva.



Pravděpodobně se nacházíme v nejrevolučnějším období světových dějin se třemi současně probíhajícími revolucemi, které otřásají světem. Jde o geopolitickou revoluci, informační revoluci a vojenskou technologickou revoluci. Zde klademe důraz na poslední z nich.

Jak se tyto revoluce odrážejí ve způsobu vedení válek? Až do války v Perském zálivu byly téměř všechny války sériové. Tím je míněno, že velitelé musili shromáždit svoje vojska (nebo letouny nebo lodí) v čase a prostoru, aby bylo dosaženo soustředění dostatečného k průlomu nepřátelských linií, nebo k zabránění průlomu. Soustředění bylo nezbytné také vzhledem k nepřesnosti zbraní, ať to byly šípy nebo kulky, což znamenalo, že několik zásahů v cíli vyžadovalo nasazení mnoha druhů zbraní současně. Jejich soustředění bylo nezbytné i vzhledem k omezeným komunikacím, což vyžadovalo, aby všechny jednotky byly pohromadě.

Až na několik málo výjimek, byly války v minulosti zpravidla spojeny s velkým počtem sériových (posloupných) pohybů a protipohybů. *Sériový* znamená, že velitel vykoná pohyb a jeho protivník reaguje ústupem, změnou sestavy nebo protiútokem, na něj prvý z velitelů potom reaguje obdobně: ústupem, změnou sestavy nebo protiútokem. Každý z těchto pohybů má pravděpodobnost úspěchu menší než jedna; zákony pravděpodobnosti učí, že pravděpodobnost úspěchu kombinace sériových událostí je součinem pravděpodobností každé z událostí. Jestliže existovala jednoduchá válka (s pouhými deseti pohyby a protipohyby) a jestliže každý pohyb na straně útočníka měl pravděpodobnost úspěchu 0,8 (podle historických měřítek velmi vysokou), pravděpodobnost úspěchu války jako celku je pouze 0,1. Pravděpodobnost 0,1 je lepší než vyhlídky v loterii, avšak je velmi nízká, je-li v sázce váš život a osudy země.

Nástup vysoce přesných zbraní, nosičů schopných pronikat až k cíli, díky globálnímu spojení, jakož i chápání toho, že vojenské akce musejí být zaměřeny proti nepřátelskému systému jako takovému, nikoli pouze proti nepřátelským vojenským silám, umožňuje přijetí koncepce **paralelní války**.

Paralelní válka se značně liší od války sériové. Za paralelní války útočící velitel provede útok na velké procento rozhodujících úseků (*centers of gravity*) nepřátelského systému téměř současně. Očekává se, že tímto způsobem se energie nepřítele sníží na takovou míru, že bude nucen k ústupkům, nebo že se zcela zhroutí. Matematika paralelní války se podstatně liší od matematiky války sériové. Předpokládejme, že úspěšný útok na deset rozhodujících nepřátelských úseků bude mít úspěch, a že pravděpodobnost úspěchu každého jednotlivého útoku je 0,8. Pravděpodobnost celkového úspěchu je vysoká - 0,8. To je velký rozdíl ve srovnání se sériovou válkou.

Paralelní útok je pro obránce velmi nebezpečný, a ve skutečnosti je účinná obrana proti němu téměř nemožná. Za sériové války se obránce musí starat pouze o jeden nebo dva hlavní útoky ve stejné době, protože většina velitelů respektuje staré známé varování o tříštění sil. Za paralelní války má každý útočník (*penetrator*) minimálně jednu přesnou pumu, která bude pravděpodobně mít zhoubný účinek na nějakou důležitou funkci. Obránce proto musí bránit téměř všechno, což znamená, že pořádně nebrání nic. Dalším charakteristickým rysem je, že paralelní válka poskytuje velkou výhodu tomu, kdo zaútočí jako první: schopnost obránce vystaveného paralelnímu útoku vhodně reagovat je velmi nízká, protože je vyřazen větší počet objektů, než je možno rychle opravit nebo nahradit záložními.

Teoreticky mohou vést paralelní operace všechny vojenské síly. To znamená, že stovka tanků může jet k důležitému cíli a zničit ho, pokud jsou tyto tanky schopny cíle dosáhnout. Ve skutečnosti ho ale ovšem dosáhnout nemohou, protože jednotlivé tanky jsou pomalé, snadno zjistitelné, předvídatelné a zničitelné. Na druhé straně jsou letecké a kosmické prostředky rychlé, nesnadno zjistitelné, nepředvídatelné a jen velmi nesnadno zničitelné. Pokud jsou letecké prostředky vybaveny technologiemi „stealth” (snížení demaskujících příznaků letadel), jako jimi byly vybaveny např. letouny F-117, které samotné pronikaly do Iráku, je téměř nemožné je zjistit, přepadnout a zničit.

Prvým skutečným projevem vojenské technologické revoluce byla již zmiňovaná válka v Perském zálivu, kde bylo letectvo nasazeno paralelně a při plnění celkového plánu dosáhlo skvělých úspěchů. Letectvo přivodilo obrovský operační a strategický rozklad rozsáhlé a dobře vyzbrojené irácké armády (*podle některých třet největší na světě, pozn. red.*). Irácké vojenské objekty a vojska byly rozmístěny v rozlehlých zeměpisných oblastech a počasí bylo často nepříznivé. Nejenže okolnosti nebyly ideální, ale také většina zasazených letadel nebyla vybavena ani přesnými zbraněmi, ani technologií „stealth”. Vedení paralelní války postavilo Irák před neřešitelný problém. Během šesti týdnů byl prakticky ochromen, přičemž ztráty amerického letectva byly překvapivě nízké.

Jako další důkaz síly paralelního útoku ze vzduchu posoudíme poměr sil mezi útočníky a obránci. Irák měl přibližně 15 milionů obyvatel, z nich bylo přibližně 10 % ve zbraní v té nebo jiné formě; v samotném Kuvajtu měl Irák armádu o třech až pěti stech tisících mužů. Americké bojové letové osádky měly přibližně 3000 mužů, z nichž jen zřídka operovali v nepřátelském vzdušném prostoru současně více než pět set nebo šest set mužů. Pokud nebudeme brát v úvahu posádky námořních plavidel, poměr útočníků a obránců byl okolo 1 : 200, počítáme-li pouze irácké vojáky v Kuvajtu. Pokud čísla vztáhneme na všechna irácká vojska (které se mohla kdykoli do konfliktu zapojit), poměr by byl asi 1 : 500. Za takového poměru sil byl Irák zcela paralyzován. K dosažení stejného účinku

pozemními silami by bylo zapotřebí poměru v rozpětí od nejvýhodnějšího 1:3 ke standardnímu 3:1.

Klíčem vedení paralelní války je schopnost rozpoznat správné cíle. Existují dva způsoby identifikace cílů:

- Prvým a nejčastěji používaným způsobem je vybrat určitý počet cílů z rozsáhlého seznamu. Je to způsob nahodilý a pravděpodobně nepovede k rychlým výsledkům.

- Druhým je volit cíle na základě pochopení toho, jak je nepřítel organizován: je to způsob metodický, rychlý a jeho použití je účinné.

Za války v Perském zálivu použili plánovači letecké operace metody nazvané „pět kruhů“. (Pozn. překl.: J.A. Warden byl vedoucím skupiny těchto plánovačů. Viz H.N. Schwarzkopf, *Autobiografie*, Praha, 1993.) To je jednoduchý způsob výkladu systémové války. Předpokládáme, že bojujeme proti jednotlivci, avšak nemáme prostředek k vedení rozhodujícího (smrtícího) úderu. Můžeme však mít schopnost udělat něco, co ovlivní mozek, srdce, kosti, buňky a pěsti nepřítele. I když nelze zlikvidovat každou z těchto funkcí, můžeme narušit jakoukoli z nich současně nebo paralelně, čímž uvedeme velmi rychle protivníka do stavu bezmoci nebo beznaděje. A takový byl i plán proti Iráku.

Systém „pět kruhů“ předpokládá, že každá organizace má tytéž složky, tzn., že Irák má stejné složky jako každý živý organismus, ať stát, průmyslová firma nebo lidské tělo. Lidské tělo má mozek, který řídí operace, srdce a plíce na přeměnu energie a pohyb, kosti, které vše drží pohromadě, pěsti, které jsou pro obranu. „Pět kruhů“ si můžeme představit jako soustavu pěti soustředných kružnic označených od středu k obvodu takto: vedení, nezbytné prvky systému, infrastruktura, obyvatelstvo a zasazené vojenské síly (viz. obr.).

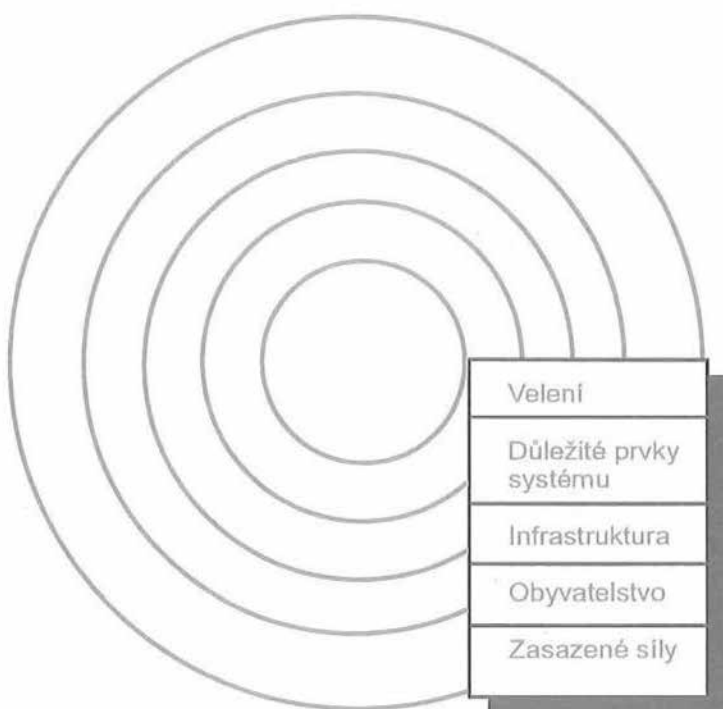
Sériová válka starého typu vyžadovala operace od vnějšího kruhu systému směrem do středu a vedla k představě *bitvy jako podstatě války* - a v mnoha případech i jako účelu války.

Považujeme-li ale nepřítele za systém a máme-li k dispozici technické prostředky k úderu na kterékoli místo v nepřátelském systému, potom má smysl zahájit proces uvnitř a postupovat navenek pouze v případě potřeby. Daný vstup energie, například puma, zaměřený na střed systému - na kruh „vedení“ - kde je málo, avšak velmi důležitých funkcí, bude pravděpodobně mít mnohem větší účinek na nepřátelský systém než stejný vstup energie proti jednotlivé funkci (letadlu, tanku) v kruhu „zasazených vojenských sil“ (*fielded forces*).

V počátečních sekundách války jsme udeřili na většinu mozkových center Iráku - na operační sály zabezpečující Saddáma Husajna a irácké vrchní velení. Zároveň jsme udeřili na oči Iráku, jimiž byly jeho radiolokační prostředky, a udeřili jsme na jeho nervový systém, jímž byly prostředky komunikace. Během několika minut byl Irák téměř oslepen, měl sotva čas pro přemýšlení, nemohl získávat důležité informace. Současně s úderem na mozková centra jsme udeřili na další nezbytné prvky iráckého systému - na jeho energetické funkce. Vyřadili jsme elektřinu - hlavní způsob přenosu energie - a zahájili proces blokování krevního oběhu úderem na rafinerie ropy. Zároveň byla přerušena dopravní infrastruktura: byl zničen železniční most mezi Bagdádem a přístavem Basrou.

Z mnoha důvodů se nám nepodařil psychologický útok na obyvatelstvo - neboli na „buňky“ v naší analogii. Dali jsme však iráckému lidu jasně najevo, že je ve válce, což byla věc, kterou irácký lid většinou ignoroval, pokud během dlouhých let irácko-iránského

Pět kruhů



Obr.

konfliktu bohatl. Současně jsme provedli úder na ty prvky zasazených vojenských sil, které byly pro nás potenciální hrozbou - na letecké útočné systémy a na systémy protivzdušné obrany. Výsledek byl takový, jaký byl předvídán: první ráno války byl Irák z poloviny paralyzován, takže vedení účinné vojenské obrany se stalo téměř nemožným

Za války v Perském zálivu relativně nevelký počet letců přivodil operační a strategické ochromení dobře vyzbrojeného protivníka. Tato válka byla až dosud nejtypičtějším příkladem, kdy letectvo porazilo velkou armádu. Mohla také být posledním příkladem letectva, jež porazilo velkou pozemní armádu, protože jedním z klíčových poznatků z této války je bezesporu vysoká zranitelnost velkých pozemních vojsk. Nelze si představit, že by se Irák snad znovu pokusil zmocnit se Kuvajtu. Namísto toho se zřejmě bude snažit nalézt způsob, jak vést útok na strategická cíle protivníka, nebo - což je pravděpodobnější - takovým útokem hrozit. Bude se snažit postavit své potenciální protivníky, zejména Spojené státy, rychle před hotovou věc (*fait accompli*), aby se snížila možnost, že bude přijato takové politické rozhodnutí, které by znamenalo propuknutí nepřátelství. Pro Spojené státy taková situace, kdy se nedá očekávat, že protivník bude dlouho a obtížně a zcela viditelně shromažďovat a potom odesílat vojska, vyžaduje vytváření podstatně

rychlejších útočných respektive obranných sil a vývoj zbraní použitelných za problematických situací.

Pojímání nepřítele jako systém a koncepce paralelní války jsou ve věku vojenské technologické revoluce základem úspěchu. Nezbytné jsou ovšem také správné prostředky, z nich nejdůležitějšími jsou zbraně s vysokou přesností.

Za druhé světové války měly americké bombardovací letouny B-17, užívané především pro denní bombardování v Německu, pravděpodobnou úchylku kolem 900 m. Při této přesnosti bylo nutno svrhnout cca 9000 pum, aby bylo dosaženo pravděpodobnosti 90 % zásahu cíle o velikosti 60krát 30 m jednou pumou. Ke svržení 9000 pum bylo tedy nutno vystavit ohrožení tisíc letounů a deset tisíc mužů. Až do konce války nebylo možné vyslat do vzduchu najednou tisíc letounů. Proto velení letectva nikdy neplánovalo zasažení malých cílů, i když se samozřejmě vědělo, že nejdůležitější složky všech cílových systémů jsou malé. Namísto toho se plánovaly útoky na objekty továren nebo dokonce na města v naději, že také zasáhnou něco důležitého. Při dostatku času a prostředků to ostatně bylo možné. Tyto doby zjevně minuly, doufejme, že navždy.

Na rozdíl od druhé světové války, za války v Perském zálivu, měl jediný, samostatně letící letoun F-117, pravděpodobnost, že umístí každou ze svých dvou pum do cíle rozměrů 60krát 30 m vyšší než 90 % (ve skutečnosti víme, že pravděpodobnost, že zasáhne jedinou pumou cíl velikosti stolu, byla téměř devadesátiprocentní). Pro velitele to znamenalo, že mohou jen jedinou pumu likvidovat důležité nepřátelské funkce. Rozdíly v logistice, čase a výdajích byly ve srovnání s druhou světovou válkou obrovské.

Zvýšení přesnosti o čtyři třídy proti druhé světové válce bylo ještě více násobeno **promyšlenou volbou cílů**. Většina zpravodajských orgánů uvažuje s ohledem na zničení cíle, což ve většině případů vyžaduje mnoho pum. Až na málo výjimek ale není nutné cíl zničit: potřebujeme pouze, aby cíl přestal plnit svou funkci. Protože většina funkcí cíle závisí na provozu něčeho malého (krakovací věž v rafinerii ropy, spojovací uzel systému PVO), bude zpravidla stačit jedna puma. Protože plánovači za války v Perském zálivu pochopili ideu efektivní volby cílů, a protože měli k dispozici vysoce přesné zbraně, ve velmi krátkém časovém období bylo možné úspěšně zaútočit na velký počet důležitých iráckých cílů.

Velice důležitou roli ve válce v Perském zálivu hrály **informace**, které v příštích operacích budou hrát úlohu ještě větší. Schopnost přijímat, zpracovávat a distribuovat velká množství informací v globálním měřítku umožňovala rychle soustředit a vysílat úderné letouny, řízené střely, podpůrné letecké a kosmické systémy. Zařízení v Colorado Springs předávala výstrahu o raketovém útoku lidem vzdáleným osm tisíc kilometrů. (Na druhé straně velká část náletů proti Iráku sloužila právě tomu, aby byl Irák zbaven důležitých strategických, operačních a taktických informací.) Tyto nálety - poprvé v *měřítku celé země* - byly výjimečně účinné.

Byly ve skutečnosti tak účinné, že irácké vedení po dlouhou dobu vůbec nevědělo, jak velké ztráty Irák utrpěl v první části války. Pokud jsme si tedy přáli, aby Irák požádal o mír již po několika dnech, měli jsme Iráčanům podávat podrobné zprávy o tom, co jsme jim způsobili. V době informační revoluce můžeme dosáhnout úspěchu zveřejňováním informací, nikoli jejich utajováním!

Uvádím **hlavní strategické a operační poznatky** z války v Perském zálivu. Strategický útok je účinný:

- když stát ztratí strategickou leteckou převahu, je odkázán na milost a nemilost útočící strany (jeho vojenské operace jsou omezené),
- pozemní vojska jsou velmi zranitelná a slabá,
- pozemní operace za nepřátelské letecké převahy jsou téměř nemožné,
- použití vysoce přesných zbraní a technologie „stealth“ nově vymezuje hromadné zasazení a soustředění,
- asymetrický útok je účinný a poskytuje útočníkovi velké výhody,
- samotné letectvo může porazit velké pozemní síly,
- zničení statických sil ze vzduchu trvá déle než zničení mobilních sil,
- je důležité rychlé využívání informací (standardní hierarchická vojenská organizace pro jejich rychlé zpracování a využívání není vhodná),
- dominantní silou ve válce se stalo letectvo.

Využijeme války v Perském zálivu jako východiska a budeme se věnovat tomu, co může a musí letectvo dělat v budoucnu. Avšak dříve musíme nově definovat válku, abychom mohli snáze pochopit použití letectva k řešení netradičních problémů.

Důvodem existence letectva - nebo jiného druhu ozbrojených sil - je vést války, které vlády vyhlásí, a zvítězit v nich. Avšak co je to válka? Je to sestřelování letadel, ničení nepřátelské výzbroje, zabíjení nepřátelských vojáků? To vše válka může zahrnovat, avšak tím ještě není definována. Obecná definice, zahrnující veškerý rozsah operací vedených vojenskými silami, zní takto: **Válka je použití fyzické síly, nebo hrozba jejím použitím, ke změně vnějšího prostředí, proti odporu, pro něco, co je v souladu s našimi potřebami.** Tato definice zahrnuje tradiční válku, udržování míru, vytváření míru, gerilové války i pomoc při živelních pohromách. V každém případě měníme pomocí fyzických prostředků nějaký systém nebo nějaké prostředí, které si nepřeje být změněno, nebo které by se bez vnějšího zásahu neměnilo.

Problematika malé války zahrnuje akce jako: nouzové dodávky potravin a zdravotnická pomoc po přírodní nebo lidmi způsobené pohromě; oddělení soupeřících stran po zjištění, že jedna nebo druhá strana by mohla být kontraproduktivní; umlčení nebo zničení zločineckých či teroristických organizací; ochrana občanů v zahraničí; zastavení ofenzivního chování států; obnovení pořádku ve městě nebo v zemi; vyvolání strategického nebo operačního ochromení státu snažícího se vést významné operace za svými hranicemi nebo jimi hrozit; „okupace“ státu na podporu stanoveného chování. V každém z těchto případů budou mít velkou důležitost rychlost, přesnost, nízké výdaje a malé nebo žádné vedlejší účinky.

Letecké síly na celém světě se budou na některých nebo dokonce na všech těchto akcích podílet. Na neštěstí, i na konci tohoto století, se letecké síly spoléhají na přežitky vyhlazovací války. Zběžný pohled na každý z následujících scénářů ujasní problém a napoví řešení.

● **Schopnost dodávat potraviny a léky ze vzduchu** se od druhé světové války příliš nezdokonalila. Spoléháme se především na padákové zásilky materiálu do cílové oblasti, i když víme, že nejvážnější požadavky týkající se nouzových zásob potravin a léků vznikají, když místní distribuční mechanismy nepracují buď pro fyzické poškození distribučního mechanismu, nebo proto, že některá jiná strana záměrně omezuje distribuci. Má-li být letectvo za těchto zcela běžných situací užitečné, musí rozvíjet prostředky, aby mohlo

zajistit distribuci přímo ze vzduchu, jinými slovy jde o „dodávky až do domu“. Jestliže můžeme svrhnout tunovu pumu na komín a jestliže můžeme položit malou ničivou nálož na každý čtvereční metr fotbalového hřiště, můžeme také vyřešit způsob, jak dopravit kilový bochník chleba (nebo spíše jeho kalorický ekvivalent) na něčí práh.

● **Oddělení válčících stran**, které si nepřejí být separovány, je s dnešním vybavením téměř nemožné, pokud nejsme připraveni buď se postavit na jednu stranu, nebo zaútočit na obě strany. Porážka jedné strany zakládá dlouhotrvající nepřítelství a zřídka kdy máme vůli útočit stejně na obě strany, nicméně řešení problému je koncepčně jednoduché: je možno „útočit“ na obě strany stejně, jestliže jsou důsledky oboustranné, nebo když žádná strana v důsledku útoku nepřijatelně neutrpí. Oboustranné a nekrvavé důsledky jsou nejnáze dosažitelné tzv. *neletátními zbraněmi*. Lze je nejlépe dopravovat letectvem – rychlejší dodávka a mnohem vyšší pravděpodobnost dosažení účinku na strategické a operační úrovni. Aby letectvo bylo schopno takto přispět, musí začít uvažovat o jejich zavádění. Bohužel většina stále nepochopila, že tyto zbraně jsou těmi nejvhodnějšími pro operace vytváření nebo vynucování míru.

● V minulých stoletích hrály námořní a pozemní síly klíčovou úlohu při likvidaci pirátů a lupičů. Není to tak dávno, co byly ozbrojené síly od tohoto úkolu osvobozeny, avšak v současné době můžeme s jistotou předvídat, že národy budou stále více sužovány **zločineckými organizacemi**, a že řešení tohoto problému bude opět svěřeno vojákům. Může i zde letectvo hrát klíčovou úlohu?

Letectvo může snadno hrát hlavní úlohu, zvláště když se cílová organizace bude nacházet v určité vzdálenosti od napadeného státu. Se současnými zbraněmi může vyřadit objekty zločinecké organizace a znesnadnit dopravu jeho zboží a služeb. Může také účinně bránit toku informací, který je důležitý pro každou zločineckou skupinu, která operuje na více místech. Může ovšem vést i přímé útoky na zločince; pomocí neletátních zbraní je může znehybnit, a tak umožnit jejich zajištění pozemním personálem. Schopnost letectva zadržet zločince bez pozemní pomoci nyní neexistuje, avšak to neznamená, že to tak musí zůstat. Užitečné mohou být vrtulníky vybavené technologií „stealth“ dlouhého doletu, stejně jako malé vrtulníky schopné vzlétat z mateřské lodi a vracet se na ni.

● **Ochrana občanů v zahraničí** je nesnadným úkolem, zvláště když jsou ohroženi jednotlivci rozptýleni. Když jsou málo rozptýleni a soustředěni na jednom místě, je řešení pro letectvo snadnější.

● **Zastavení agresivního jednání států** je oblast, v níž již letectvo úspěchů dosáhlo. Spojené státy požadovaly od Libye něco specifického a omezeného – zastavit podporu mezinárodního terorismu – a dosáhly svého cíle tím, že daly Kaddáfimu jasně najevo, že bude ve smrtelném nebezpečí, jestliže nepřistoupí na americké požadavky. Zde je další oblast, kde musí letectvo začít vážně přemýšlet o budoucích požadavcích, namísto aby jen zdokonaľovalo existující možnosti.

● **Nepokoje ve městech** vzniknou, když se skupiny zaměřené na rozvrat mohou volně pohybovat. Nemohou-li se volně pohybovat, jsou nepokoje lokalizovány, a nejsou tedy operačně (nebo dokonce strategicky) významné. Omezení pohyblivosti pozemními silami je možné jen tehdy, je-li na místě velký počet jednotek. Velký počet je nezbytný, protože topografie města vyžaduje sériové operace, což znamená zřízení mnoha uličních zátarasů

a úderné jednotky. Naproti tomu několik vrtulníků nebo letounů vybavených rychlopalnými kanony může účinně pokrývat velké město tak dlouho, dokud je to třeba.

Cílem při obnovení pořádku ve městě není chránit všechny objekty anebo zadržet jednotlivce, nýbrž zavést a udržet požadovanou míru pořádku. Jestliže náležitě omezíme pohyblivost těch, kteří chtějí vyvolávat nepořádek, dosáhneme svých cílů a můžeme účinně použít letectva. Použití letectva bude ovlivněno vážností situace a prostředky, které máme k dispozici. Jestliže je problémem povstání, za něhož nejsou politické orgány ochotny použít letální zbraně, jsou naše možnosti omezeny. Na druhé straně může být použití těchto zbraní zcela přijatelné a v tomto případě máme mnoho možností.

Pokud nejsou letální zbraně vhodné, musí letectvo uvažovat o neletálních zbraních, o jejich dopravě a o operačních koncepcích. Několik desítek letadel a přibližně stovka členů letových osádek je schopno zvládnout většinu situací ve městě *na operační úrovni*. Porovnejme to s tisíci vojáků potřebných ke splnění stejného úkolu a srovnáme vysokou pravděpodobnost ztrát.

● Náš přístup k problému vynikne, když se nějaký **zločinný stát pokusí přemoci svého souseda**: vytvoříme potřebnou míru operačního a strategického ochromení, které povede k přijatelnému řešení. Jak rychle musíme vytvořit takové ochromení? Doba může být různá, avšak mělo by to být tak za 24 hodin. S dnešními raketovými zbraněmi a potenciálem pro použití biologických a jaderných zbraní si prostě nemůžeme dovolit více času. Budeme-li mít síly schopné přivodit strategické ochromení protivníka během 24 hodin a budeme-li je mít připraveny k zasazení, pravděpodobnost jejich použití bude malá. Může nastat situace, že budeme muset udržovat poražený stát pod stálým nátlakem, abychom ho přinutili k dohodám o ukončení války. Jinými slovy: nemusíme ho obsazovat. Když mluvíme o okupaci, musíme pochopit, že se jedná o výsledek („okupovaný“ stát se podřídí vnuceným podmínkám), nikoli o způsob provedení.

● Pojem **okupace** obvykle připomíná velké počty vojáků uprostřed nepřátelského nebo přinejmenším podrážděného obyvatelstva. Podle definice, vojska vnucují způsob vlády okupovanému státu, způsob vlády odlišný od toho, který si obyvatelé státu vyhrazují sami pro sebe. Proč dochází k poválečné okupaci? Existují čtyři hlavní historické důvody: mocnost si přeje využívat zemi poraženého nepřítele pro vlastní účely; vítěz chce vynutit přeměnu vlády nebo dokonce kultury poraženého státu; dobyvatel chce omezit schopnost poraženého státu ke znovuvybrojení a obnovení boje; vítěz může požadovat, aby poražený přistoupil na omezení určitých ekonomických, politických nebo vojenských aktivit. Letectvo hraje ve všech těchto případech podpůrnou až dominantní úlohu.

Může letectvo přinutit poražený stát ke změně své formy vlády a kultury? Odpověď zní, že pravděpodobně nemůže, avšak může k tomu významně přispět. Může letectvo zabránit znovuvybrojení a obnovení nepřátelství? Zde je odpověď kladná. Nutno poznamenat, že i když nebude okupace letectvem dokonalá - a to za určitých okolností nebude -, v mnoha případech bude jedinou disponibilní možností okupace. Například na konci války v Perském zálivu by okupace Iráku pozemními silami vyžadovala překonání obrovských politických, vojenských a finančních překážek, ovšem okupace letectvem snadná byla.

Mnozí se dívají na letectvo s nedůvěrou, protože se domnívají, že je příliš drahé. Naopak, **technicky vyspělé letectvo je velmi levné, porovnáme-li výdaje s výsledky**. Naneštěstí má letectvo tendenci ulpívat na starém sériovém světě a dělá stejnou chybu jako

jeho oponenti. Letadlo, které stojí sto milionů dolarů je sice nákladné, ale kolik byste potřebovali kusů typu za dvacet pět milionů dolarů? Jestliže stroj za sto milionů dolarů má na nepřítele desetkrát větší účinek, protože je přesný a vybavený technologií „stealth“ na cestě k cíli nepotřebuje početný doprovod, a jestliže k jeho ošetřování stačí malá skupina osob, pak je ve srovnání skutečně levný. Má-li mnohem větší účinek na nepřítele při nižších nákladech na vedení boje a na technické zabezpečení, potom pravděpodobně nebudeme potřebovat tolik bojových letounů a podpůrných letounů, kolik jsme potřebovali dříve. Domníváte-li se ale, že síla organizace se měří tím, kolik strojů nebo lidí vlastní, nikoli tím, co může vykonat, pak si jistě nebudete přát vybavit svoje letectvo novými letadly.



Z krátkodobého hlediska může obhajoba přístupu odpovídajícího starému průmyslovému věku vyznívat moudře; z dlouhodobého hlediska ztrácíte všechno. My všichni musíme usilovat o změnu měřítek bojového úspěchu a o změnu struktury letectva. Jediným měřítkem, které má dnes smysl, je účinek, kterého můžeme proti nepříтели dosáhnout. Nic se nemůže vyrovnat letectvu, jestliže budou kalkulace provedeny správně.

Budoucí možnosti letectva jsou neomezené: působí ovšem i opačné síly. Ti, kdož chtějí šetřit, stále aktivně působí proti koncepci letectva, které může plnit úkoly dříve vyhrazené pozemnímu vojsku nebo námořnictvu. Musíme proto znovu zaujmout stejný intelektuální postoj, který stál u zrodu letectva a přispěl k jeho výjimečnému rozvoji. Je třeba aktivně podporovat nové technologie a systémy, abychom mohli plnit ty úkoly, ke kterým budeme zítra povoláni.

- NA -

Ve vládě jsem jednoznačně navrhoval, aby redukce v rámci tzv. ekonomického balíčku u ministerstva obrany byla nulová. Ta vláda hlasováním neschválila – naopak schválila redukci. Ta je ovšem v rezortu obrany zdaleka nejnižší proti redukci v jiných rezortech. Kromě toho následující týden se vláda na můj návrh usnesla, že přijmeme nabídku od Spojených států amerických. Tato půjčka bude v hodnotě do 80 milionů dolarů a úroky ani jistina z této půjčky nebudou spláceny z rozpočtu rezortu, nýbrž mimo tento rozpočet. Navíc vojenský rozpočet bude stoupat o 0,1 % HDP ročně v příštích čtyřech letech. To je vládou potvrzeno.

JUDr. Miloslav Věbořný, ministr obrany ČR, A Report 11/97.

Problémy a řešení za budoucích koaličních operací - II

V předcházejícím čísle Vojenských rozhledů byl pod stejným názvem uveřejněn výťah ze svazku I obsahujícího výsledky konference věnované „problémům a řešením za budoucích koaličních operací“. Konferenci uspořádalo Velitelství pozemního vojska USA v Evropě v roce 1996.

V tomto čísle shrnujeme nejdůležitější část obsahu svazku II, a to výsledky činnosti dvou pracovních skupin řešících stejné úkoly, ale na sobě nezávislých, ve formě, v jaké byly zveřejněny. Redakce se domnívá, že tento materiál, byť formou zjednodušenou, je vhodný k teoretickému rozpracování v našich podmínkách.

ZJIŠTĚNÍ: SÍLY A ORGANIZACE

Síly a organizace jsou velmi závislé na:

- úkolu,
- politické povaze operace,
- politické účasti národa,
- geografii a situaci oblasti, v níž je úkol plněn,
- velikosti sil,
- trvání úkolu.

Problém spočívá ve vytvoření vyvážené síly:

- žádný národ již není soběstačný,
- nezbytnost vycvičených sil - důležité pro rychlou a účinnou organizaci,
- nezbytnost velitelství připravených k řízení koaličních operací: spojení, jazyk, integrace na úrovni národní účasti.

Problémy:

- národy budují vojenské síly se zřetelem k ohrožení: ohrožení se týká národních celků, avšak mezinárodní ohrožení jsou více obvyklá; diferencované síly v rámci národa: síly doplňované na základě branné povinnosti (vnější ohrožení), manévrové síly (určené pro úkoly v zahraničí), četnictvo (národní policejní síly); nedostatečná interoperabilita sil (zpravodajská, palebná podpora),
- mnoho alternativ pro koaliční operace: síly soběstačné, schopné vlastního zabezpečení, funkční, integrované regionální síly; nestejně možnosti zabezpečení v rámci koaličních sil; ve většině případů neschopnost zajistit fungování sil; problém národního zdravotnického zabezpečení,
- neexistence strategické přepravy,
- neexistence předběžného plánování pro koaliční operace a zasazení,
- velikost sil pro koaliční operace,
- nedostatečné možnosti koaličních sil v oblasti zpravodajství, spojení, informování veřejnosti a logistiky,

- důvěra v koaliční partnery snižuje bezpečnost operací a oslabuje činnost obranného zpravodajství,
- speciální jednotky / velitelství, nebo bojové síly schopné adaptace?
- poskytnou menší národy funkceschopné síly?
- minimální velikost sil - brigáda?

Řešení:

- budování sil pro nadnárodní ohrožení, pro rozšířenou národní obranu: zahrnuje humanitární pomoc a národní práva jiných národů; rozvíjení širší interoperability (zpravodajství, spojení velitelských stanovišť, palebnou podporu);
- zasazovat soběstačné síly odpovídající úkolu, podle podrobného hodnocení poslání,
- klíčovým problémem je velení a řízení koaličních sil,
- přizpůsobit přidělené jednotky speciálním úkolům a mírovým operacím,
- funkční schopnosti jsou závislé na velkých národech,
- rozvinutí s využitím organických a komerčních prostředků, přepravy financované Spojenými národy nebo prostředky Spojených států.

VELENÍ A ŘÍZENÍ

Problémy:

- politické a vojenské rozpory v řízení sil: úloha politických orgánů při operacích; plánování pro „situaci nejhoršího případu“; pochopení zámyslu nadřízeného orgánu,
- společné definice pojmů: strategické řízení, operační řízení, taktické řízení,
- úloha národního veta při koaličních operacích,
- zabezpečení vztahů v koalici,
- vedoucí národ proti integrovaným strukturám,
- přenesení pravomoci není vždy jasné, avšak je důležité pro včasné zahájení procesu.

Řešení:

- všeobecně přijaté definice: operační řízení - určit poslání, organizovat síly; operační velení - uložit úkoly; taktické velení - řízení místních manévrů;
- pochopit omezení národní účasti sil v rámci koalice: může existovat několik linií velení; uznání práva národního veta, jestliže je v rozporu s národním výkladem mandátu nebo národními zájmy; usilovat o konsenzus, kde je to možné,
- pochopit zámysl vyššího stupně,
- pochopit politické vedení koaličních operací,
- udržet pružnost velitelských orgánů pro přizpůsobení měnícím se okolnostem.

Problém velitelské pravomoci:

- vždy je politickým problémem, nehledě na důležitost vojenského úspěchu,
- závisí na posláních, úkolech, požadavcích na plnění úkolů,
- každá situace je jedinečná, neexistují univerzální zásady: potřebná velitelská pravomoc povede k potřebné organizaci,
- cílem je jednotnost velení, nejpravděpodobněji za aliančních operací,
- jednotnost úsilí je často jedinou možností za koaličních operací,
- bez ohledu na rozhodnutí si národy při operacích po nechávají právo veta (prerogativ národní suverenity).

Terminologie:

- přetrvávající zmatek mezi definicemi NATO a definicemi jiných národů,
- problémy zjištěné za operace „Pouštní bouře”,
- nepřesnosti při operacích Spojených národů a jiných mezinárodních organizací,
- u většiny armád není velení svěřeno veliteli mnohonárodních sil; v některých případech jsou požadavky uvedeny v zákonech,
- definice Severoatlantické aliance nejsou k dispozici všem: napomohlo by, kdyby státy Partnerství pro mír měly k dispozici slovník termínů Severoatlantické aliance,
- nezbytnost slovníku použitelného ve státech Partnerství pro mír a v jiných zemích,
- shromažďovat a vyhodnocovat národní termíny,
- potřeba nových definic pro mírové operace,
- nezbytnost rozšíření výchovy a výcviku ve školách, při cvičeních Partnerství pro mír,
- vytvořit adresy INTERNET pro pomoc státům při studiu a v problémech týkajících se definic,
- vytvářet styčné skupiny odborníků v oblasti terminologie a jazyků.

Činitelé ve vztazích týkající se velení:

- úroveň vztahu strategického, operačního, taktického: speciální opatření pro každou operaci; závislost na účastnících a jejich vztazích; určitá uspořádání nejsou možná; problém politické (strategické) reprezentace s malým (taktickým) kontingentem; velké počty účastníků jsou dobré z politického hlediska, škodlivé z vojenského hlediska,
- vliv osobnosti: schopnost přesvědčovat („moudrý” velitel),
- důležitost reprezentace generálů hlasy a jednání,
- doktrína,
- jazyk.

Struktury (závislé na úkolu, situaci a účastnících):

- počáteční uspořádání je důležité: rozvíjí rámec pro velení a řízení,
- *paralelní*: přednost se dává ruskému řešení; zaměření na jednotu úsilí, koordinační středisko a operace nízké intenzity,
- vedoucí národ / organizace: přednostním řešením je mnohostrannost, používání styčných skupin a zástupců velitelů; potřeba koordinačního střediska,
- *integrované*: ideální, avšak nesnadné; proporcionalita vyžaduje velký, těžkopádný štáb.

TECHNOLOGIE

Problémy asymetrického vývoje:

- neschopnost působit účinně, s proporcerami odpovídajícími koaličním partnerům,
- neschopnost sdílet rizika,
- existují však možnosti sdílet technologie a možnosti,
- sporná schopnost využívat asymetrických technologických možností: asymetrické reakce nepřítele, politické cíle proti vojenským cílům; zjištění, že technologie nevyhrává války,

- porovnání mezi technologickými asymetriemi a politickým primátem operací: technologická revoluce vyvolává vojenskou asymetrii; riziko při válečných operacích, menší riziko při ostatních operacích; neexistence politické revoluce bude vyžadovat koalice.

Klíčové technologie pro koaliční operace:

- komunikace jsou hlavním požadavkem: zahrnují možnosti zpracování informací; problém existuje hlavně na stupni brigáda - divize - sbor,
- rozpoznávání vlastní-cizí je další v pořadí důležitosti,
- další zahrnují: průzkumné systémy, možnosti vedení radioelektronického boje.

HISTORICKÉ A KULTURNÍ VLIVY

Minulá zkušenost:

- *historická*: společná ohrožení, nebezpečí, nerovný podíl, nerovné rozhodovací orgány, neshody především v politických cílech a logistice, doktrinální rozdíly, jazyk, důležitost vedení, rozdíly v úrovni výcviku, sdílení zpravodajských údajů,
- *kulturní*: náboženství, třída, pohlaví, společenská úroveň, kázeň, pracovní etika, životní úroveň, národní tradice, výcvik jako prostředek kompenzace.

Historické a kulturní překážky koaličních operací:

- mezi evropskými národy zjištěno málo překážek,
- avšak nepochopení některým národním obyčejům a jazyku vytváří problémy: především v politických problémech týkajících se cílů; ve svobodě rozhodování pro jednání; v jednotnosti velení,
- problém neznámých kultur u nevládních a soukromých organizací za mimoválečných operací,
- problém neznalosti kultury národa, v němž koalice působí,
- ochota národů přijímat pomoc dojem vnucování vůle zvenčí, nikoli ochoty poskytnout pomoc: neznalost příčiny konfliktu, intervence z jiných důvodů, ochrana národnostních skupin, intervence na základě principů / hodnot,
- území obývané národem je protínáno státními hranicemi: umělá povaha hranic, dlouholetá migrace, rodiny, zvyky, kultura, náboženství je sdíleno bez ohledu na rozdělení nebo vzdálenost, nadnárodní trendy - koexistují velké menšiny,
- problémy personálních činitelů,
- po zasazení vojsk je jejich stažení obtížné, i když se situace zhorší,
- některé národy nemají politickou vůli působit vně svých hranic,
- jazyk je překážkou operací: pro velení, řízení a operace, pro vztahy s místním obyvatelstvem,
- nezbytnost vnitřního konsenzu,
- historická předpojatost proti zpravodajství v míru pro podporu operací,
- vojenské síly nejsou vždy přizpůsobeny pro civilní konflikty.

Řešení:

- používat regionálních sousedů pro preventivní diplomacii a preventivní akce: posoudit rozšířenou etnicitu a kulturu, osobnosti a vedoucí činitele,

- použít síly z jiných regionů při vnuceném řešení, vyhýbat se použití dřívějších koloniálních mocností,
- respektovat výsady a status všech sil bez ohledu na jejich velikost,
- používat regionálních a místních organizací pro sestavení zásad, doktríny a standardů, používat koncepce vedoucího národa jako účelné,
- integrovat národní politiku a právo do mírových sil podle potřeby,
- vypracovat společné operační zásady: všeobecné zásady, upřesnit zásady orientované na určitý úkol - včasná dohoda mezi účastníky, zajistit, aby vojenský úkol odpovídal mandátu,
- zpracovat společné definice pojmů a zkratky před zahájením operace,
- zaměřit se na výcvik k překonání kulturních a historických rozdílů: situace, geografie, společné postupy, specifické úkoly pro splnění mandátu,
- vytvořit zpravodajské možnosti pro zabezpečení mírových sil,
- včas přijmout společný jazyk: pro rozsáhlé úkoly posoudit několik jazyků, podporovat včasné osvojení místního jazyka.

LOGISTIKA A ZDROJE

Problémy:

- nedostatek logistických možností mnohých vojenských sil přispívajících národů: pro zabezpečení vojenských sil a pro zabezpečení požadavků úkolu v oblasti operací,
- nedostatek strategické pohyblivosti,
- nedostatečné velení a řízení pro mnohonárodní logistické operace, zpracování informací je nepostačující,
- nedostatek norem a standardů pro mnohonárodní logistiku,
- neexistence společné terminologie a logistického třídění,
- národní síly vytvořené pro plnění vnitřních úkolů nemají logistickou strukturu pro plnění vnějších úkolů: doprava, všeobecné zabezpečení, ženijní zabezpečení, vybavení pro plnění vnějších úkolů, zmenšující se možnosti velkých mocností pro zabezpečení vnějších operací,
- nedostatek zkušeností pro plánování rozsáhlých logistických operací: plánování je zaměřeno na operace pro udržování míru, nikoli na náročnější operace pro posilování míru,
- nedostatek výcviku v logistických operacích: logistika je často ponechána odborníkům, avšak vyžaduje pozornost velitelů,
- spoléhání se na smluvní zabezpečení v podmínkách nestabilního hospodářství je spojeno s rizikem,
- špatná dopravní infrastruktura,
- překážky logistického zabezpečení: nedostatek map, miny, extrémní počasí, terén, vzdálenosti, zásobování vodou, zločinnost,
- výdaje na logistické zabezpečení vnějších úkolů: neexistují žádné zálohy pro vnější úkoly, nepostačující regionální opatření,
- koordinace s nevládními organizacemi pro regionální zabezpečení obyvatelstva,
- vojenští velitelé mají odpovědnost, avšak malou, nebo žádnou pravomoc.

Nutno řešit:

- patřičné logistické plánování pro koalici,
- alternativy pro spoléhání se na národní odpovědnost za veškerou logistiku,
- ochranu vojsk pro národní logistické příspěvky,
- mechanismy a postupy: pro finanční zabezpečení koaličních operací a pro zavedení norem a standardů,
- rámec pro mnohonárodní logistiku,
- společná logistická střediska pro nepřetržité plánování: soustředění národních logistických možností vojenských a civilních; přehled interoperabilních systémů a procesů,
- standardizovat terminologii: hledat kompatibilitu mezi vojenskou a civilní terminologií pro usnadnění budoucích operací s využitím civilních smluvních dodavatelů,
- posuzování výsledků působení koalice v prostoru operací.

Řešení:

- zdokonalit plánování pro logistické operace velkého rozsahu: podrobně plánovat velení a řízení logistiky, plánovat pro operace k nastolení míru, pro udržení pružnosti při operacích pro zachování míru po změně situace; vyhodnocovat národní možnosti včasného přínosu; plánovat pro obtížné situace v dopravě a pro dlouhodobé zasazení vojsk; začlenit ochranu týlových orgánů do operačních plánů,
- posoudit předzásobení, avšak zhodnotit politické problémy místa,
- zajistit nákup zařízení pro krytí potřeb za operací: likvidace porostu, ochrana proti minám, navigační prostředky,
- využívat smluvních vztahů pro řešení nedostatku materiálu, avšak: plánovat náhradní zásoby, chránit existující zásoby, zajistit bezpečnost smluvně získaného materiálu, využívat sousedních národů jako výhodného zdroje, posoudit možnost uzavírat mezinárodní smlouvy, plánovat zásobování vojsk z vlastní země,
- zhodnotit vodní zdroje při všech operacích,
- koordinovat činnost s nevládními organizacemi,
- uvést do rovnováhy pravomoci a odpovědnosti velitele v oblasti logistiky,
- zdokonalovat současné možnosti spolupráce.

DOKTRÍNA A VÝCVIK

Problémy:

- organizace pro koaliční operace, včetně politicko-vojenské vazby,
- plánování pro všechny možné operace,
- příprava pro koaliční operace,
- vedení operace,
- řízení koalice,
- úloha doktríny v akcích koalice,
- školení a výcvik pro koaliční operace,
- společná terminologie a mapové značky.
- neexistence jednotného porozumění doktríny a metod: doktrína založená na národním étosu, tradici, dědictví, různých rolích vojáka v národní kultuře; vznik „frikcí“

v koaličních silách; neschopnost integrovat mnohonárodní síly; projevy národní filozofie; přeceňování problémů,

- úroveň doktríny,
- neexistence doktríny pro spolupráci s nevládními organizacemi,
- doktrína musí zabezpečovat poslání (mandát),
- neexistuje pochopení pro operace koaličních sil mezi místním obyvatelstvem.

Nutno řešit:

- schopnost působit v rámci existujících soustav (nedostatek pružnosti),
- národní, regionální a koaliční odpovědnost za školení a výcvik: příprava pro koaliční operace speciálním výcvikem nebo speciálních jednotek,
- integraci mnohonárodního úsilí ve školách NATO a při cvičeních,
- spolupráci s národy mimo Evropské společenství: Rusko, Ukrajina, Gruzie.

Řešení:

- mechanismy nebo organizace pro rozvoj doktríny: mezinárodní, regionální, metoda vedoucího národa; perspektivy: společné východisko nebo stanovení úkolu,
- rozšíření dialogu mezi potenciálními účastníky: disponibilita fóra, cvičení, používání styčných skupin, elektronické prostředky,
- zpracování literatury: zpřístupnění existujících materiálů NATO, nových materiálů pro speciální operace,
- zdokonalování výchovy a výcviku: zaměření na dlouhodobé nositele (důstojnický sbor), využívání škol NATO, maximalizace možností jednotlivých národů využívat výměnných programů, zvyšování fondů na výchovné a výcvikové programy, důraz klást na velitelsko-štabní cvičení, nikoli na cvičení s vojsky, zdokonalovat výchovné působení cvičení,
- společné zásady pro koaliční operace – před jejich zahájením a během nich: operační zásady, administrativní principy, prostředky komunikace s velkými silami, včas zjistit a vyřešit rozpory, vyřešit nutnost spolupracovat s nevládními organizacemi a doplnit jejich možnosti, sdělování cílů místnímu obyvatelstvu, dosáhnout pochopení pro úkoly koaličních sil, neustálé upřesňování v průběhu času, dynamické velení,
- kážeň a výcvik napomáhají při překonávání doktrinálních rozdílů,
- návod, jak jednat na národní úrovni v souladu se zásadami platnými pro zasazené síly „od shora dolů“ zvláště v nepřehledných situacích,
- pokračovat ve využívání výchovných a výcvikových možností západních států,
- zaměření na velitelsko-štabní cvičení a na cvičení s vojsky pro vytváření možností vést společné operace: důraz na velení a řízení; perspektivní prospěch, nižší náklady, vyšší účinnost,
- využívání styčných důstojníků pro omezení možností nejasností,
- integrovat síly na úrovni praporu a výše,
- rozvoj zpravodajských prostředků snižuje nezbytnost společné doktríny a společných metod,
- mechanismy nebo organizace pro zpracování doktríny: mezinárodní (Spojené národy), regionální (Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, NATO), přístup vedoucích národů, perspektivy - jednotné hledisko pro účast oproti stanovení úkolu,

- rozšiřující se dialog mezi potenciálními účastníky: disponibilita fóra, výcvik a cvičení, používání styčných skupin, elektronické prostředky,
- rozvoj literatury: uvolnění existující literatury NATO, nová literatura pro speciální operace,
- zdokonalení výchovy a výcviku: zaměření na dlouhodobé nositele (důstojnický sbor zúčastněných států), využívání existujících škol NATO, maximalizace možností každého národa ve výměnných programech, zabezpečení financování výchovných a výcvikových programů, důraz na velitelsko-štábní cvičení, nikoli na cvičení s vojsky: zdokonalit výchovné cíle cvičení.

Ing. Josef Nastoupil

Debatu ohledně budoucnosti NATO až příliš často redukuje jeho minulost na jednodimenzionální karikaturu, která nepřihlíží k jeho významu tváří tvář k výzvám dnešní Evropy. Je jasné, že úkolem NATO v době studené války bylo zastavit sovětskou hrozbu. To ale nebyl jediný úkol. NATO skýtalo i prostředí sebedůvěry a bezpečí, které zničené ekonomiky potřebovaly k vlastní obnově. Francii a Německu pomohlo dosáhnout usmíření, čímž umožnilo integraci Evropy. Společně s dalšími institucemi přivedlo nejdříve Itálii, poté Německo a nakonec i Španělsko zpět do rodiny evropských demokracií. Odnárodnilo obranné politiky členů Aliance. Stabilizovalo vztahy mezi Řeckem a Tureckem. A to vše bez toho, že by padl jediný výstřel.

Dnes může nové NATO udělat pro východ Evropy totéž, co staré NATO udělalo pro její západ: rozptýlit staré nenávisti, prosazovat integraci, vytvořit bezpečné, prosperitě napomáhající prostředí, a zabránit násilí v oblasti, odkud vyšly dvě světové války i válka studená.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Řízení změn a rozvoje vojenské organizace

Prodlužování respektive časově chybná restrukturalizační rozhodnutí, kterými jsou změny do jakékoli armády zaváděny, často bez ohledu na objektivní podmínky a potřeby rozvoje organizace, nejenže nezvyšují bojovou připravenost vojenských jednotek, ale mohou ji naopak podstatně snížit. V civilní literatuře můžeme najít celou řadu návrhů jak uvedenou problematiku řešit. Jedná se ovšem o neúplná zpracování daného tématu, která neberou do úvahy specifiku vojenské organizace. Právě proto je v následujícím článku plk. dr. hab. inž. Tadeusze Kasprowicze (převzatého s polského vojensko-teoretického časopisu Mysl Wojskowa 2/97) učiněn pokus provést komplexní analýzu základních problémů spojených se zaváděním změn a rozvojem vojenské organizace, její řízení, a to především s důrazem na specifika tohoto procesu v ozbrojených silách.

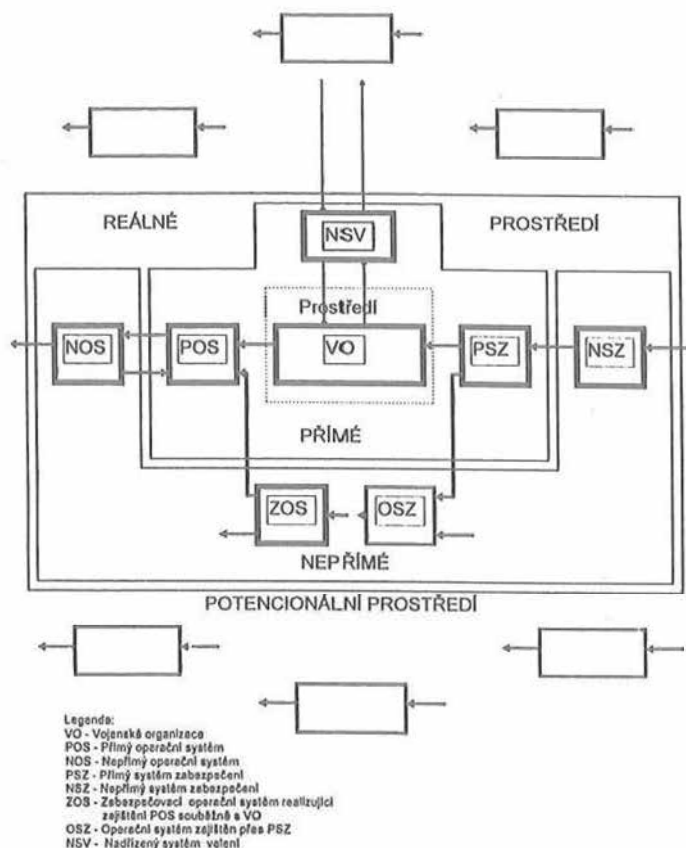
* * *

Není sporu o tom, že nové zásady pro využívání ozbrojených sil vyžadují strukturální a funkcionální změny v organizaci taktických i operačních svazků, oddělení a skupin. Vnější potencionální podmínky činnosti jakož i požadavek změn a rozvoje v ozbrojených silách, obecně řečeno, potom závisí nejen na bližším a následném systémovém prostředí (okolí) vojenské organizace, ale také na operačním, bojovém a logistickém, informačně - rozhodovacím, ekonomickém, právním, společenském, a přírodním prostředí (viz obr. č. 1).¹⁾ Co tyto termíny znamenají?

* **Operační prostředí** (to jest *přímý operační systém*: POS, a *nepřímý operační systém*: NOS) je spojeno s materiálními, energetickými a technickými výstupy vojenské organizace, které vymezují potřeby její činnosti, například taktické mechanizované svazky (které pro náš účel představují POS) vymezují oddílům logistického a bojového zabezpečení (tj. *vojenské organizaci*: VO) operační potřeby a požadavky, čili úkoly logistického a bojového zabezpečení.

* **Prostředí bojového a logistického zabezpečení** (tj. *přímý systém zabezpečení*: PSZ a *nepřímý systém zabezpečení*: NSZ) představuje organizace a systémy spojené s materiálně-energo-technickými vstupy vojenské organizace, podmiňující uspokojení jejich exploatačních a objektivních potřeb, například logistické oddíly (VO) během realizace úkolu taktických mechanizovaných svazků (POS), musí být samy zajišťovány zabezpečovacími oddíly (PSZ) jak z hlediska exploatačního, tak i objektivního (pohonné a mazací látky, náhradní díly, ale také munice a další bojový materiál dodávaný taktickým svazkům).

* **Prostředí informačně-rozhodovací** představuje jak organizace a systémy, které jsou zdrojem informací, anebo generují rozhodování pro vojenskou organizaci, tak *nadřazený systém velení* (NSV), podsystémy velení systémům POS, NOS, PSZ, NSZ a další systémy, podsystémy, soustavy nebo subjekty pocházející z prostředí této organizace.



Obr. 1: Systémové prostředí vojenské organizace

* **Ekonomické, právní, a společenské prostředí** podmiňuje činnost vojenské organizace, která na něm bezprostředně nezávisí, ale má vliv i na její efektivnost, úkoly a technické, technologické a organizační možnosti těchto úkolů vymezených na základě pravidel, instrukcí, zákonů, nařízení, norem atd. Charakteristika tohoto prostředí může být složitá, zvláště pokud jde o oblast bojových podmínek závisících na protivníkovi.

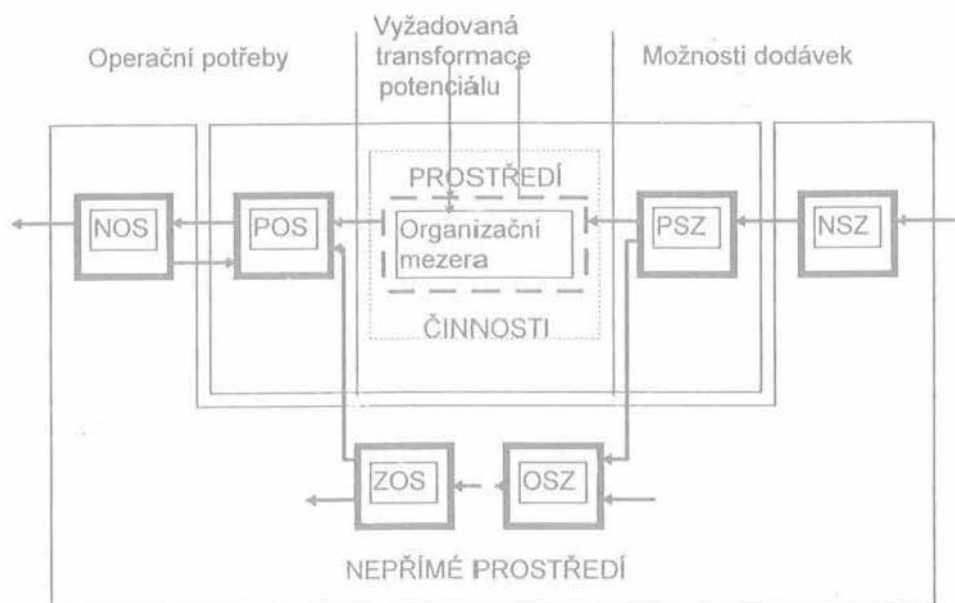
* **Přírodní prostředí** - jde o přírodní a klimatické prostředí (a také o den a noc v období činnosti vojenské organizace) usnadňující anebo znesnadňující splnění úkolů.

Samozřejmě, že se v závislosti na situaci může systémové prostředí vojenské organizace, jeho struktura a fungování měnit a může být poznáváno z různých úhlů. Změny se mohou týkat pouze jednotlivých prvků prostředí nebo jejich různých kombinací, mohou být vynuceny jevy nezávislými na organizaci, nadiktované NSV anebo vybrané tímto nadřazeným systémem velení k využití vnitřních možností a vnější podmíněnosti.

Všeobecně lze říci, že nové možnosti činnosti každé organizace mají své **organizační mezery** (viz obr. č. 2)^{2/}, vytvářející možnosti a potřeby, kterých může organizace využít.

Struktura VO (nové nebo určené k realizaci úkolů v organizační mezeře) musí odpovídat jejím podmínkám. Vojenská organizace, která naplňuje organizační mezeru, musí být proto schopna získávat a efektivně transformovat zásoby - od stavu dodávaného z PSZ do stavu vyžadovaného POS. Z toho vyplývá nezbytnost funkčního rozdělení práce v organizaci na velení (nařízení) a realizaci pracovního procesu. V rámci této dělby práce v procesu velení se plánuje, organizuje, řídí a kontroluje plnění úkolů. V pracovním procesu se následně realizují přijaté úkoly, zabezpečuje se jejich splnění z materiálního, energetického a technického hlediska. Tyto funkce jsou realizovány systémem velení a pracovní systém v daném systémovém prostředí je podmíněn vnitřně i z vnějšku (viz obr. č. 3).

Každá objektivní změna kterékoli z podmínek má vliv na činnost organizace. Může omezovat možnosti získání lidských zdrojů a materiálních zásob, snižovat efektivnost při plnění úkolů, anebo vytvářet nové možnosti - více efektivní činnosti. Ve svém konečném důsledku se stane silou vynucující si změnu řízení v této organizaci a podmiňující její další rozvoj.



Obr. 2: Organizační mezera

Je možné dvojí základní řízení: **okamžité reagování a plánovitá změna**.^{3/}

* **Okamžitá (jednorázová) reakce** - je na místě tehdy, když se poukazuje na nutnost okamžitých změn a průběžného řešení problémů podle jejich výskytu, v rámci každodenních úkolů představujících část práce velitelů.

Může se dotýkat pouze bezprostřední činnosti s cílem okamžitě přijmout protipatření proti negativním důsledkům změn, nebo využití možností do doby, kdy budou naplánovány a organizovány zásadní změny. Může se týkat nižších stupňů velení. Musí ale mít doplňující charakter a musí se týkat okamžitých změn, které nebylo možné naplánovat.

* **Plánování změn** nastupuje tehdy, kdy funkční nebo strukturální inovace (nová praxe nebo nový cíl), anebo změny ve filozofii činnosti, klimatu a stylu jsou záměrně naplánovány a zavedeny jako reakce nejen na probíhající těžkosti, ale také na předvídané problémy jejichž symptomy jsou zjevné.

Plánované změny představují základní typ změn na vyšších stupních velení. Týká se ozbrojených sil jako celku i operačních svazků. Plánované změny mohou být samozřejmě doplněny okamžitou reakcí. *Cílové, základní změny umožňující vysoce efektivní rozvoj mohou být ve skutečnosti realizovány pouze plánovitě.* Mají širší působnost a jejich účinné zavádění vyžaduje zpravidla delší dobu, potřebné vědomosti, dovednosti a zásoby. Musí být včas upozorovány. Z toho důvodu je nezbytné v organizacích vyčlenit pracovníky pro změny (*agentův zmian*), čili osoby, které budou odpovědné za plnění hlavní role v řízení procesu změn.

Takoví pracovníci mohou být buď přímo členy organizace, anebo poradci zaměstnanými mimo (vně) organizace. Při velmi složitých a dlouhodobých prognózách změn je výhodné, aby je řídil pracovník z vnějšku organizace. Takový postup totiž může zabezpečit větší přesnost změn vzhledem k schopnostem (odborným znalostem) dané osoby řešit každodenní problémy, navíc se bude jednat o osoby, které nemají vlastní zájmy v organizaci, a proto mohou počítat se snadnějším souhlasem se změnami u těch, kterých se dotýkají. Je však nezbytné zdůraznit, že v obou případech se mohou vyskytovat síly, které budou působit proti změnám, síly, které budou působit k udržení dosavadního stavu. Všechny změny v organizaci jsou totiž výsledkem rovnováhy mezi hnacími a brzdnými silami. Sociologové M. Crozier a E. Friedberg uvedli jednotlivé fáze zavádění účinných změn termíny rozmrazení, zavádění změn a zmrazení.^{4/}

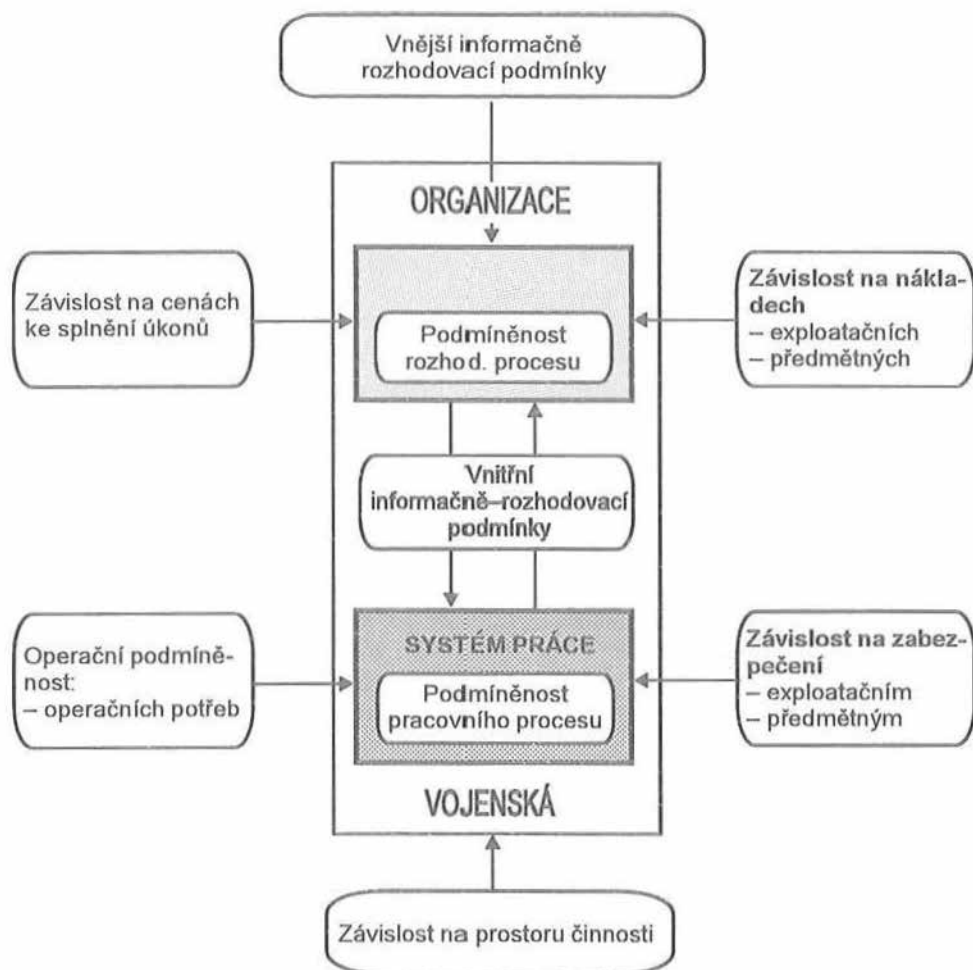
* **Rozmrazení** má vést k tomu, aby se nutnost změn stala skutečností pro danou osobu, skupinu nebo organizaci, aby byla pozorovatelná a akceptovatelná.

* **Zavádění změny** představuje uskutečnění modernizace, nejlépe vyškoleným pracovníkem tak, aby se členové organizace seznámili s novými kvalitami, stanovisky, zásadami a požadovanými postoji.

* **Zmrazení** znamená upevnění nového modelu, způsobů chování pomocí podpůrných nebo zesilujících mechanismů takovým způsobem, že se stanou novou formou činnosti.

Modernizace každé organizace v prvé řadě vyžaduje, aby byl překročen určitý **práh připravenosti ke změnám**. Ke změnám v organizaci dochází až tehdy, když jsou náklady změn nižší, než negativní výsledky při udržení dosavadního stavu. Požadovaný stav musí být zcela jasně popsán a objasněn. Kromě toho může v celé řadě situací vzniknout vůči změnám odpor. Ten musí být odstraněn (případně omezen) již v etapě rozmrazení. V opačném případě mohou organizaci vzniknout značné problémy.

Podle Z. Mikolajczyka existují **tři hlavní zdroje odporu**: nejistota pokud jde o příčiny a důsledky změn, nechuť k rezignaci z důvodu existujících výsad a za třetí vědomí slabých stránek navrhovaných změn.^{5/}



Obr. 3: Závislost na realizačních podmínkách v činnosti vojenské organizace

Velitelé musí zjistit skutečné příčiny odporu ke změnám, a následně je musí s dostatečnou pružností eliminovat: informováním a školením, zjednodušením a podporou, účastí a angažováním se, jednáním a koordinací, manipulací a kooptací, zjevným nebo skrytým vynucováním.

Informování a školení musí vytvořit přesvědčení o nutnosti a potřebě změn a v zásadě připravit jejich zavedení a činnost v nové situaci. Také zjednodušení a podpora znamená při zavádění změn pomoc. Účast a angažovanost má za cíl uvědomit si společenské důsledky změn, vzít je v úvahu, a také zapojit širší okruh lidí do její přípravy a uskutečňování.

Jednání a koordinace musí vést k získání shody a eventuálního kompromisu pokud jde o rozsah, způsoby a zásady realizace změn. Při manipulaci a kooptaci jde o nenápadné či

skryté získávání spojenců za situace, kdy základní metody působení proti odporu vůči změnám, jsou málo účinné anebo nepřinášejí očekávaný efekt. Zjevné či skryté vynucování může být použito tehdy, když je nezbytné provádět změny rychle a chybí další, jiné rychlé metody, jestliže jejich urychlení lze získat cestou právního, ekonomického vynucení ap., za předpokladu, že v budoucnosti dojde k přizpůsobení změn, jejich adaptaci.

Proces změn ve vojenské organizaci musí být samozřejmě přizpůsoben systémovým podmínkám a prostředí jejich činnosti.

Musí být reálný, finančně přijatelný, a také optimální z hlediska realizace základních úkolů. Může se týkat struktury a fungování organizace. Musí být při tom vždy brána do úvahy souvazející mezi základními prvky organizace: strukturou, lidmi, technikou a technologií a organizačními úkoly.

Případná změna jednoho z vyměnitelných prvků vždy s sebou ponese větší nebo menší potřebu změny i jiných prvků. V závislosti na existujících a předpokládaných podmínkách můžeme použít organizační, technologické, technologicko-organizační nebo sociologické přístupy.

* **Organizační přístup** spočívá v přepracování projektu struktury v procesu činnosti organizace. Týká se zdokonalení procesu identifikace situace, formulování analýzy a řešení problémů včetně přijímání rozhodnutí, korekce koordinace činnosti, změn spočívajících na decentralizaci moci, specializace a rovněž místa, času nebo následného plnění úkolů, průběhu práce a organizačních záležitostí, optimalizace plánů a harmonogramů.

Přizpůsobení se v tomto případě týká částečně nebo zcela práce organizace z hlediska analyticko-rozhodovacího, prostorového a časového. Nejčastěji se jedná i o nejlacinější přístup. Organizační přístup lze realizovat také v rámci cvičení a velitelsko-štábních her.

* **Technologický přístup** znamená přepracovat způsob činnosti nebo pracovních operací s výměnou či bez výměny technického vybavení. Jde o nové rozdělení úkolů na úkoly částečné, změnu techniky při plnění úkolů, eliminaci nepotřebných operací, spojení několika operací v jednu. Činnosti jsou přizpůsobovány a zaměřeny částečně nebo zcela na modernizaci techniky a technologie. Je pochopitelné, že na výměnu nezbytného vybavení jsou nutné investiční náklady a odpovědná příprava pracovníků.

* **Technologicko-organizační přístup** je kombinací přístupu organizačního a technologického, který odpovídá podmínkám činnosti organizace.

* **Sociologický přístup** je závislý na změně dovedností, postojů, očekávání a vnímání lidí - včetně velitelů - čili jde o novou kulturu organizace. Znamená to zkvalitnění zformalizované skupinové práce, rychlé vytváření skupin a meziskupinové spolupráce, zvyšování dovedností a kázně výkonných kádrů.

Zkvalitnění činnosti může být v tomto případě dosaženo zaměřením se na:

- *jednotlivé osoby*: výcvikem a zvyšováním individuálních schopností, činností ve skupině a ohleduplného, citlivého přístupu ve vzájemných mezilidských vztazích;

- *dvě nebo tři osoby*: skupinová činnost, zdokonalení stylu a schopnosti komunikace a dále předávání přesných a odpovídajících informací a odpovědí s cílem omezit nebo eliminovat destruktivní komunikační zvyky a hry, kde je cíl anebo úplný význam zprávy či oznámení ukryt;

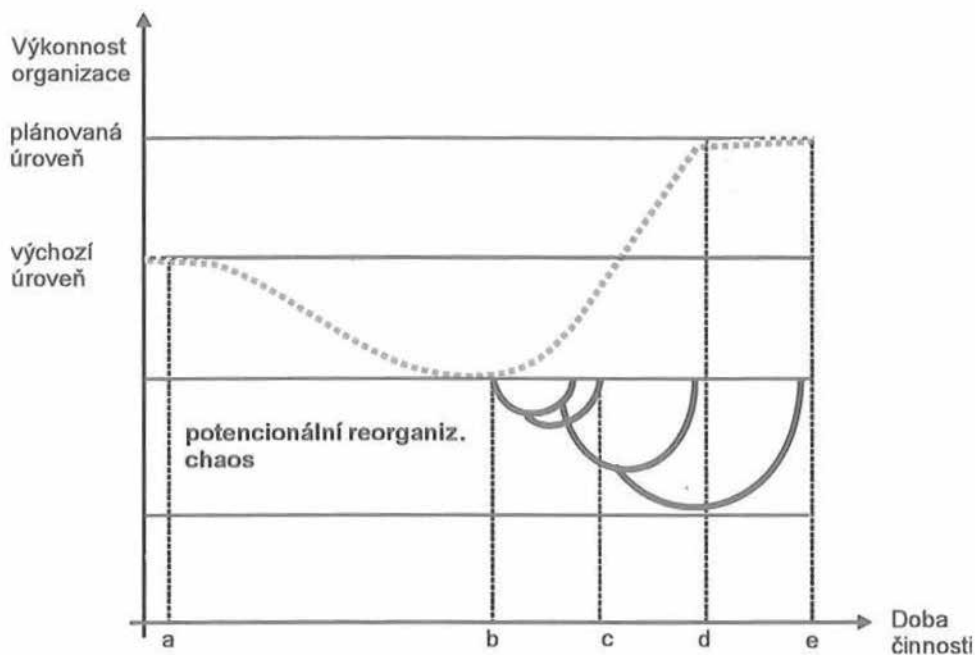
- *skupiny nebo kolektivy*: je to obdobné jako v případě dvou nebo tří osob, jenže ve větším okruhu činností - způsobem spolupráce, dynamikou pracovních kontaktů, zvýšením

schopností vytváření diagnóz a řešení problémů, což znamená, že skupiny musí být tvořeny na základě analýzy činnosti, přidělených zásob a vztahů uvnitř skupiny nebo kolektivu;

– *mezikolektivní vztahy*: ty se upevňují kolektivním ohodnocením stavu organizace (např. na shromáždění nebo pracovní poradě kolektivu) a stabilizací plánu k nápravě situace – v této době se problémy organizace analyzují a projednávají v kolektivu všech velitelů (náčelníků), určí se příčiny vzniku různých problémů a plánuje se korigující činnost, zvláště po závažnější organizační změně ve struktuře nebo technologii činnosti vojenské organizace;

– *celou organizaci*: což zpravidla závisí na sběru informací o postojích lidí nebo názorů o vytipovaných problémech, jejich zpracování a systematickém seznámení se členů organizace se získanými výsledky, na hledání řešení problémů a využívání možností zjištěných průzkumem a také přeanalizování a zpracování dat velením (náčelníky) a zavedení nezbytných změn.

Změny v organizaci (na rozdíl od řešení běžných problémů) musí být řízeny především proto, aby v budoucnu fungovaly dobře a vedly k jejímu rozvoji. Musí jít o dlouhodobý



Legenda:

(a–b) – pokles výkonnosti v období zavádění změn

(b–c) – období obnovy

(c–d) – období zlepšování výkonnosti

(d–e) – počátek úplné účinnosti po reorganizaci

..... – nezbytné plánované změny

— – následné permanentní potenciální změny – nepřipravené nebo zaváděné náhodně

Obr. 4: Kolísání výkonnosti organizace způsobené zavedením změn v její struktuře a fungování

proces, který zdokonalí organizaci, umožní její posunutí na vyšší úroveň, a zároveň zkvalitní činnost v měnícím se systémovém prostředí.

Nezávisle na uvedených přístupech je velmi důležitým problémem vymezení předmětu změn. V praxi jsou používány různé metody formulování oblastí změn. Všeobecně s ohledem na finanční náklady a očekávané výsledky se musí modernizace týkat podstatných prvků struktury a fungování organizace. Potvrzuje to například známý italský ekonom a sociolog V. Pareto na tzv. *pravidlu 80/20*, podle kterého 20 procent jevů rozhoduje o 80 procentech výsledků, přičemž celý zbytek - 80 procent jevů - odpovídá zbývajícím 20 procentům výsledků.⁶¹

Pro různé situace může mít uvedené pravidlo jinou podobu. Proto se často hovoří o tom, že velmi malý počet jevů rozhoduje o značném efektu. Použití zásady 20/80 navíc ukazuje, že *většina jevů v organizaci, které nejsou přínosem, je způsobena nepatrným počtem skutečných příčin*, formálních i neformálních, spojených s jejími potřebami i aspiracemi lidí, jednotek, členů skupiny, vedoucích kolektivů, členů organizace. Proto veškeré změny musí být akceptovány a upevňovány tak, aby se staly novými normami.

Veškeré změny v organizaci - probíhající i budoucí - patří k základním podmínkám zabezpečujícím její efektivnost. Na jedné straně umožňují její činnost, na straně druhé zase upevňují skutečné reakce na změny prostředí. Proto výše jmenované základní podmínky změny organizace musí být velením soustavně identifikovány a analyzovány a v jejich duchu musí být zpracovány a realizovány plánované změny. Samozřejmě o zavádění takovýchto změn rozhodují příslušní velitelé. To ale nezabývá všechny velitele od povinnosti zjišťovat potřebu změn a možnosti rozvoje organizace v okruhu jejich kompetencí nebo ve spojení s realizací úkolů, které plní v rámci vojenské organizace.

Z výzkumů a pozorování také vyplývá, že změna, která má napomoci nápravě stavu vyvolává zpočátku její úpadek.⁷¹

Po určité době činnosti podle nových zásad je patrná postupná náprava, až je na konec dosažena a překročena ta úroveň, která existovala před změnou. Tendence k přechodnému úpadku a následnému postupnému růstu se objeví v důsledku změn prakticky ve všech organizacích, zvláště pak, když změny budou mít velký rozsah.

Proces úpadku (poklesu) výkonnosti a jeho časový průběh je závislý na typu organizace. Snaha o co nejmenší pokles, trvající co nejkratší dobu způsobuje, že se stává nezbytným dlouhodobé plánování a precizní realizace plánovaných změn. Ve skutečných situacích, pokud jsou chybně naplánovány změny struktury a fungování vojenské organizace, mohou být zaváděné změny zdrojem reorganizačního chaosu a značného poklesu výkonnosti.



Z provedených analýz také vyplývá, že v podmínkách reorganizačního chaosu se výkonnost organizace může měnit v určitém osudovém předělu, jehož dolní a horní hranice (viz obr. č. 4) se často nachází mnohem níže od výchozí úrovně. Jestliže stav reorganizačního chaosu trvá delší dobu, např. v případě tržních organizací, může to vést až k jejich úpadku.

Ve vztahu k vojenské organizaci takový stav znamená snížení bojové a mobilizační pohotovosti, nemluvě o zvýšených restrukturalizačních nákladech. Taková situace může vzniknout v důsledku častých i dočasných změn. Proto se zvláště v armádě nelze pouštět

do nepřetržitých změn její struktury a fungování. Permanentní stav neukončených změn je nepříjemný už vzhledem na zbytečné zvyšování nákladů a hlavně dlouhodobý pokles bojové pohotovosti. Řízení změn v ozbrojených silách je skutečným problémem, který vyžaduje podrobný výzkum a analýzu na všech úrovních velení, neboť pouze jejich kvalifikované plánování a řízení může zabezpečit nezbytnou efektivnost umožňující udržet (nebo zvýšit) bojovou připravenost armády.

Poznámky k textu:

- ^{1/} T. Kaspruwicz: Organizacja wojskowych prac inżynierskich. WAT, Warszawa 1996.
- J. Konieczny: Inżynieria systemów działania. WNT, Warszawa 1983.
- ^{2/} Chybějící potřebný systém, který by uspokojil potřeby POS v situaci, kdy existují potenciální možnosti zabezpečení PSZ.
- ^{3/} Z. Mikolajczyk: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1994.
- K. Obłój: Mikroszkółka zarządzania. Warszawa 1994.
- J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. Warszawa 1992.
- ^{4/} M. Crozier, E. Friedberg: Człowiek i system. Warszawa 1982.
- ^{5/} Z. Mikolajczyk: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1994.
- J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. Warszawa 1992.
- ^{6/} K. Obłój: Mikroszkółka zarządzania. Warszawa 1994.
- ^{7/} M. Hopej: Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej. Wrocław 1994.

-maj-

Již jen vyhlídka na rozšíření NATO poskytla střední a východní Evropě větší stabilitu, než tomu bylo kdykoli předtím v tomto století. Maďarsko urovnalo problémy ohledně hranic a menšin, které mělo se Slovenskem a Rumunskem. Polsko překonalo staré rozpory, které ho dělily od Litvy a Ukrajiny, a vytvořilo s nimi společné mírové jednotky. Podpora členství v NATO v celé této oblasti shromáždila politické strany všech ideologií pod zástavu připojení se k Západu. Aby se mohly připojit k NATO, řeší tyto státy problémy, které by mohly vést k budoucím Bosnám.

Madeline Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Bitva Čechů s Čechy ✓

(K 80. výročí bitvy u Zborova.)

Jaro 1917 bylo na východní frontě velmi netypické. Bojové akce se zmenšily na nejnížší míru a leckde úplně ustaly. Pro armády ústředních mocností se tato frontová linie stala odpočinkovým místem, kam byly posílány vyčerpané jednotky ze západní a italské fronty. Na ruské straně zákopů to ale mezi vojáky vřelo. Po březnových událostech nebylo snadné jednou rozjetý kolotoč revoluce zastavit či aspoň přibrzdit. Armáda se politizovala o to více, že její základ, kádrový důstojnický a poddůstojnický sbor, zůstal po třech letech ležet na polích Haliče, Litvy a Bílé Rusi. Agitace politických stran pronikla do vojska a místo disciplíny nastoupilo politikaření, přičemž největších úspěchů dosáhly politické strany, slibující destrukci a světlé zítřky.

Prioritu mezi nimi si získala bolševická frakce, která vojákům slibovala utopický program okamžitého míru a zisku půdy. O realitu programu však nešlo ani bolševikům, ani jejich sponzorům, německé generalitě. Základem byl chaos a díky němu získaná moc. První fáze tohoto programu se právě koncem jara 1917 začala v Rusku naplňovat.

Ruská socialistická vláda, označená historií i sama sebou jako prozatímní, se snažila chaosu zabránit stůj co stůj. Lékem se měly stát vojenské úspěchy na frontě, kde si ruská armáda zachovávala několikanásobnou převahu v silách.

Nejlepší německé divize se nacházely na západní frontě, nejlepší rakousko-uherské divize pak na frontě italské. Ukáznění polorozložené ruské armády však bylo sysifovským úkolem pro nového vrchního velitele, populárního generála Brusilova. Ten se rozhodl postupovat cestou postupného stmelování vojsk. Tímto „tmelem“ se měly stát spolehlivé jednotky, nezasažené rozvratnou radikální socialistickou agitací. Při vyhledávání těchto jednotek padly zraky ruské generality také na české dobrovolníky.

Několik stovek Čechů bojovalo na ruské straně od samého počátku první světové války a vytvářeli elitní průzkumné jednotky v rámci vyšších ruských celků. Počátkem léta 1917 byly tyto jednotky poprvé spojeny v jediný celek, brigádu, tvořenou třemi střeleckými pluky. Původně se předpokládalo jejich nasazení na hlavním směru útoku ruského Jihozápadního frontu. Poté, co velení frontu zjistilo skutečný stav těchto jednotek - nepatrné zkušenosti z útočných bojů, absence dělostřeleckých a technických jednotek, organizace přizpůsobená průzkumným úkolům - rezignovalo na jejich původní nasazení a předalo je veliteli 49. armádního sboru ruské 11. armády, který měl plnit pomocné úkoly. Přesto však jednotky tří českých pluků v při frontovém pásmu zapůsobily jako zjevení. Do chaotického nepořádku ruských vojsk přišly jednotky s upravenými a podle předpisu ustrojenými vojáky, kteří pochodovali ve tvaru s písní na rtech. Velitel sboru generál Selivačov poznal české jednotky jako průzkumníky své divize již v roce 1915. Nyní do jeho sboru přicházely celé tři pluky, tvořící čs. střeleckou brigádu pod velením plukovníka

Trojanova. Generál Selivačov zařadil tuto brigádu na frontu mezi dvě divize finských střelců, 4. a 6.

Velitel brigády rozdělil frontový úsek brigády na dvě části, velitelem severního z nich se stal plukovník Mamontov (velitel 3. střeleckého pluku), jižního pak podplukovník Zembalevskij (velitel 2. střeleckého pluku). Tyto části se dále dělily na praporeční úseky, jimž od severu k jihu veleli nadporučík Čeček, poručík Husák, kapitán Djakonov, kapitán Gajda a nadporučík Dembskij. Celkem měla brigáda na frontě sedm praporů o celkovém počtu 3350 vojáků s 30 kulomety. Na jejich podporu vyčlenil generál Selivačov několik ruských dělostřeleckých baterií.

Na druhé straně fronty stála vojska rakousko-uherské 2. armády pod velením generálplukovníka Böhm-Ermolliho, hlavně jednotky 9. armádního sboru polního podmaršálka Klettera (oba generálové se po válce stali československými generály ve výslužbě). Přímě proti československé brigádě se nacházel úsek plzeňské 19. pěší divize českého Němce, generálmajora Böltze. Součástí divize pak byly, kromě 1. bosensko-hercegovského pěšího pluku, plzeňský 35. pěší pluk, jindřichohradecký 75. pěší pluk a olomoucký 5. myslivecký prapor. Počet Čechů v těchto útvarech dosahoval 60 až 75 procent. Českou převahu reprezentoval také velitel 35. pluku plukovník Köppl, Čech, jenž se stal po roce 1918 československým generálem v aktivní službě. Celkem čítala rakousko-uherská vojska před československou brigádou asi 5500 vojáků se stovkou kulometů. Scéna pro zborovskou bitvu, která se fakticky stala bojem Čechů proti Čechům, byla připravena.

Poslední ofenzíva ruské armády za první světové války začala 29. června 1917, kdy vojska Jihozápadního frontu přešla do akce, jejímž cílem bylo haličské město Lvov. Situace se však vyvíjela jinak, než plánovali hlavního stanu předpokládali. Po několikadenní dělostřelecké palbě, na níž byly obětovány téměř všechny frontové zásoby střeliva, se daly dopoledne 1. července do pohybu masy ruských vojsk. V oblasti Břežan zaútočilo na pozice německé Jižní armády (šest německých, jedna turecká a dvě rakousko-uherské divize) celkem osm ruských sborů 7. armády s dvaceti divizemi.

Proti rakousko-uherské 19. pěší divizi, patřící již k 2. armádě, zaútočily ve stejnou dobu tři ruské divize. Kolem poledního se podařilo částí ruských sil proniknout do protivníkovy první zákopové linie, nasazením jeho záloh však byly tyto jednotky během odpoledne postupně vytlačeny. Druhé sledy pouze vystřídaly decimované ruské jednotky a většina ruských záloh dokonce odmítla nastoupit do boje.

Za cenu téměř 20 000 mrtvých a raněných se 7. armádě podařilo pouze zčásti otřást protivníkovými vojsky, jehož ztráty dosáhly asi poloviny ztrát ruských, z toho necelých 2000 zajatých. Z hlediska dalšího vývoje ofenzívy bylo nejdůležitější ochromení rakousko-uherské 19. pěší divize, jež sice odrazila útok tří ruských divizí 11. armády, ale sama byla velmi oslabena. Zvláště jindřichohradecký 75. pěší pluk ztratil téměř polovinu svého stavu a jeho bojeschopnost se prudce snížila. Bosenský pluk a myslivecký prapor pak byly téměř zničeny. Fakticky zůstal jediným plně bojeschopným útvarem divize pouze plzeňský 35. pěší pluk. Divize tak nebyla schopna přejít do protiútoků a vytlačit ruské části ze svého prvního obranného postavení u vesnice Koňuchy. Velitel sboru polní podmaršálek Kletter požadoval okamžité posílení linie a přísunutí záložní německé 223. pěší divize blíže k linii, jeho žádosti ale nebylo armádním štábem vyhověno. To se mělo ústředním mocnostem druhého dne vymstít.

Ruského úspěchu proti 19. pěší divizi se snažil velitel 11. armády využít hned dalšího dne. Nyní měly proti oslabené divizi zaútočit jednotky 49. střeleckého sboru armády, jež byly tvořeny 4. a 6. finskou střeleckou divizí, záložní 82. pěší divizí a 1. československou střeleckou brigádou. Hlavní útok měly vést obě finské divize na křídlech, Češi měli přejít do útoku až poté, co Finové dosáhnou úspěchu. Záložní divize pak měla posílit útočníky v místě největšího úspěchu. Situace se však vyvíjela zcela jinak.

Po nové, nyní jen dvouhodinové dělostřelecké přípravě, zahájily jednotky 4. finské střelecké divize svůj útok na dominantní výšinu Mohylu, klíč k celému rakousko-uherskému obrannému pásmu. Finským střelcům se podařilo zachytit mezi prvními protivníkovými zákopy a tím spustili českou akci. Poručík Čeček, který ze zákopu viděl postup Finů, vydal, bez ohledu na pokračující dělostřelecké ostřelování protivníkových zákopů, rozkaz k útoku. Předvoj jeho praporu vyzbrojený granáty, jenž se již nacházel v předpolí, překonal rychle zbývající metry terénu a zasypal první zákop protivníka granáty. V témže okamžiku vyskočily ze zákopu hlavní síly Čeckova praporu, rychle přeběhly území nikoho a v široce rozvinutém řetězu pronikly do nepřátelských zákopů. Poručíka Čečka a jeho vojáky okamžitě následoval prapor poručíka Husáka, raněného předešlého dne. Tím se dostal do pohybu celý úsek plukovníka Mamontova a jeho velitel okamžitě do slibně se rozvíjející akce nasadil také celou svou zálohu. V zákopech plzeňského 35. pěšího pluku došlo ke krátkému boji, jenž však rychle skončil poté, co obě strany poznaly, že proti sobě stojí Češi.

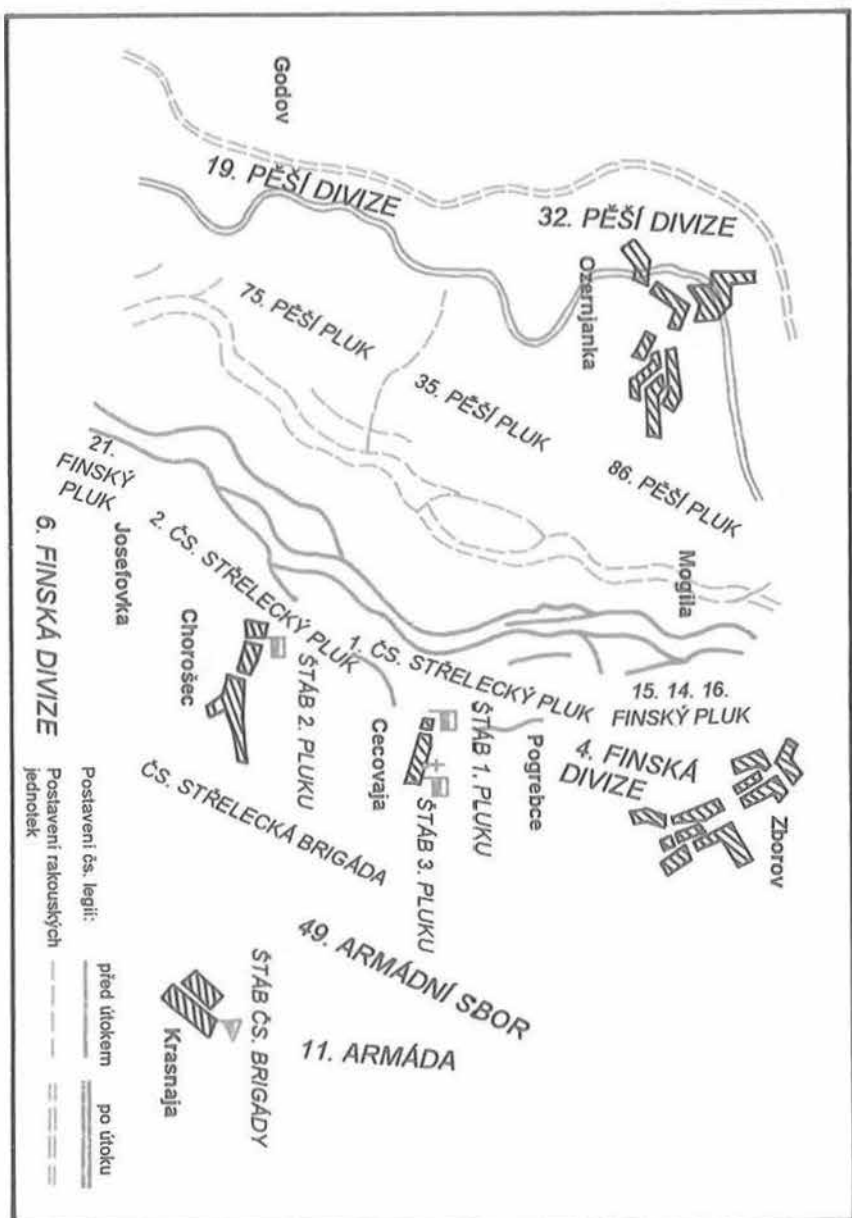
Až do tohoto okamžiku ani jedna ze stran totiž nevěděla o přítomnosti druhé. Rakouské velení získalo první nejasné zprávy o československé brigádě až 1. července od zajatců ze 6. finské střelecké divize a tyto zprávy uvízly na štábu sboru. Na druhé straně velitel československé brigády plukovník Trojanov vůbec nevěděl, proti kterým nepřátelským jednotkám povede útok.

K překvapivému a na mnoha místech velmi tragickému setkání tak došlo až přímo při boji muže proti muži. Poté, co vojáci plzeňského pluku proti sobě uviděli protivníka s červenobílými stužkami na čepicích, jejich odpor rapidně poklesl, zatímco útočný elán druhé strany výrazně vzrostl.

Úsek plukovníka Zembalevského v té době zůstával ještě v klidu, neboť jeho velitel se nemohl rozhodnout, zda se má k útoku svého pravého souseda připojit. Rozhodnutí však učinil jeho podřízený kapitán Gajda. Podle vlastních slov, když zpozoroval úspěšný útok na Mamontovově úseku, zvedl do útoku svůj prapor, k němuž se okamžitě připojily oba další prapory úseku. Český útok zde nebyl tak rychlý, ale proti nim stál již velmi otřesený jindřichohradecký pluk. Navíc, jako lavina se v rakouských zákopech šířila zvěst, že proti nim útočí Češi.

Necelou hodinu po zahájení českého útoku se odpor vojsk 19. pěší divize, jež se nedočkala posílení, zhroutil. Její české pluky po počátečním odporu poznaly v útočnicích své krajany a postupně zastavily boj. V deset hodin byla v rukou útočnicků celá první linie zákopů, před jedenáctou hodinou druhá linie a po poledni poslední třetí linie, původně neobsazená, neboť německé zálohy nedorazily včas. Celá hloubka fronty rakousko-uherské 2. armády tak byla prolomena v šířce několika kilometrů. Nadšený generál Selivačov poslal okamžitě do tohoto průlomu svou zálohu, 82. pěší divizi, aby vystřídala české dobrovolníky. Bohužel pro rozšíření průlomu a ruskou ofenzívu se zálohy armády a frontu nacházely zcela jinde. Také jezdeckvo, jež mělo takovým průlomem projít do týlu

Boj u Zborova 2. 7. 1917



protivníka, bylo soustředěno desítky kilometrů odtud. S úspěchem československé brigády totiž nikdo nepočítal a ruská armáda jej tedy vůbec nedokázala využít.

První československá střelecká brigáda během svého útoku u Zborova zajala 62 důstojníky a 3150 vojáků, zmocnila se 15 děl a několika desítek kulometů. S ní sousedící 4. finská střelecká divize zajala 1560 vojáků a důstojníků a získala čtyři děla a desítku kulometů. Celý 9. armádní sbor rakousko-uherské armády, jenž před zahájením ruské ofenzívy čítal v bojových částech téměř 17 000 vojáků a důstojníků, se po třech dnech ztenčil na 2500 mužů. Naproti tomu ruské ztráty byly tradičně obrovské, počty ale známe pouze z odhadů protivníka, jenž je vyčíslil téměř na 10 000 padlých a neznámý počet raněných. V tomto odhadu jsou však uvedeny i ztráty československé brigády, jež u Zborova přišla téměř o tisícovku mužů, z čehož bylo 185 mrtvých a nezvěstných.

Prolomení rakousko-uherské obrany v celé hloubce okamžitě otevřelo v monarchii novou diskuzi o spolehlivosti českých vojáků na ruské frontě (na italské frontě nebyla nikdy zpochybňována). Hlavní slovo v této kampani sehráli dva poslanci říšské rady, Gustav Hummer a Oskar Teufel, kteří interpelovali ministra války o chování českých vojáků 19. pěší divize již 4. července 1917. Císař Karel I. proto přikázal vyšetření celé události, což prováděl polní soud rakousko-uherské 2. armády. Jeho výsledná zpráva z 11. července 1917 však představy výše uvedených poslanců nenaplnila. Vyšetřující, plukovní auditor Kwokal, hlásil: „... je zcela vyloučeno, že by se daly celé části 35. a 75. pluku zajmout nebo dokonce, že by přeběhly k Rusům, stejně jako je jisto, že nedošlo k dorozumění s Rusy o vyklizení pozic. Průlom fronty v úseku Travotluk a Koňuch způsobil obchvat sousedních pozic, a tak došlo k zajištění poměrně velikých částí obou pluků. A průlom na severním křídle 19. divize lze částečně vysvětlit překvapením posádky v zákopech, když vzápětí za bubnovou palbou došlo k útoku pěchoty ...”.

Závěrečná zpráva o vyšetřování dává jasnou odpověď na případné politické snižování či zveličování bojových schopností českých vojáků na obou stranách fronty. Čeští vojáci v uniformách polní šedi bojovali urputně až do okamžiku, kdy v útočnicích poznali krajany. Čeští vojáci v olivově zelených uniformách (zvláště pak prapor poručíka Čecha) využili svých zkušeností z dvou let průzkumných akcí a převrátili dosavadní taktiku naruby, což jim umožnilo proniknout téměř beze ztrát až k nepřátelským zákopům. Vzájemné propojení těchto činností pak dalo výsledek, který byl pro všechny zúčastněné (a hlavně jejich nadřízené) tak netypický, že se stal pojmem pro celou východní frontu roku 1917. Po třech letech tak byl konečně zlomen více či méně patrný odpor ruského velení k Čechoslovákům a během následujících šesti měsíců se brigáda rozrostla v armádní sbor se všemi druhy zbraní.

Zborovská bitva se pak stala rozhodujícím impulzem pro uznání československé zahraniční akce v očích dohodových spojenců. Díky Zborovu vznikl armádní sbor, jenž svým zásahem na magistrále o rok později napomohl celkovému vítězství Dohody v první světové válce. Československé obsazení sibiřské magistrály totiž přerušilo do té doby nepřetržitý proud německých a rakousko-uherských zajatců, kteří se po breštském míru vraceli domů. Při závěrečných Ludendorffových ofenzívách ve Francii pak německé armádě chyběly vykalkulované počty vojáků z řad bývalých zajatců, které již naši legionáři ze Sibíře nepustili.

Mjr. PhDr. Jiří Fidler

Divizní generál Bedřich NEUMANN

* 3. 4. 1891 Třebichovice

† 16. 7. 1964 Londýn



Bedřich Neumann, známější možná pod jménem Bohuš Miroslav, které používal za druhé světové války, získal vzdělání na vyšším gymnáziu ve Slaném a v abiturientním kurzu při obchodní akademii v Praze. Následovala základní vojenská služba jednoletého dobrovolníka v rakousko-uherské armádě u pěšího pluku 97, škola na důstojníky pěchoty v záloze v Karlovci a Belevaru, a tak na podzim 1913 odešel do zálohy v hodnosti kadeta aspiranta.

Dráhu úředníka agrární banky v Praze ukončila první světová válka, neboť Neumann byl již 28. července 1914 prezentován u pěšího pluku 18 v Hradci Králové. Ve funkci velitele čety odjel na haličskou frontu, kde byl po dvaceti dnech těžce raněn. Po rekonvalescenci, začátkem roku 1915, se vrátil jako velitel roty s VI. pochodovým proudem na ruskou frontu, avšak krátce poté u Ropice Ruské padl do ruského zajetí. Přihlásil se do vznikajících

československých vojenských jednotek na Rusi, a tak byl dnem 31. července 1916 zařazen k náhradnímu praporu 1. čs. střeleckého pluku „Mistra Jana Husi“ v Kyjevě. Téměř celý následující rok pak působil v instrukční škole. Když se po absolvování tříměsíčního kulometného kurzu u francouzské vojenské mise v Rumunsku vrátil ke „své“ 6. kulometné rotě 6. čs. střeleckého pluku „Hanáckého“, zúčastnil se ústupu československých jednotek z Ukrajiny na Sibiř. Během bojů, 30. května 1918, byl v prostoru Barabinska opět raněn. Na samarské frontě pak již působil ve funkci velitele prvního praporu 11. čs. střeleckého pluku „Františka Palackého“. Činnost v Československém vojsku na Rusi ukončil jako zástupce velitele 1. čs. střeleckého pluku podplukovníka Karla Kutlvašra, se kterým v květnu 1920 odjel do vlasti.

Po návratu do Čech byl vyslán na Válečnou školu v Praze, kterou ukončil jako čtvrtý mezi padesáti posluchači. Její velitel, francouzský plukovník Jamet, v závěrečném hodnocení konstatoval, že major Neumann je „výborný důstojník, živě a přesně inteligence, obzvlášť vážný, svědomitý a pracovitý, projednává všechny otázky s dokonalou přímostí

úsudku a stará se o podrobnosti. Schopen již nyní býti dobrým náčelníkem štábu po nepatrném zaučení. Velmi znalý metod vyučovacích, velmi vojenský, korektní. Obzvlášť sympatický - jest charakterní". Podobná pozitivní hodnocení charakterizují vojenskou službu B. Neumanna až do počátku roku 1945.

Díky citovanému hodnocení byl po ukončení válečné školy vybrán pro službu v hlavním štábu čs. branné moci. Krátce také zastával funkci velitele pěšího pluku 5 v Praze, aby byl na podzim roku 1929 ustanoven přednostou organizačního oddělení hlavního štábu. V roce 1931 absolvoval kurz pro vyšší velitele jako sedmý ze šestnácti. Brigádní generál Václav Kopal v Neumannově výkazu o prospěchu mimo jiné uvedl: „Bystrý, velmi pilný a metodický. Ku celkovému přehledu dospívá sice poněkud pomaleji, ale nikdy se neztrácí v detailech. Solidní, neustále živý, vojenské vědomosti, velmi dobře prakticky uplatňuje. Jeho rozhodování na počátku kurzu poněkud nejistá a neurčitá. Ku konci nabyla jasnosti a logiky. Provádění rozhodnutí velmi energické, projevil zejména dobrý praktický smysl v přechotě ... Hodí se velmi dobře ku velení i práci ve štábu ...”

Nepřekvapí proto, že po ukončení kurzu byl ustanoven druhým zástupcem náčelníka hlavního štábu armádního generála Jana Syrového. Ve svých dvaadvaceti letech byl jmenován do první generálské hodnosti. Když tento výtečný důstojník odcházel na velitelskou funkci, vyslovil mu tehdejší náčelník hlavního štábu armádní generál Ludvík Krejčí toto pochvalné uznání „za vynikající činnost”: „Odcházíte z hlavního štábu po několikaleté velmi vážné a zodpovědné práci, které jste neovnal veškeré své síly. Po celou tuto dobu byl jste mně velmi cenným spolupracovníkem.”

Dnem 30. září 1935 převzal brigádní generál Neumann funkci velitele 5. divize v Českých Budějovicích. Již při prvním závěrečném cvičení v následujícím roce podle vyjádření jeho nadřízeného velitele sboru, divizního generála Antonína Hasala: „... veškeré dané mu úkoly vyplnil iniciativně ... Pracoval s rozvahou, metodicky, rozhodoval se správně a svá rozhodnutí prováděl důsledně. Svým klidem a rozvážností měl blahodrný vliv na své okolí a podřízené jednotky, hlavně ve dnech 2. - 24. srpna, kdy jižní křídlo, bok a částečně i týl divize byly napadeny vyšší rychlou jednotkou ...”

Na základě vládního nařízení č. 139/1939 Sb. byl v létě roku 1939 převeden v rámci umisťovací akce důstojníků k Nejvyššímu úřadu cenovému, ale to již aktivně pracoval v domácím odboji. Nejdříve jako zástupce divizního generála Sergeje Ingra a po jeho odchodu do zahraničí v červnu 1939 převzal vedoucí funkci v Obráně národa. Později zastupoval vojenský odboj v demokraticky zaměřeném Politickém ústředí. Na výzvu ze zahraničí odešel dne 16. ledna 1940 do exilu.

Ve Francii působil nejdříve jako náčelník štábu vojenské správy Čs. národního výboru v Paříži a dnem 13. června 1940 převzal po onemocnělém divizním generálovi Rudolfovi Viestovi velení 1. čs. divize. Ministr národní obrany generál Ingr se později o tehdejší činnosti generála Neumanna vyjádřil: „... pracoval neúnavně a s láskou na budování naší armády ve Francii. V obtížných poměrech vedl štáb obezřetně a pevně a svou pracovitostí a znalostí věci dával skvělý příklad. Jako velitel divize v kritické době naší evakuace z Francie prokázal chladnokrevnost, rozhodnost, iniciativnost a energii a zasloužil se o evakuaci značnou měrou.” Ve velké Británii „svou neochvějnou důvěrou, vytrvalostí a osobním příkladem přispěl k překonání nesnází” při organizaci a výcviku 1. čs. smíšené brigády (i Čs. samostatné brigády). Ingr ale současně upozornil také na Neumannův „ryzí, čestný charakter. Nenáročný, obětavý. V každé situaci je na něj plně spolehnout. Je sám

vůči sobě přísný a má požadavky i na druhé. Pro tuto svou odříkavou přitomnost může někdy působiti dojmem strohosti a suchosti nebo studenosti, neboť je z druhu lidí, kteří neradi anebo jen s ostychem projevují své city", což pravděpodobně podstatně ovlivnilo jeho další osudy.

Dnem 15. ledna 1943 byl generál Neumann pověřen zřízením Štábu pro vybudování branné moci, i když namítal, že *„odchod od brigády po dvouapůlletém vedení by mohl vyvolat různé dohady, zvláště pak že odchází od jednotky, kdy tato může v dohledné době zúčastnit se bojové činnosti”*. Ministr národní obrany ale pro tento úkol považoval právě generála Neumanna za nejspolehlivějšího a nejschopnějšího. A tak nezbylo, než aby 26. ledna 1943 předal velení Čs. samostatné brigády plukovníku Janu Kratochvílovi a sám se ujal nové funkce. Z pověření prezidenta republiky Dr. E. Beneše měl v kompetenci přípravu zahraničních vojenských jednotek k zásahu do vlasti v prvních dnech povstání, v součinnosti s domácím odbojem přípravu pro vybudování poválečné čs. branné moci a přípravné vojenské práce pro příměří a mírová jednání z hlediska československých potřeb a požadavků.

Později, 19. září 1944, když bylo zřízeno hlavní velitelství čs. branné moci, vytvořil Štáb pro vybudování branné moci štáb hlavního velitele, ve kterém Neumann, mezitím povýšený do hodnosti divizního generála, zastával post náčelníka štábu až do svého odvolání v dubnu 1945. Tehdy totiž právě jmenovaný ministr národní obrany brigádní generál Ludvík Svoboda na zasedání Vojenské rady poukázal na okolnost, že *„doma u sboru se nejvýznamnější velitelé vyslovili velmi rozhodně proti generálu Najmanovi”*. V tomto smyslu ministra podpořil Klement Gottwald se stanoviskem, *„aby se přihlíželo k mínění generálů na frontě”*. Vojenská rada proto navrhla vládě *„brigádního generála Najmana”* poslat *„na zdravotní dovolenou”*.

Generál ještě zůstal v Londýně. Dopoledne 5. května 1945 navštívil ministra zahraničního obchodu Huberta Ripku s následující žádostí. Doma se nikdo neodvážuje přes všechny výzvy vlády a rozhlasu zahájit povstání v těchto dnech; bude to mít pro národ mravně i politicky katastrofální důsledky. Proto včera požádal oddělení generála Gubbinse, aby ho Britové dopravili do prostoru rodného Slánska, odkud by chtěl ihned organizovat styk s příslušnými činiteli doma tak, aby rychle došlo k povstání. Ministr však alibisticky tvrdil, *„i když jsou to úmysly nejlepší, mohly by být špatně vyloženy a v každém případě k tomu by mohl dát souhlas jen generál Svoboda ...”* Z tohoto důvodu Ripka jako jediný člen košické vlády Národní fronty v Londýně nedal generálovi svůj politický souhlas, na který představitelé Velké Británie vážali provedení akce.

Do vlasti se divizní generál Neumann vrátil až 5. června 1945. Pravděpodobně na zásah náčelníka hlavního štábu generála Bohumila Bočka byl začátkem srpna ustanoven zástupcem velitele 1. vojenské oblasti divizního generála Karla Klapálka, avšak ne nadlouho. Přestože se všeobecně uznávaly jeho *„velmi dobré velitelské schopnosti”* a *„velmi vyvinutý smysl pro povinnost a odpovědnost”*, rozhodlo politické hledisko: *„S dnešními poměry se nesžil. Konzervativní. K některým novým zřízením poněkud zaujatý. Pro svoji konzervativnost a malou přizpůsobivost dnešním poměrům je lépe použitelný v administrativě než na velitelském místě.”* A tak dnem 1. března 1946 byl jmenován úsporným komisařem ministerstva národní obrany. Svěřenou funkci vykonával *„velmi dobře”* až do začátku března 1948, kdy byl na základě *„doporučení”* Ústředního akčního výboru Národní fronty jako důstojník *„se záporným postojem k lidově demokratickému*

zřfzení a svým zaujetím proti slovanské zahraniční politické orientaci našeho státu” zproštěn služby a „odeslán na dovolenou do přeložení do zálohy”.

Ministr národní obrany mu řízením správním v roce 1950 odňal vojenskou hodnost divizního generála a nechal zajistit veškerý jeho majetek, protože „uprchl za hranice našeho státu” v létě roku 1948, čímž si však nepochybně zachránil život. Zůstal v Londýně, kde také později zemřel. Teprve na začátku roku 1991 byla B. Neumannovi vrácena vojenská hodnost divizního generála, avšak dluh občanské a historiografické rehabilitace zůstal otevřený ...

PhDr. Zdeněk Vališ

Jaká logika by nám nyní, když se hranice demokracie posunuly až k nejzazším výběžkům Evropy, mohla diktovat, abychom východní okraje NATO zmrazili tam, kde v současné době leží – tedy na liniích, kde se na jaře 1945 zastavila Ruská armáda? Prezident Clinton před dvěma lety v Praze řekl: „Hranice svobody by nyní měly být vymezeny novým chováním, ne starou historií.” Nebo, když na to přijde, starým myšlením.

Madeleine Albrightová, ministryně zahraničních věcí USA, v revue Proglas 3/97.

Practical Cooperation with NATO (PARP Second Cycle) by Col. Ing. Zdeněk Brousil. For several years, the intensity of mutual ties between the Czech Republic and the NATO Alliance has been more and more increasing. Five important rounds of individual dialogues took place, which gave us information connected with prospective invitation of new members into the new and enlarged NATO. Anyway, all-round preparation for NATO membership requires the implementation of several core measures, the foundation of which is represented above all by the application of NATO Standardization Agreement (STANAG) and Allied Publications (AP). The author of this article therefore makes the readers acquainted both with PARP (Planning and Review Process) objectives and - last but not least - with our own Czech proposals for reaching real interoperability of assigned forces, so that we could achieve our utmost goal - the general interoperability with NATO forces.

Security Links Between Citizen and State by Ing. Josef Janošec, CSc. The author is working out problems of security policy and concentrates on a general feeling of alienation between the security of citizens and that of state. To make our understanding this problem easier, he introduces auxiliary description of security vector and analyzes its individual parts, describes selected differences or features of security concept citizen v. state. On this basis he proposes security conception which ought to originate at the level of citizen. Proposed approaches enable to express not only security problems in algorithm or other scientific description of security policy and process, but also to help overcome hindrances between citizens and state's understanding security.

Something to Crisis Management Concept and Terminology by Maj. Ing. Lubomír Spáčil, CSc. What does crisis management (CM) actually stand for? What is it like? The author, the former member of Crisis Management Institute staff, nowadays deputy chairman for CM in a Section of Defence Policy

(Czech Ministry of Defence) in his article tries to summon his own opinions and the knowledge he gained about basic terminology. We must regard this paper only as a contribution to professional discussion on the subject. In no case it is a final solution to the problem, as this can be reached only after proper and detailed analysis in which all interested will take part in.

The Application of Simulation Models in Personnel Management by Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc. Under the auspices of Czech defence ministry JUDr. Miloslav Výborný was in May 1997, in Prague's ministry premises, held the second working conference on personnel policy in the Army of the Czech Republic (ACR). The leading report was read by the above mentioned author, a member of personnel section staff of the Czech MoD. Short contents of his report forms in fact this article. Rather from a philosophical point of view, Mr. Černoch presented the implementation of Czech personnel information system named "Libuše" covering some specific features of modelling personnel processes in army surrounding. He also analyzed current personnel situation in the ACR, including prognoses of its future development.

MILITARY ART

Command, Control and State Defence Management by Ing. Karel Pezl. The author, the military advisor to the President of the Czech Republic, thinks over some key questions of command and control in such important field as state defence certainly is. He explains his ideas in one of many model situations, which enable to depict their major principles and methods. Main stress is laid on the division of responsibility and activity. Here he defines respective command posts, both at a state level and those of the General Staff, and various ways of their employment. He also divides state territory according to its operational characteristic, tasks fulfilled in individual operational and communicational

zones, lays down the level of commanders' responsibilities and authorities. At the end he underlines the fact that for rational and economical work at all levels of command and control chain, we must develop hierarchic, task oriented, compatible on-line information system.

Deception during Preparation and Conducting Defence Operation and its Engineer Aspects by *Lt.Col. Ing. Vojtěch Němeček*. At the very beginning the author makes us acquainted with some theoretical concepts of surprise and deceiving. Further he writes about the implementation of deception measures and the present-day role of engineer corps, depicts possible variety of deceiving measures, especially those in i. preliminary period, ii. period immediate before action, iii. and during actual defence operation. He pays his attention to prospective training commanders, staff and troops, so that they could fulfil now discussed task - deception. Ing. Němeček emphasizes that all the time we must test contemporary capacities of Czech troops in the field of deception, the effectiveness of defensive operations, for which we must prepare in staff and command post exercises.

Prospects of Attack Helicopters in the Army of the CR by *Maj. Ing. Josef Šuta*. The development of attack helicopters (AH) has undergone remarkable process during the last thirty years. From the original the so-called gunships (in Vietnam War), they have changed into quite modern, up-to-date weapon systems. Parallel with them, also a military doctrine has changed, so has the tactics and structure of army air force. In our army, we have mostly "Mi-24's", which are from the turn of 60's and 70's, i.e. they are rather obsolete now. How to modernize them? The purpose of this article is to initiate basic conceptual changes also in the Czech Army, or at least the discussion about the role and concept of AH's, namely among army officers and senior officials, who still don't understand the role of attack helicopters in modern land forces.

DEFENCE RESEARCH

Government Principles and Defence Research by *Col. Ing. Karel Eminger, Ing. Ladislav Klíma, CSc.* The government principles for research and development were published in April 23, 1997. They reflect above all the low growth of GNP (gross national product). This fact will influence lowering state expenses for research and development, by about 0.3 milliard Czech crowns in the next year. Under such circumstances, the government has decided support research like other developed western nations: the research is to be financed by a body (institution) which placed the research order, in our case it will be mainly the Czech MoD. But there will be some changes, for example, as the largest portion of research in the defence sector is done by military school, the financial resources must be shifted to them. New ways of financial support of defence research therefore request new allocation of research sources.

OPINIONS, CONTROVERSY

Thinking about the Present State of Personnel Management in the Defence Sector by *Lt.Col. Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., JUDr. Jiří Chamrád, Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc.* In this article we are thinking over the reality of personnel management in defence sector, i. e. primarily over the ability to realize ideas and conceptions, which are sometimes presented by senior defence officials. The authors indicates that basic undertakings in that field are treated mainly in connection with the "the peace army" and only very little deal with the army deployed in war numbers (strength). The authors critically demonstrate the fact that mere simulations models for personnel management are not enough, we must also take care of their negative aspects, the correction of which is today's primary task.

The Leadership in Forces by *Lt.Col. Doc. PhDr. František Vízdal, CSc.* This article deals with the analysis of results gained during author's research among young and promising

Czech officers attending advanced academic courses and who had been appointed to their commander and staff positions at a battalion or brigade levels shortly before that poll. The presented analysis proves that present-day leadership within the ACR is in no case very effective. The author of this article, Lt.Col. Vízdal, is looking for a way out from this unfavourable situation and therefore proposes a theoretical solution to this problem, from which we ought to start in our everyday activity of military commander in democratic state.

Once Again to PPBS (2nd part) by Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodboř, CSc. The author continues his paper from the last number, VR 2/97. He is again involved in the basic PPBS (planning, programming, budgeting) principles, as it is very important problem for the Army of the CR, closely tied with financial sources allocated for state defence. It is impossible for us to secure now all defence needs by available sources, and therefore we must build suitable systems which will be able to lay down rules (or criteria) how to evaluate prospective materials, equipments, compare

them, fix the priorities, and based on results gained, to determine items which are to be covered by our limited sources.

INFORMATION SERVICE

Controlling the Change and Development of a Military Organization. New principles of employing the Armed Forces enforce structural and functional changes both at the organization of operational and tactical levels. Therefore, the restructuring has to ensure conditions for effective and reliable fulfilment of new operational and strategical tasks and development of structure in accordance with planned operations. Among external factors the author, Polish Col. Tadeusz Kasprovicz, PhD., mentions the following surroundings: operational, logistic and combat, information, economic, legal, social and even natural environment. Relative to existing and foreseen conditions various approaches may be applied: organizational, technological, organizational and technological, and sociological. The article is supplemented by several diagrams and schemes.

Představení autorů tohoto čísla

Plk. Ing. Zdeněk Brousil, nar. 1946, VA Brno, obor velitelsko-štabní PVO, 1977-79 působil jako velitel protiletadlového oddílu, 1980-85 velitelem protiletadlového pluku, 1985-89 náčelníkem Vojenského gymnázia Praha, od září 1989 na Správě zahraničních vztahů MO. Od roku 1994 vykonával funkci náčelníka skupiny pro spolupráci s NATO na SZV MO, nyní zástupce ředitele odboru. Publikuje v časopise ATM.

Doc. PhDr. Felix Černoš, CSc., (plk. v zál). Nar. 1936. Po absolvování Pěchotního učiliště v Lipníku nad Bečvou prošel různými funkcemi většinou na úseku vojenského školství (PŠ, ŠDZ, VSS, 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 statí a článků.

Plk. Ing. Karel Eminger, narozen 1944. Vystudoval VA Brno, obor elektrické a speciální výstroje letadel. Od roku 1968 pracoval ve výzkumu, naposledy na programovém vybavení stanice RAMONA. V roce 1980 přešel na vojensko-vědecké oddělení GŠ. Od roku 1991 byl vedoucím oddělení vědy na MO a ředitelem Institutu řízení informačních systémů vojenského zdravotnictví. Podílel se na tvorbě poznatků k formování strategie obrany ČR, profesionalizace AČR, politiky rezortu MO při tvorbě nového systému obranného výzkumu ČR. Od r. 1995 byl vedoucím oddělení vědy na odboru správy majetku MO. Je tajemníkem Rady rezortu ministerstva obrany pro obranný výzkum.

Mjr. PhDr. Jiří Fidler. Narozen v r. 1961. Ukončil FF UP v Olomouci, obor historie, poté absolvoval postgraduál politologie na MU Brno. Působil jako odborný asistent na Pedagogické fakultě UP Olomouc. Od r. 1991 působí jako vědecký pracovník HÚ AČR. Je spoluautorem knihy *Dějiny evropské civilizace a několika publikací zabývajících se vojenskou historií*. Publikuje v odborných časopisech *Historie a vojenství*, *Vojenské rozhledy*, *Vojenský profesionál*.

Pplk. doc. Ing. Luděk Hodboď, 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.

JUDr. Jiří Chamrád, narozen 1949. V roce 1974 absolvoval Právnickou fakultu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Brně (nyní Masarykova univerzita). Pracoval v oboru trestního práva a nejzávažnějších trestných činů, a to v rezortu prokuratury, vojenské prokuratury, poté na státním zastupitelství. Od roku 1994 působí na VA Brno, kde je v současné době odborným asistentem všeobecného práva. Publikoval v právnických periodikách.

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. Byl pracovníkem odd. vědy odboru správy majetku MO. Nyní pracuje v oblasti řízení obranného výzkumu. Publikuje v *Mezinárodní politice*, *Vojenských rozhledech*.

Ing. Ladislav Klíma, CSc., nar. 1936, VA Brno. V roce 1992 absolvoval Mezinárodní manažerský kurz (rozdělování zdrojů) postgraduální školy vojenského námořnictva Monterey (USA). 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 řízení obranného výzkumu. Publikuje ve vojenském odborném tisku.

Pplk. Ing. Vojtěch Němeček, nar. 1957. VVŠ PV absolvoval v r. 1980. Zastával řadu velitelských funkcí u útvarů ženijního vojska, v r. 1991 nastoupil k doktorandskému studiu na katedře ženijního vojska VA Brno. V letech 1994-95 pracoval u 2. armádního sboru. Od října 1995 je odborným asistentem na katedře operačního použití ženijního vojska a ženijního zabezpečení VA Brno. Publikuje v časopisu Vojenské rozhledy.

Pplk. doc. Ing. Jaromír Novák, CSc. narozen v roce 1948. V r. 1971 ukončil velitelsko-organizátorskou fakultu VAAZ ve Vyškově na Moravě. Vykonával velitelské a štábní funkce na stupni vševojskový útvar a svazek a vědeckopedagogické funkce na VVŠ ve Vyškově. Kandidátskou práci obhájil v roce 1987, habilitoval v r. 1992. V současné době působí na katedře řízení obrany státu VA Brno.

Arm. gen. v. v. Ing. Karel Pezl, narozen 1927, absolvent Vojenské akademie v Hranicích (1946-48), Vojenské akademie v Praze - velitelsko-štábní směr (1953). Pracoval ve velitelských a štábních funkcích na stupni prapor, náčelník operačního oddělení mechanizované divize, armádního sboru, armády, okruhu, náčelník operační přípravy generálního štábu. Po okupaci dvacet let

v civilních zaměstnáních. Od roku 1991 poslední náčelník GŠ ČSA, r. 1993 prvním NGŠ AČR. Roku 1994 se stal poradcem ministra obrany a od roku 1995 pracuje jako poradce v Kanceláři prezidenta republiky.

Mjr. Ing. Lubomír Spáčil, CSc. Nar. 1961. Vojenskou fakultu Vysoké školy dopravy a spojů v Žilině ukončil v r. 1985, aspirantura tamtéž v r. 1994. Absolvoval tříměstrový kurz ekonomiky a manažerského řízení v krizových situacích na Institutu krizového managementu VŠE. Prošel základními funkcemi orgánů vojenské dopravy, poté působil na hlavním týlu bývalého MO a v oblasti krizového managementu na ministerstvu dopravy. V současné době je zástupcem vedoucího oddělení krizového managementu na sekci obranné politiky MO ČR.

Mjr. Ing. Josef Šuta, nar. 1956. Absolvoval VŠDaS Žilina (civilní) odbor provoz a ekonomika letecké dopravy, pilotem vrtulníku od r. 1984. Zastával nižší štábní a velitelské funkce. V letech 1995-96 studoval ve Spojených státech na Air Command and Staff College, Maxwell AFB Montgomery. V současné době vykonává funkci velitele roje. Publikoval již v časopisech Letectví a kosmonautika a v ATM.

Pplk. doc. PhDr. František Vízdal, CSc., nar. 1950, absolvent Filozofické fakulty Masarykovy university 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.

Contents

Col. Ing. Zdeněk Brousil Practical Cooperation with NATO (PARP Second Cycle)	3
Ing. Josef Janošec, CSc. Security Links Between Citizen and State	11
Maj. Ing. Lubomír Spáčil, CSc. Something to Crisis Management Concept and Terminology	19
Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc. The Application of Simulation Models in Personnel Management	29

MILITARY ART

Ing. Karel Pezl Command, Control and State Defence Management	37
Lt. Col. Ing. Vojtěch Němeček Deception during Preparation and Conducting Defence Operation and its Engineer Aspects	45
Maj. Ing. Josef Šuta Prospects of Attack Helicopters in the Army of the CR	52

DEFENCE RESEARCH

Col. Ing. Karel Eminger, Ing. Ladislav Klíma, CSc. Government Principles and Defence Research	62
---	----

OPINIONS, CONTROVERSY

Lt.Col. Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., JUDr. Jiří Chamrád, Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc. Thinking about the Present State of Personnel Management in the Defence Sector	66
Lt.Coi. Doc. PhDr. František Vízdal, CSc. The Leadership in Forces	79
Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc. Once Again to PPBS - II	89

INFORMATION SERVICE

Peace-keeping Operations	99
Force XXI: Getting it Right	104
Strategic Information Warfare: A New Face of War	108
John A. Warden Airpower After 1991	116
Problems of Coming Coalition Operations - II	125
Controlling the Change and Development of a Military Organization	133

HISTORY PAGES

The Battle of the Czechs against the Czechs <i>(The Battle of Zborov: 80th Anniversary)</i>	142
---	------------

PERSONAL DATA

Divisioner Bedřich Neumann	148
-----------------------------------	------------

English Annotation	153
--------------------	-----

Who is Who in This Issue	156
--------------------------	-----

English Table of Contents	158
---------------------------	-----

Obsah

Plk. Ing. Zdeněk Brousil Praktická spolupráce s NATO (Druhý cyklus procesu PARP)	3
---	---

Ing. Josef Janošec, CSc. Spojovací články bezpečnosti občana a státu	11
--	----

Mjr. Ing. Lubomír Spáčil, CSc. K pojetí a terminologii krizového managementu	19
--	----

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc. Aplikace simulačních modelů v personálním plánování	29
--	----

VOJENSKÉ UMĚNÍ

Ing. Karel Pezl Řízení a velení při obraně státu	37
--	----

Pplk. Ing. Vojtěch Němeček Klamání v období přípravy a vedení obranné operace a jeho ženíjní aspekty	45
--	----

Mjr. Ing. Josef Šuta O perspektivě bitevních vrtulníků v Armádě ČR	52
--	----

OBRANNÝ VÝZKUM

Plk. Ing. Karel Eminger, Ing. Ladislav Klíma, CSc. Zásady vlády a obranný výzkum	62
---	----

NÁZORY, POLEMIKA

Pplk. doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., JUDr. Jiří Chamrád, pplk. doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc. Zamyšlení nad současným stavem personální práce v rezortu obrany	66
--	----

Pplk. doc. PhDr. František Vízdal, CSc. Vedení lidí v armádě	79
--	----

Pplk. doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc. Ještě jednou k SPPR - II	89
---	----

INFORMACE

✓	Mírové operace	<i>mirové operace</i>	99
✓	Úkol pro armádu 21. století: „Připravit se“	<i>úkol</i>	104
✓	Nová tvář války: strategická informační válka	<i>Naslov - Naval</i>	108
	John A. Warden		
	Vojenské letectvo po roce 1991	<i>Ward - Nas</i>	116
✓	Problémy a řešení za budoucích koaličních operací - II	<i>Problémy - 2</i>	125
NE	Řízení změn a rozvoje vojenské organizace		133

Z HISTORIE

✓	Bitva Čechů s Čechy (K 80. výročí bitvy u Zborova.)	<i>Zborov</i>	142
---	--	---------------	-----

PERSONÁLIE

✓	Divizní generál Bedřich Neumann	<i>Neumann</i>	148
	Anglické anotace		153
	Představení autorů tohoto čísla		156
	Obsah v angličtině		158



do č. 4/97
CL-21 - Kohnke - Krizov!

Vydává Ministerstvo obrany ČR,
AVIS – Agentura vojenských informací a služeb.

Adresa:
Redakce časopisu VOJENSKÉ ROZHLEDY
Rooseveltova 23
160 01 Praha 6 - Dejvice



Tiskne Vojenský zeměpisný ústav, Praha.

Pplk. Ing. Richard Hašek (šéfredaktor), telefon (20) 21 57 30,
Jaroslav Furmánek (redaktor), telefon (20) 21 57 33.

Prozatímní redakční rada: genmjr. Ing. Jan Staněk - předseda redakční rady, plk. Ing. Karel Eminger, genmjr.
Ing. Jiří Martinek, plk. doc. Ing. Petr Němec, CSc., Ing. Milan Štembera, CSc., genmjr. Ing. František Váňa.

Ročník VI. (XXXVIII.). Toto číslo bylo dáno do tisku 2. 6. 1997. MKČR 6059, MČ 47751, ISSN 1210-3292.

Podávání novinových zásilek povoleno: Českou poštou, s. p. Odštepňý závod Přeprava, čj. 856/97, dne 28. 2. 1997.

FUJI

☐ SP ☐ LP

NOISE REDUCTION
☐ ON ☐ OFF

SUPPRESSION OF
☐ MARCH ☐ A

VOJENSKÉ ROZHLEDY