
Recenzovaný článek

Lidské zdroje mobilizace AČR na počátku 21. století

Human resources of the mobilization of the Czech Armed Forces at the beginning of the 21st century

Petr Dosoudil

Abstrakt: Článek se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů lidských zdrojů v rámci českého státu potřebných k provedení mobilizace ozbrojených sil v případě vojenského konfliktu. Primárně odpovídá na otázky, zda je těchto faktorů dostatek a mohou být efektivně využity v procesu mobilizace. Řeší problematiku armádní evidence, udržitelnosti vojenských záloh a jejich rentability. Dále se zabývá vlivem sekundárních faktorů na možnosti vytvoření a výcviku záloh, zejména motivací občanů k obraně státu a tělesnou zdatností mobilizovatelné populace.

Abstract: The article focuses on identifying the key factors of human resources within the Czech state needed to carry out mobilization of the armed forces in case of a military conflict. It primarily answers the questions of whether these factors are sufficient and can be used effectively in the mobilization process. It addresses the issue of military records, sustainability of military reserves and their profitability. It also deals with the influence of secondary factors on the possibilities of creating and training reserves, especially the motivation of citizens to defend the state and the physical fitness of the mobilized population.

Klíčová slova: Mobilizace; obrana státu; populace; rezervy; lidský kapitál; řízení lidských zdrojů.

Keywords: Mobilization; State Defense; Population; Reserves; Human Capital; Human Resource Management.

ÚVOD

Mobilizace označuje proces přípravy státu na válečný konflikt. Slovo pochází z latiny a znamená „*uvedení v pohyb*“. V tomto případě se uvádí do pohybu (pohotovosti) armáda, logistika a ekonomika státu pro zajištění potřeb a zdrojů pro vedení ozbrojeného konfliktu. Na přelomu 19. a 20. století nebyla v Evropě výjimkou i čtyřletá vojenská služba. Po vzniku První republiky docházelo postupně ke zkracování základní vojenské služby, v 90. letech dvacátého století až na dvanáct měsíců, přičemž byla zároveň zavedena forma tzv. *civilní služby* (což byla náhradní forma služby, kterou vykonával občan podléhající služební povinnosti, pokud odmítl z důvodů svědomí či náboženského vyznání vykonávat základní vojenskou službu. Byla o polovinu delší než základní vojenská služba). Nejvýznamnější změna však přichází 1. ledna 2005¹, kdy je v České republice ukončena plošná konškrpční vojenská služba. Od tohoto data se ČR (Česká republika) v době míru spoléhá výlučně na profesionální armádu, tedy na vojáky ve služebním poměru, kteří tzv. dobrovolně převzali brannou povinnost. Již patnáct let tak neprobíhá výcvik vojáků základní služby a struktura armády byla v průběhu těchto let mnohonásobně umenšena, a to jak v absolutních počtech, tak v množství posádek a jejich dislokací.² Je potřeba zdůraznit, že armáda samotná, na základě koncepce schválené v roce 1999, kalkulovala ještě v roce 2009 s dvaceti tisíci vojáky základní služby.³ Na tomto faktu lze ilustrovat, že bezpečnostní situace v Evropě konce dvacátého století na základě tehdejších událostí, jako například vstup ČR do západních vojenských aliančních struktur a rozvoj demokracie, značnou měrou urychlila snížení vojenských rozpočtů^{4,5} a s tím související zavržení základní vojenské služby jako něčeho nepotřebného, přežitého (ruku v ruce s negativními zkušenostmi části vojáků základní služby s armádou v rámci minulého režimu), od čeho je nutno urychleně upustit. Na druhou stranu, vstup do NATO (North Atlantic Treaty Organization), vytyčený cíl přejít k profesionální armádě a zvyšující se potřeba jednotek schopných nasazení v rámci Aliance, urychlil u některých specializovaných útvarů přechod na plnou profesionalizaci, která u prvních součástí AČR (Armády České republiky) započala již v souvislosti se zkracováním vojenské základní služby v devadesátých letech.⁶

Tento článek se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů lidských zdrojů v rámci českého státu potřebných k provedení mobilizace. Primárním cílem je tedy odpovědět na otázku, zda Armáda České republiky stále i více než deset let po plné profesionalizaci

1 ŠTALMACH, Pavel - ŠEDIVÝ, Jiří; *Management bezpečnosti*. Praha: CEVRO Institut, 2012. ISBN 978-80-87125-19-9, str. 94

2 Tamtéž, str. 95-97

3 MAREK, Vladimír; Zrušení odvodů. *A-Report*. 12/2019, str. 28-30. Praha: MO ČR - Odbor komunikace, 2019. ISSN 1211-801X

4 Ministerstvo Obrany České republiky; *Resortní rozpočet*. Dostupné online: <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

5 Ministerstvo Obrany České republiky; *Na cestě integrace*. Praha: AVIS, 2004. ISBN 80-7278-211-8, str. 157-159

6 MAREK, Ref. 3.

svého sboru disponuje dostatkem adekvátních lidských kapacit uvnitř státu, využitelných pro úspěšné provedení tohoto komplexního procesu a nadále dokáže včas a efektivně přejít z mírového do válečného stavu. K posouzení efektivity lidských zdrojů v rámci České republiky pomůže jejich rozčlenění na jednotlivé veličiny. *Lidské zdroje* se skládají zejména ze samotné populace státu. Respektive pro účely mobilizace, což je rozvinutí ozbrojených sil, z vlastní „mobilizovatelné“ populace – to je z té části obyvatelstva, která splňuje zdravotní, věkové, psychické a další podmínky dané odvodním řízením k povolání do služby v ozbrojených silách. Dalšími faktory v rámci lidských zdrojů pro potřeby mobilizace jsou počty již dostupných a více či méně vycvičených záloh, kteréžto budou tvořit první vlnu doplňování personálem. Takové zálohy je možno aktivovat bez potřeby dalšího výcviku, či jen s provedením přecvičení nebo docvičení, což je v protikladu vůči čerstvě zmobilizovanému branci, u kterého je nejprve nutno provést alespoň základní vojenský výcvik, ideálně pak ještě nástavbový výcvik odborný. V případě ČR je jde o institut povinné zálohy a aktivní zálohu.

1 POPULACE

Prvním faktorem pro úspěšné provedení mobilizace z hlediska lidských zdrojů je samotná populace státu. Bez jedinců, kteří by plánovali a vedli bojovou činnost nebo obsluhovali zbraně, nelze vést žádný válečný konflikt jakéhokoliv rozsahu. Pro účely tohoto textu budeme populaci ČR uchopovat čistě statisticky, jako jednu z veličin přispívající k lidským zdrojům pro proces mobilizace. Z důvodu absence rozsáhlejší evidence MO (Ministerstvo obrany) týkající se osob schopných podrobit se odvodnímu řízení, se jako nejlepším zdrojem pro analýzu jeví sčítání obyvatelstva, vedené Českým statistickým úřadem. Můžeme tak sestavit následující tabulku:

Tabulka č. 1: Obyvatelstvo ČR podle pohlaví a věku v roce 2011 (18-59 let)

Věk	Muži	Ženy
18 - 19	127 844	121 362
20 - 24	343 536	330 311
25 - 29	367 862	351 071
30 - 34	443 510	421 879
35 - 39	453 130	432 858
40 - 44	358 009	342 185
45 - 49	351 023	340 530
50 - 54	330 699	331 361
55 - 59	365 384	383 759

Zdroj: Český statistický úřad; Veřejná databáze sčítání lidu, domů a bytů, 2011. Dostupné online: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu-2011>

Z tohoto materiálu můžeme dovodit, že v době posledního sčítání lidu měla ČR k dispozici 711 398 mužů a 681 382 žen ve věku od 20 do 29 let. Tento věk je z hlediska produktivity nejžádanější⁷, a dá se tedy předpokládat, že v první vlně mobilizačních příprav budou selektivně mobilizovány právě tyto ročníky. Stejně tak tomu bylo i v minulosti, například při mobilizaci Československa v roce 1938 byla nejprve vyhlášena mobilizace částečná a posléze plná. Zároveň s tím byl postupně rozšiřován také rozsah nástupních ročníků odvedenců podle data narození.⁸ Tento režim představuje běžnou praxi při uvádění státu do válečné pohotovosti, nedá se však již bezvýhradně generalizovat, protože v dnešní dynamické éře by rozsah a rychlost mobilizace záležela především na konkrétním scénáři a úrovni hrozby, které by ČR, potažmo NATO, byla nucena čelit.

Tabulka č. 2: Počty VzP a AZ v letech 2010–2019

Rok	Vojáci z povolání	Aktivní zálohy
2010	22 261	1 098
2011	21 751	1 093
2012	21 733	1 128
2013	21 011	1 214
2014	20 864	1 237
2015	21 970	1 259
2016	23 184	1 488
2017	24 251	2 270
2018	25 105	2 853
2019	25 899	3 236

Zdroj: Ministerstvo Obrany České Republiky; Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR. Dostupné online: <http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/cisla/cisla--pocty--souhrny-95091>

V rámci demografie obyvatelstva podle posledních dat dostupných v roce 2011, je v ČR pro počáteční vlnu mobilizace k dispozici v hrubých číslech téměř 1,4 milionu potenciálních branců. Připočteme-li další navazující ročníky, do 40 let věku, přichází v úvahu dalších 1,7 milionu obyvatel. V případě plné mobilizace (tedy povolání všech ročníků od 18 do 60 let) se dostáváme k číslu téměř 6,2 milionu občanů potenciálně schopných odvodového řízení. Tato čísla sama o sobě samozřejmě dalece převyšují samotnou schopnost AČR absorbovat takové množství branců. Vezmeme-li v úvahu současné počty AČR a

⁷ PERNICA, Bohuslav; Profesionální bezpečnostní instituce a problém rizika demografického vývoje – příklad ozbrojených sil České republiky. In: *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19 (51), č. 2, str. 119–125. Praha: AVIS, 2010. ISSN 1210-3292

⁸ ŠRÁMEK, Pavel; *Ve stínu Mnichova*. Praha: Mladá Fronta, 2008. ISBN 978-80-204-1848-7, str. 81-88

AZ (aktivních záloh, viz Tabulka 2), dostaneme součtem 29 135 vojáků, z toho je necelých 26 tisíc vojáků z povolání. V případě mobilizačního rozvinování AČR by byly vytvářeny nové útvary⁹, to znamená vyčlenění části vojáků v povinné záloze (zejména velitelských a štábních funkcí) do služby v rámci takových útvarů. K tomu se dá předpokládat alespoň částečné zapojení VzP (voják z povolání) v rámci takových mobilizačně vytvářených útvarů. Konkrétní a přesné plány rozvinování AČR, stejně jako mobilizační plány jednotlivých praporů a brigád podléhají zvláštnímu režimu (utajení),¹⁰ a proto nemohou být v této práci použity. Musíme se tak spolehnout na kvalifikované odhady. V „Konceptu mobilizace OS (ozbrojených sil) ČR“ je nastíněn nárůst ozbrojených sil v případě SOS (stav ohrožení státu) a VS (válečný stav) až na velikost 200% základu jejich mírové struktury.¹¹ Pokud budeme pracovat s tímto číslem, kalkulujeme nárůst VzP z 26 tisíc (respektive 30 tisíc, uvedených jako koncový stav AČR v KVAČR [Koncepte výstavby Armády České republiky] 2030) na 52 až 60 tisíc vojáků. Je však otázkou, jak velký nárůst ozbrojených sil by byl v případě válečného konfliktu potřeba. Toto doporučení vycházející z 30 tisíc příslušníků OS ČR může vyhovovat při některých typech krizí, nicméně v případě rozsáhlejšího (a zejména dlouhodobějšího) ozbrojeného konfliktu by bylo pravděpodobně nedostačující. Analogicky se můžeme opět vrátit k roku 1938, kdy mobilizovaná Československá armáda čítala 1,1 milionu mužů, v mírovém stavu přitom pouze 207 tisíc.¹² To znamená nárůst o více než pětinasobek mírových počtů. Toto srovnání je samozřejmě nutno brát s rezervou, jelikož se týká naprosto jiného bezpečnostního prostředí, než panuje v Evropě dnes, a je také uvažováno celé území Československa, které již není jedním státem. Přesto je tato komparace ve vztahu k ČR historicky nejbližší. Vzhledem k nepředvídatelné povaze konfliktu totiž nelze nikdy dopředu úplně odhadnout velikost potřebných počtů rozvinované AČR.

Musíme se však na tomto místě dotknout několika dílčích limitujících skutečností. První z nich souvisí zejména s hospodářskou mobilizací a eventuálním přechodem státu na válečnou ekonomiku. V rámci průmyslu, zemědělství, služeb a státní správy pracuje velká podmnožina obyvatelstva, která nemůže být odvedena pro potřeby ozbrojených sil, aniž by byla značnou měrou ohrožena domácí ekonomická základna. Udržení kapacit ve výrobě a průmyslu je zásadní nejen pro další chod společnosti v rámci státu, ale i pro podporu samotné mobilizované armády. Ze stejného důvodu musí zůstat na svých místech také část pracovníků ve zdravotnictví, některých službách a státní správě. Podle dat ČSÚ (Český statistický úřad) pracuje v současnosti v průmyslových odvětvích 1,3 milionu¹³,

⁹ Ministerstvo Obrany České republiky; *Koncepte mobilizace ozbrojených sil České republiky*. Praha: MO ČR, 2012. Dostupné online: http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/koncepte-mobilizace.pdf

¹⁰ Ministerstvo Obrany České republiky; *Plán obrany České republiky*. Dostupné online: http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/Pl_n_obrany1.pdf

¹¹ Ministerstvo Obrany České republiky; *Koncepte mobilizace ozbrojených sil České republiky*. Příloha 1

¹² ŠRÁMEK, Ref. 8, str. 87 a 141

¹³ Český statistický úřad; *V průmyslu pracuje 1,3 milionu osob*. Dostupné online: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-prumyslu-pracuje-13-milionu-osob>

ve zdravotnictví a sociálních službách 370 tisíc¹⁴ a ve státním aparátu (veřejná správa, policie, ministerstva atp.) 122 tisíc obyvatel.¹⁵ To představuje v souhrnu 39 procent (26% průmysl, 7,4% zdravotnictví a soc. služby a 5,7% veřejná správa) ekonomicky činného obyvatelstva. Jestliže toto vztáhneme analogicky na nejžádanější skupinu populace pro povolání ke službě v OS (tedy 20-29 let, viz výše), dostaneme statistický úbytek v počtu téměř 550 tisíc, což je poměrně signifikantní redukce. Nicméně toto číslo se stále jeví jako vysoké, vzhledem k ambicím „Koncepce mobilizace OS ČR“ o zvýšení ozbrojených sil na dvojnásobek, v rozmezí mezi 26 až 30 tisíci odvedenci. V případě déletrvajícího konfliktu nebo větších bojových ztrát by bylo možno zapojit další navazující ročníky a přitom by stále existovala poměrně velká rezerva v lidských zdrojích.

Poměrně novým problémem je pak klesající fyzická připravenost mladších generací. Není cílem tohoto textu hledat příčiny takového trendu ve společnosti, přesto je nutno jej zohlednit. Kromě neúspěchu ze zdravotních důvodů je selhání u fyzických testů při povolání do služebního poměru vojáků dalším významným omezujícím faktorem občanů ČR pro vstup do OS.¹⁶ S tímto trendem se AČR setkává dlouhodobě a pozvolně se objem takových žadatelů zvyšuje. S podobným problémem se setkávají však i další bezpečnostní sbory.¹⁷ To dokazuje, že trend snižování fyzické kondice je celospolečensky na vzestupu. Je však otázkou, do jaké míry by limitoval přijetí občanů do OS v rámci ohrožení státu. Je možné, že by ke kritériím fyzické zdatnosti branců nebylo obecně přihlíženo s takovou vahou, jako je tomu v míru při rekrutaci VzP. V krajním případě by takový faktor mohl limitovat bojovou činnost mobilizovaných jednotek, nicméně by muselo jít o enormně vysoký nárůst tohoto trendu. Nedostatečná fyzická připravenost by měla být eliminována alespoň z větší části již v počátku, během základního výcviku vojáka. Zde se podle dosavadních výzkumů dlouhodobě daří dosahovat zlepšení fyzické kondice nových vojáků v rámci tříměsíčního základního výcviku.¹⁸

Dalším limitujícím faktorem je postavení žen. V rámci mobilizace není zákonem stanoveno, že by museli být mobilizováni pouze muži. V rámci populační kohorty, uvažované pro první vlnu mobilizace, tvoří ženy zhruba polovinu. Je potřeba přihlídnout k tomu, že ne všechny pozice, zejména ty v první linii, jsou pro službu žen vhodné. Tělesná zdatnost žen, třebaže od mužů rozdílná, je předurčuje k výkonu fyzicky méně náročných

¹⁴ Český statistický úřad; *Statistická ročenka České republiky* – 2019. Dostupné online: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2019>

¹⁵ Český statistický úřad; *Analýza: Počet zaměstnanců v odvětví Veřejná správa, obrana a povinné sociální zabezpečení je na úrovni roku 2004*. Dostupné online: https://www.czso.cz/documents/10180/112535281/osa040519_analyza.pdf/40792d5b-0825-41a3-8aa9-7726deb04a23?version=1.2

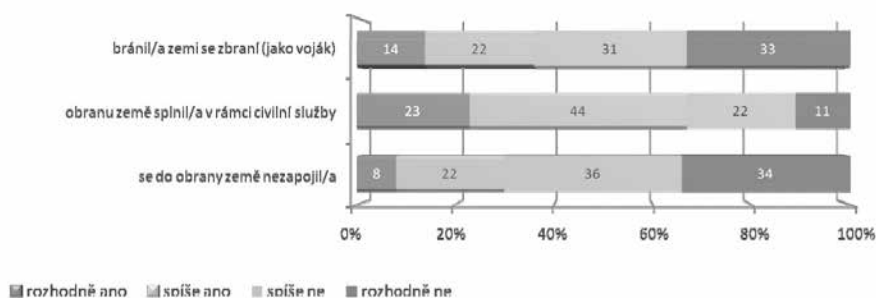
¹⁶ JEBAVÝ, Miroslav; *Aktuální úroveň tělesné zdatnosti rekrutů*. Prezentace v rámci celostátní konference České unie sportu, 2017. Dostupné online: <http://www.cusc.cz/files/2428MDI.pdf>

¹⁷ PERNICA, Ref. 7

¹⁸ SOUMAROVÁ, Jitka - GERYCH, David - OBERMAN, Čestmír - PŘÍVĚTIVÝ, Lubomír; Vývoj tělesné připravenosti vojáků během základního výcviku v Armádě České republiky. In: *Vojenské rozhledy*, 2018, roč. 27 (59), č. 2, str. 83-94. Praha: AVIS, 2018. ISSN 1210-3292

funkcí,¹⁹ kterých je ale v armádě celá řada (např. pracovníci štábů, logistika, spojovací vojsko atd.). Zařazení žen do OS tedy nemůže vycházet jen z jejich zájmu nebo podpory veřejnosti. Mobilizovaná AČR bude určena především pro boj a alianční interoperabilita je mimo jiné podmíněna srovnatelnými schopnostmi národních jednotek.²⁰ Je tak potřeba vyjít z analýzy požadavků jednotlivých funkčních míst (pracovních pozic) a zařazovat ženy (pokud budou mobilizovány) v rámci mobilizačně rozvíňovaných OS ČR také podle tohoto parametru.

Nakolik souhlasíte s následujícími výroky. V případě přímého vojenského napadení naší země bych:



Graf č. 1: Motivace občanů k mimořádné službě v OS ČR

Zdroj: Ministerstvo obrany České republiky; Prezentace průzkumu veřejného mínění – Branná legislativa. Dostupné online: http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/pruzkum_verze-pro-tk-web.pdf

Tím se dostáváme k dalšímu tématu: Při SOS nebo VS vzniká vedle branné také pracovní povinnost.²¹ Ti občané, kteří po svém výběru z jakýchkoliv důvodů odmítnou konat mimořádnou službu v OS, případně nebudou z různých příčin uznáni schopnými takové služby, mohou být státem využiti v rámci pracovní povinnosti.²² Toto je zcela zásadní faktor, neboť, stejně jako v dalších demokratických státech, branný zákon ČR umožňuje i za tak krizové situace jako je válka, odmítnutí vojenské služby se zbraní, a to z důvodu svědomí nebo náboženského vyznání. Představuje zásadní otázku, kolik z mobilizovaných občanů ČR by takovéto možnosti využilo. V zásadě je nemožné odhadnout tuto veličinu jinak, než na základě průzkumů, i tak se jedná o velmi hrubý odhad. Z odpovědí

¹⁹ PŘÍVĚTIVÝ, Lubomír; Tělesná zdatnost a ženy v Armádě České republiky. In: *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15 (47), č. 1, str. 162-164. Praha: AVIS, 2006. ISSN 1210-3292

²⁰ KOMÁREK, Jaroslav; Úskalí profesionalizace armády České republiky. In: *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 4, str. 75-87. Praha: AVIS, 2014. ISSN 1210-3292.

²¹ Hlava II, zákona č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky

²² § 6, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)

tazatelů výzkumu zpracovaného pro MO ČR agenturou MEDIAN s.r.o. v roce 2015, kde bylo dotazováno přes tisíc respondentů (viz Graf č. 1) můžeme vyvodit následující: Jen o něco málo více než 30 % dotazovaných občanů uvedlo, že by bránili vlast se zbraní v ruce (tedy v rámci mimořádné služby). Naproti tomu více než 60 % by *obranu země splnilo v rámci civilní služby*. Kromě neschopnosti ze zdravotních důvodů prakticky neexistuje pro občana v době SOS nebo VS jiná alternativa, ačkoliv ve výzkumu je možná i odpověď „do obrany země bych se nezapojoval/a.“ Pokud bychom tak z dostupné populační kohorty (viz Tabulka 1) odebrali na základě tohoto průzkumu 60%, dostaneme se k významné redukci. Stále by však bylo k dispozici přes půl milionu mužů a žen. Můžeme tudíž konstatovat, že i přes výrazné redukční faktory ve společnosti má ČR dostatek populace jakožto podmožiny lidských zdrojů mobilizace.

Posledním limitem by byla zcela jistě značná administrativní zátěž. Nejen vytvoření odvodních komisí v jednotlivých krajích (v gesci KVV - Krajské vojenské velitelství), ale zejména obesílání občanů povolávacími rozkazy a případné sankce za jejich eventuální neuposlechnutí. Tento faktor lze kvantifikovat ještě hůře, než redukci dostupných lidských zdrojů z důvodu odmítnutí mimořádné služby, a to z důvodu naprosté absence předchozích zkušeností, kromě mobilizace ČSR (Československá republika) v roce 1938. Skladba státní správy, a zejména pak vojenské správy, je totiž dnes kompletně odlišná, stejně jako možnosti sdělovacích prostředků, transportu a mnoho dalších faktorů. Můžeme ale vyzdvihnout fakt, že všichni relevantní aktéři státní správy (počínaje ministerstvy, přes jednotlivé kraje a konče orgány obcí)²³ mají za povinnost v přiděleném rozsahu vytvářet mobilizační plánování. Otázkou nadále zůstává aktuálnost, rychlost a efektivita případných opatření – tedy například za jak dlouho budou jednotlivé odvodní komise schopné rozhodovat a také jak efektivně, či jak rychle dojde k navýšení výcvikových kapacit.

2 POVINNÉ ZÁLOHY

Podle platných právních předpisů²⁴ je každý voják v činné službě po ukončení služebního poměru vojákem v záloze. Dá se tedy očekávat, že v případě mobilizace by to byli, vedle vyčlenění některých AZ a části profesionálních vojáků pro organizační jádra nových útvarů, právě tito bývalí vojáci z povolání, kteří by nastoupili jako první. V souvislosti s ukončením branné povinnosti totiž již patnáct let nedochází k širšímu doplňování vojenských záloh. Naopak dochází ke snižování počtů, stárnutí a ztrátě připravenosti zálohy. Aktuální počet vojáků v povinné záloze je cca 1.2 milionu, z toho 2/3 jsou již starší 45 let.²⁵ Odborná připravenost se dá očekávat na nízké úrovni, protože kromě profesionálních

²³ Část druhá, zákona č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky

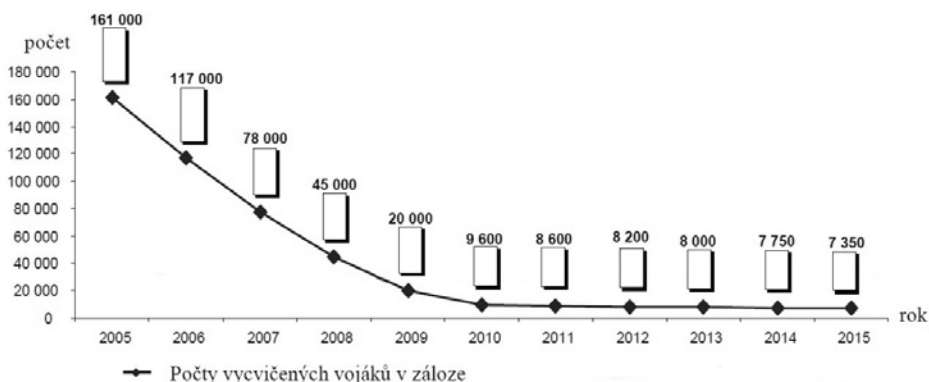
²⁴ § 1, odstavec 8, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)

²⁵ ŤULÁK Pavel; Doplňování vojenských útvarů a vojenských zařízení ozbrojených sil České republiky mobilizačními zálohami a občanskými zaměstnanci za stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. In: *Sborník ze semináře Rozvíjení Armády ČR - revize mobilizačního systému*, Praha: 2019. Dostupné online: <https://www.spd.cz/uploads/stranky/6/dokumenty/sbornik-seminar-rozvinovani-armady-cr.pdf>

vojáků, kteří odešli do zálohy během posledních let, jsou zkušenosti většiny záložníků s armádou a výcvikem dávno ztraceny, jelikož jejich vojenská služba proběhla již před desítkami let. Vycvičenost těchto záložníků zákonitě klesá s každým rokem, kdy jsou mimo armádní systém výcviku.

Jeden ze zásadních argumentů pro zrušení základní vojenské služby v čase přechodu ČR k plně profesionálnímu OS byla zvyšující se úroveň technologií a výzbroje. Právě proto nelze očekávat, že by většina vojáků z povinné zálohy byla schopna okamžitě plnit bojové úkoly s využitím soudobé výstroje a výzbroje v takové kvalitě, aby mohla nahradit případné bojové ztráty profesionálů. K takové úrovni se mohou čerstvě mobilizovaní záložníci starších ročníků přiblížit pouze opětovným přecvičením a znovuvytvořením praktických návyků, nemluvě o zácvičení na nové technice a výzbroji.

První nástupní vlna pro doplnění ozbrojených sil mimo AZ je tedy povinná záloha. Poslední odvodní řízení branců v ČR proběhlo v roce 2004. To znamená, že kromě VzP, kteří od té doby opustili služební poměr, je nejmladším záložníkům v povinné záloze 33–34 let. V rámci provedení mobilizace je prvním momentem, kdy lze vyhlásit selektivní mobilizaci, což je výběrové doplnění ozbrojených sil, stav ohrožení státu.²⁶ Až v případě jeho vyhlášení může MO podle předem vytipovaných a vybraných vojáků v záloze, na základě své evidence, rozhodnout o jejich povolání do výkonu mimořádné služby. V případě vyhlášení válečného stavu je pak možno vyhlásit částečnou nebo všeobecnou mobilizaci ozbrojených sil. Tu nařizuje prezident republiky na návrh vlády.²⁷ Poté je možné přistoupit k plošnému brannému řízení občanů podle branného zákona.



Graf č. 2: Vývoj počtů vycvičených vojáků v záloze AČR

Zdroj: Ministerstvo obrany ČR: Koncepce mobilizace OS ČR; Příloha 3. Upraveno autorem.²⁸

²⁶ § 22a, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování

²⁷ § 23, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování

²⁸ Poznámka: v letech 2012–2015 jde pouze o předpokládané počty vojáků v záloze.

V případě vyhlášení SOS a tedy realizace výběrového doplnění ozbrojených sil, lze očekávat v první vlně aktivaci AZ a souběžně pak povinné zálohy. Jak můžeme však vidět (viz Graf č. 2), počty vycvičených vojáků v rámci povinné zálohy OS ČR nejsou nijak velké a soustavně se snižují. Úbytek samozřejmě zapříčiňuje zánik povinné vojenské prezenční služby v roce 2005. Dle zdrojů MO jde v současnosti o 5 500 vojáků, kterým zanikl služební poměr VzP před méně než dvěma lety – tedy stále se považují za dobře připravené a vycvičené.²⁹ Obrovský klesající trend vycvičených záložníků tak není způsoben jen jejich faktickým úbytkem, ale skutečností, že dovednosti z vojenské služby degradují v čase. To je způsobeno jednak novým materiálem, výstrojí a výzbrojí zaváděnou do OS ČR, dále pak také zaváděním nových taktik a postupů v rámci vojenských operací. Potenciálně znovu povolání starší záložníci (a všichni ti, kteří jsou mimo služební poměr více než dva roky) tak musí nezbytně absolvovat adaptační přecvičení, jelikož fakticky jejich prezenční služba, konaná nejdříve před šestnácti lety, proběhla v naprosto odlišném prostředí, než je dnešní AČR. Stačí zmínit nové útočné pušky BREN nebo transportéry PANDUR II. V protikladu k tomuto tvrzení se nabízí fakt, že v mobilizačních zálohách je převážně stará (a zastaralá) technika a výzbroj. Stejně jako každá činnost, které se člověk dlouhodobě nevěnuje, tak i vojenské návyky se postupně vytrácí z povědomí člena povinné zálohy a určitá forma přecvičení je proto stále nezbytná, přestože může být u každého jednotlivce jiná.

Koncepce mobilizace na tento fakt samozřejmě pamatuje. Proto počítá s vyhlášením nouzových opatření (jako je například odvodní řízení) vládou již značnou dobu před vlastní krizovou situací, tak, aby byl čas tato nouzová opatření provést. V rámci navrhované varianty až rok a půl před samotným bezprostředním ohrožením státu.³⁰ Jak víme z nedávné historie, spousta moderních konfliktů, ať už symetrických, asymetrických, nebo nově také hybridních, nastává nečekaně. Jejich průběh je navíc mnohdy natolik dynamický, že častokrát rok a půl ani netrvají, natož aby se daly s tak dlouhým předstihem předjímat. ČR v tomto ohledu těží ze své geografické pozice uprostřed Evropy, kdy je obklopena spojenci a bezprostřední ohrožení hranic jí tedy nehrozí. Dá se také téměř s jistotou tvrdit, že pokud nenastane krize světového rozměru a dokud bude existovat NATO, tak ani hrozit nebude. Nicméně v soudobém bezpečnostním prostředí je toto spoléhání se na predikci krizí s natolik dlouhým časovým předstihem stále značný bezpečnostní hazard. Je také otázkou, zda by se v době nástupu krize úřadující vláda, jakožto exekutivní prvek státu, nezdráhala taková nouzová opatření včas přijmout. Jistě by to totiž vyvolalo alespoň u části veřejnosti silně negativní reakce, což pro politické strany v demokratickém systému představuje téměř existenční hrozbu, a tak se snaží tomu všemi možnými způsoby vyhnout. Lze si tak snadno představit situaci, kdy se bude zavedení SOS nebo VS spíše do poslední chvíle oddalovat, než aby byly naopak vyhlášeny v předstihu. Ale i v případě, že se vláda včas rozhodne tato opatření zavést, šlo by bezesporu o značnou výzvu jak pro správní úřady, na kterých by v součinnosti s KVV ležela tíha povinnosti za odvodní řízení, tak pro samotnou AČR,

²⁹ Ministerstvo obrany České republiky; *Reakce na žádost o poskytnutí informací ze dne 4. dubna 2020*. Dostupné online: <http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-uredni-deska/zakon-106/odp/vyzbroj-a-vystroj-acr.pdf>

³⁰ Ministerstvo Obrany České republiky; *Koncepce mobilizace ozbrojených sil České republiky*

kteřá by byla nucena značně navýšit výcvikové kapacity, aby byla vůbec schopna vybrané občany vycvičit a zapojit do své mobilizačně rozvíjené struktury.

3 AKTIVNÍ ZÁLOHY

Současný systém aktivní zálohy začal vznikat v roce 1999, kdy tehdejší náčelník Generálního štábu, armádní generál Jiří Šedivý, povolal záložníky na první dobrovolná vojenská cvičení. Z účastníků dobrovolných cvičení postupně vznikala jádra útvarů AZ, které začaly být soustavně budovány od roku 2002. V jednotlivých krajích vznikly tzv. „*krajské pěší roty*“ v podřízenosti krajských vojenských velitelství, které jsou určeny zejména k napomáhání při živelných pohromách a ochraně objektů důležitých pro obranu státu v rizikových situacích, např. při silné hrozbě teroristického útoku, vyhlášení stavu ohrožení státu nebo válečného stavu.³¹

Postupně bylo diskutováno vytváření také specializovaných jednotek AZ. V roce 2007 tak vznikly nové záložní čety především u mechanizovaných praporů.³² Tyto složky již byly cvičeny s předpokladem doplnění jejich mateřského útvaru v době stavu ohrožení státu nebo válečného stavu a k plnění úkolů vedle profesionálních kolegů. Velká změna v přístupu k AZ přichází kolem poloviny roku 2015. V té době byla mimo jiné nově ustanovena funkce zvláštního poradce, jenž konzultuje problematiku AZ přímo s NGŠ (Náčelník Generálního štábu).³³ S trendem dlouhodobě se snižujícího počtu záloh v populaci ČR začaly být další jednotky AZ u jednotlivých praporů nově chápány MO jako potenciální „*první vlna*“ využitelná prakticky okamžitě k doplnění ozbrojených sil, a to i v době míru.³⁴ Na rozdíl od krajských pěších rot, jejichž primárním účelem od počátku byla spíše služba v zázemí a ostraha objektů důležitých pro obranu státu než přímé bojové operace. Od roku 2007 se tedy počet specifických jednotek AZ soustavně zvyšuje. V současné době existuje kromě 14 pěších rot u KVV více než 50 dalších jednotek³⁵ u různých útvarů AČR, přičemž další jsou ve výstavbě. Vedle celé řady záložních jednotek strážního, mechanizovaného nebo pěšího typu existuje mnoho druhů specializovaných jednotek AZ, které vyžadují nadprůměrně vysokou fyzickou a psychickou zdatnost nebo specifické odborné zaměření. Za všechny lze jmenovat například záložní jednotky vojenské policie,

31 Ministerstvo Obrany České republiky; *Historie Aktivní zálohy*. Dostupné online: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=7242>

32 KUTHAN, Pavel Jaroslav; *Historie a vývoj Aktivní zálohy AČR – 5*. In: *Válka.cz*. Dostupné online: <https://www.valka.cz/15651-Historie-a-vyvoj-Aktivni-zalohy-ACR-5>

33 Ministerstvo Obrany České republiky; *Koordinátorem a poradcem náčelníka GŠ AČR pro oblast Aktivní zálohy se stal Ludvík Cimburek*. Dostupné online: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/nacelnik-generalniho-stabu-jmenoval-poradce-pro-oblast-aktivni-zalohy-113106/>

34 Ministerstvo Obrany České republiky; *V době míru je aktivní záloha jedinou zálohou, kterou může Vláda České republiky povolat*. Dostupné online: <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/v-dobe-miru-je-aktivni-zaloha-jedinou-zalohou-kterou-muze-vlada-ceske-republiky-povolat-206275/>

35 Ministerstvo Obrany České republiky; *Jednotky AZ*. Dostupné online: <http://www.aktivnizaloha.army.cz/jednotky-az>

četu rušení u 532. praporu elektronického boje nebo středisko záloh 601. skupiny speciálních sil. MO jde dokonce tak daleko, že budou brzy založeny letecké a technické roje na základnách Vzdušných sil v Náměšti nad Oslavou, Praze-Kbelích a Čáslavi.³⁶ To znamená, že v dohledné době bude umožněn vstup do AZ i pilotům-záložníkům, což je dlouhodobá praxe například v USA. V rámci AČR jde však o bezprecedentní krok, protože až dosud byly tyto vysoce specializované funkce vyčleněny výhradně pro VzP, absolventy oboru Vojenský pilot na Univerzitě obrany v Brně.

V protikladu k naprosto nevycvičeným brancům, případně i ke starším ročníkům povinné zálohy, představují jednotky AZ nyní zásadní potenciál pro posílení AČR v případě mobilizace. Nejenom, že jsou prakticky okamžitě připraveny k nasazení, ale mohou doplnit jednotky, které bezpochyby ztratí část VzP, kteří budou vyčleněni na pomoc zformování organizačních jader nově vytvořených útvarů. Jejich případné secvičení by zabralo nesrovnatelně méně času, než výcvik „od nuly“ pro zcela armádním tréninkem nedotčené odvedence. Zároveň je zajímavé i finanční hledisko – kromě bezplatného poskytnutí výstroje, odměny (vyplácené ročně) a platu po dobu služby v operačním nasazení nepředstavují příslušníci AZ zdaleka takovou zátěž pro obranný rozpočet ČR, zejména v době míru. Na rozdíl od VzP sice nejsou (a nemohou být) na takové úrovni vycvičenosti jako jejich profesionální kolegové, nicméně vyvažují to svou finanční nenáročností a především okamžitou dostupností v době krize. Z hlediska počtů příslušníků AZ je patrný výrazný nárůst od roku 2016 (viz Tabulka 2). Tento trend může mít dvě, respektive tři příčiny: jednak zakotvení kompenzace zaměstnavatelům vojáků AZ v legislativě (za každý den nepřítomnosti zaměstnance poměrným způsobem 2/3 průměrné mzdy)³⁷, což zlepšilo pozici příslušníků AZ ve vztahu k zaměstnavatelům, a zejména pak vůli samotných zaměstnavatelů k uvolňování záložníků pro účely výcviku. Navíc, pokud je voják AZ živnostníkem, kompenzace bude vyplacena přímo jemu. Druhým důvodem může být větší soustředění MO na problematiku záloh, jenž se projevuje zejména zvýšenou propagací AZ na veřejnosti. Jak generál Bečvář, tak nově generál Opat, jakožto NGŠ AČR, opakovaně navštěvují cvičení AZ, oceňují jejich zaměstnavatele³⁸ na k tomu určených shromážděních a při různých veřejných akcích propagují AZ, přičemž jdou až tak daleko že je staví na stejnou úroveň s VzP. To všechno přispívá k atraktivitě a pozitivní propagaci služby u AZ v rámci české společnosti. Jako třetí důvod je možné uvést zesílený zájem veřejnosti o bezpečnostní situaci ve světě a také v Evropě, respektive v ČR. Problematika migračních krizí, silná americká rétorika posledních let směrem k nízkým vojenským rozpočtům členských zemí NATO a v neposlední řadě konflikty poslední dekády na hranicích Evropy (např. Ukrajina, Severní Afrika, Blízký východ aj.), mohly u některých občanů přispět ke

³⁶ VOSKA, Michal; Budoucnost záloh v AČR. In: *A-Report*. 02/2020, str. 18-20. Praha: MO ČR - Odbor komunikace, 2020. ISSN 1211-801X

³⁷ § 36, zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze

³⁸ Ministerstvo Obrany České republiky; *Armádní generál Aleš Opat ocenil zaměstnavatele příslušníků aktivních záloh*. Dostupné online: <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/general-opata-ocenil-zamestnavatele-prislusniku-az--212314/>

změně názoru a k motivaci podílet se určitou měrou na obraně a bezpečnosti země. Průzkumy naznačují, že česká společnost tyto události vnímá.³⁹

Důležitým faktorem je, že financování AZ je v poměru k financování VzP značně levnější. Současná roční odměna příslušníka AZ činí 18 000 Kč⁴⁰, přičemž pokud je studentem prezenčního studia vysoké školy ve věku do 26 let, pak je tato odměna navýšena v prvním roce služby o dalších 6 000 Kč.⁴¹ Nárok na tuto roční odměnu však vojákovi v AZ vzniká pouze, pokud se v kalendářním roce zúčastnil alespoň 7 dní plánovaného výcviku. K takovému výcviku může být v míru povolán až na 6 týdnů ročně (v prvním roce služby do 12 týdnů),⁴² přičemž v rámci cvičení pobírá stejný platový tarif, jako VzP zařazený ve stejné hodnosti v rámci profesionální armády.⁴³ Díky novelizaci branné legislativy může zároveň sloužit v případě potřeby (nikoliv tedy pouze v rámci SOS nebo VS) v operačním nasazení až 7 měsíců v roce.⁴⁴ Jako příklad uveďme roční náklady⁴⁵ na jednoho příslušníka AZ, který není studentem vysoké školy a je zařazen v hodnosti četař. Tyto náklady činí (v době míru) 91 269 Kč (kalkulace: 18 000 roční odměna záložníka, 41 818 Kč náhrada platu za 42 dní vojenského cvičení, 31 451 Kč^{46,47} odměna náležití zaměstnavateli po dobu nepřítomnosti příslušníka AZ v zaměstnání). Naproti tomu roční náklady na plat VzP (bez započítání dalších náhrad – např. proplácení dojíždění, příplatky na děti aj. – tyto dávky silně varíují u každého jednotlivého vojáka) ve stejné hodnosti činí 478 440 Kč^{48,49} (měsíčně 29 870 Kč služební tarif, 10 000 Kč příplatek na bydlení a stabilizační příspěvek⁵⁰). Z této analýzy zcela jasně vyplývá finanční výhodnost záloh. Oproti VzP představují roční náklady na přípravu a odměňování jednoho příslušníka AZ v míru úsporu přes 80% prostředků. Na druhou stranu kvalita výcviku, jak již bylo řečeno výše, nedosahuje – a ani nemůže dosahovat – kvalit profesionálních VzP. Spoléhat se ve velké míře pouze na zálohy není rentabilní, vzhledem k situaci, cílům a poloze ČR. Švýcarsko, které bývá často dáváno za příklad tohoto modelu, je tradičně neutrální zemí a není členem mezinárodních bezpečnostních aliancí. Otázka vyhlášení neutrality, jenž je klíčem k možnosti rezignovat na rozsáhlejší výstavbu profesionálních armád (vzhledem k předpokládané absenci konfliktu), není jen otázkou vlastního rozhodnutí, ale též akceptace

39 JANSOVÁ, Lenka; Průzkum pro ČRo: Skoro polovina Čechů se obává světového konfliktu. In: *iRozhlas.cz*. Dostupné online: <https://www.irozhlas.cz/node/5942911>

40 § 26, odstavec 1, zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze

41 § 26, odstavec 4, zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze

42 § 12a, odstavec 1, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování

43 § 24 zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze

44 § 12a, odstavec 1, písmeno b, zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování

45 Počítáno v datech z prvního čtvrtletí roku 2020

46 Počítáno poměrnou procentuální kalkulací vzhledem k uvažovanému počtu dní příslušníka AZ strávených na cvičení a nominální průměrné mzdy ve 3. čtvrtletí roku 2019, jenž činila 33 697 Kč.

47 Český statistický úřad; *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2019*. Dostupné online: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

48 Počítáno v datech z prvního čtvrtletí roku 2020

49 Nařízení vlády č. 59/2015 Sb., o služebních tarifech a o zvláštním příplatku pro vojáky z povolání

50 Armáda České republiky; *Plat a příplatky*. Dostupné online: <https://kariera.army.cz/plat-a-priplatky>

takového kroku ostatními aktéry mezinárodního společenství. Je to právě jedinečnost švýcarské neutrality, která zajišťuje Švýcarsku specifické postavení v rámci systému. Určitě je ale pro ČR výhodné počty záloh rozšiřovat a tuto službu nadále silně propagovat a podporovat. Zejména mezi mladými lidmi (viz motivační příspěvek pro studenty vysokých škol) může být při správné rétorice dosaženo značného zájmu. Zároveň se tím zvyšuje atraktivita pro nejpotřebnější věkovou skupinu, tedy 20-29 let, což je nanejvýš žádoucí.

Podle KVAČR 2025 vydané v roce 2015 bylo cílem MO mít v roce 2025 až 5 000 příslušníků AZ.⁵¹ V rámci nově vydané KVAČR 2030 z roku 2019 byl tento předpokládaný počet ještě navýšen na 5 700 příslušníků v roce 2025 a v závěru k roku 2030 do 10 000 příslušníků.⁵² Aby mohlo být dosaženo takových počtů, je nutný nárůst o více než 400 příslušníků AZ ročně (pro milník 5 700 v roce 2025), respektive až přes 600 příslušníků AZ ročně pro dosažení 10 000 vojáků AZ podle KVAČR 2030. Podíváme-li se do dosavadních dat (viz Tabulka 2), zjistíme, že rekrutační cíl 400, respektive 600 osob je velice proměnlivý. Nejvyšší přírůstek byl meziročně v roce 2017, o 782 záložníků, následovaný necelými 600 v následujícím roce. V roce 2019 se povedlo přivést do AZ „pouze“ 383 občanů. Nelze dohledat, do jaké míry je konečné číslo způsobené odchodem některých starších záložníků a kolik skutečně „nových“ příslušníků AZ je tedy rekrutováno. Nicméně, průměrně je od roku 2016 roční přírůstek AZ necelých pět set záložníků. „Slabší“ ročníky jsou tudíž vyrovnány těmi „silnějšími.“ Obecně je ze strany MO nastaven dobrý trend, ve kterém je ale třeba pokračovat a soustavně ho podporovat. Rekrutační cíl z roku 2019, více než 600 příslušníků ročně, je velice smělý. Stále však existují rezervy například ve výši odměňování vojáků v AZ (vzhledem k finanční náročnosti VzP, viz výše), tudíž v případě poklesu zájmu je možné motivovat záložníky ještě více finančně, zejména studenty VŠ. Další možností je pak příslib kvalitního výcviku a vybavení. V neposlední řadě je nutné pokračovat v dobře nastaveném trendu pozitivní propagace AZ na veřejnosti.

ZÁVĚR

Z hlediska analýzy surových statistických dat ohledně možností mobilizovat široké, nevycvičené obyvatelstvo, můžeme vyvodit, že mobilizovatelné populace je v ČR i při udržení průmyslových a dalších nutných kapacit státu dostatek. Nicméně stále je nutno poukázat na několik výše uvedených limitů. Současná situace tak ani zdaleka není ideální a poskytuje široký prostor pro zlepšení. Dále lze konstatovat, na základě dostupných počtů vycvičených povinných záloh, že v současnosti nedosahují ani zdaleka dostatečných počtů pro efektivní provedení rozsáhlejší mobilizace AČR. Ačkoliv v případě jejich využití pouze pro výběrové doplnění ozbrojených sil v rámci některých krizových scénářů

51 Ministerstvo Obrany České republiky; *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025 (upravená verze ke zveřejnění)*. Dostupné online: http://www.moc.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA_R_ve_ejn_verze.pdf

52 Ministerstvo Obrany České republiky; *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ Praha, 2019. ISBN 978-80-7278-789-0

může toto množství postačovat. Aktivní zálohy naopak v souhrnu představují poměrně rentabilní zdroj lidského potenciálu v rámci mobilizace AČR. Je však nutno pokračovat v nastaveném trendu a navýšit počty AZ na deklarovaných 10 000. V současné době jde spíše o doplňkovou veličinu schopnou okamžitého nástupu. Při momentálních počtech nebudou jednotky AZ schopny pokrýt potřeby ozbrojených sil v rámci plné mobilizace, představují totiž pouze ekvivalent 12,5% počtů profesionální armády. Byly by však schopny zajistit první vlnu mobilizace spolu s nástupem první části povinné zálohy nebo provést výběrové doplnění ozbrojených sil v rámci částečné mobilizace. Při dosažení počtu 30 000 VzP a 10 000 AZ by však již představovaly ekvivalent třetiny počtů profesionální armády, a v takovém případě by jejich role v rámci mobilizace značně narostla.

SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
AZ	Aktivní zálohy
ČR	Česká republika
ČSR	Československá republika
ČSÚ	Český statický úřad
KVAČR	Koncepce výstavby Armády České republiky
KVV	Krajské vojenské velitelství
MO	Ministerstvo obrany
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Organizace Severoatlantické smlouvy)
NGŠ	Náčelník Generálního štábu
OS	Ozbrojené síly
SOS	Stav ohrožení státu
VS	Válečný stav
VzP	Voják z povolání

Autor: *Mgr. Petr Dosoudil, narozen 1988 v Praze. Absolvoval bakalářské studium Mezinárodních vztahů a Evropských studií na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity, magisterské studium pak na CEVRO Institutu v Praze, v oboru Bezpečnostní studia. V současnosti je již přes 12 let aktivním příslušníkem AČR na různých pozicích, včetně 4.brn a 22.zvr1. Zaměřuje se na problematiku vojenské bezpečnosti, taktiky a strategie v moderním válečnictví.*

Jak citovat: DOSOUDIL Petr. Lidské zdroje mobilizace AČR na počátku 21. Století. *Vojenské rozhledy*. 2021, 30 (1), 052-066. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.