

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Czech Military Review



VR 1/99

1999

1

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

VOJENSKÉ ROZHLEDY

1

OSMÝ (ČTYŘICÁTÝ) 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***

Vystoupení prezidenta republiky Václava Havla na velitelském shromáždění 3. listopadu 1998

Vážení přítomní, dámy a pánové,

chodívám na toto velitelské shromáždění každoročně, myslím, že tu jsem snad po osmé, a krátký pohled do vašich řad mě upozornil na jednu zajímavou věc, že se toto velitelské shromáždění omlazuje, že se proměňuje. Nemyslím si, že to je tolik důsledkem nějakého prověřování, čistek nebo podobně, ale spíš přirozeného procesu výměny generací ve velitelských funkcích. A zdá se mi, že asi čím dál, tím víc nastupují do velitelských funkcí lidé, kteří si své první vojenské ostruhy získávali už v nových svobodných poměrech, a já nepochybuji, že i to bude mít vliv na výkon jejich práce.

Smyslem těchto každoročních shromáždění je zamyslet se nad tím, co se stalo, co bylo vykonáno, a artikulovat úkoly do budoucna. Budou jiní, kteří zevrubně a podrobně popíší vše, co se stalo či nestalo dobrého v armádě. Já bych jenom rád aspoň heslovitě některé věci připomněl.

Především naše armáda, která byla veskrze orientována proti Západu jako jakási předsunutá hlídka Varšavského paktu, přesněji řečeno Sovětského svazu, se začala rychle proměňovat v armádu, která bude schopna čelit jakýmkoli ohrožením přicházejícím z jakékoli strany, z armády útočné v armádu vskutku obrannou. Posléze následoval zajiště náročný proces dělení naší armády na armády dvě. Mezitím se armáda proměňovala v moderní brigádní systém, a posléze se restrukturalizovala tak, že dnes máme velitelství vzdušných sil, pozemních sil, teritoriální obrany, logistiky, a celá její struktura je trochu jiná.



Co je však ještě důležitější, je, že se pravděpodobně proměňuje styl její práce, proměňuje se myšlení velitelského sboru. Armáda se do jisté míry poloprofessionalizuje, mnoho funkcí, které si dříve zajišťovala sama, svěruje, ať už smluvním způsobem, či jiným způsobem, civilnímu sektoru. Těch změn je opravdu hodně, nejsou v centru veřejné pozornosti nebo pozornosti médií. A to je dobré znamení, protože v pozornosti médií bývá spíš to špatné než to dobré. Je to, řekl bych, dobrá vizitka pro armádu.

Je mou povinností, tak jako každý rok, i tentokrát vyslovit vám jménem státu díky za vše, co jste udělali, za vykonanou práci. Armáda zřejmě pracuje na svých úkolech, jde si svou cestou, která jí byla velkými politickými změnami v naší zemi předurčena, a tolik až nehledí na to, zda je u moci vláda levicová či pravicová. Prostě plní úkoly, které vzešly z obecného společenského konsenzu a z obecného politického konsenzu v naší zemi. A to je myslím, velmi dobré.

Tím se dostávám k vašim úkolům, co vás čeká, co máte v plánu dělat, co budete dělat a o čem budete zřejmě převážně na tomto svém shromáždění hovořit. Toto je možná poslední z každoročních velkých shromáždění, které se koná v době našeho uchazečství o členství v obranné alianci Severoatlantického paktu. Příští rok už budeme jako země členem Severoatlantické aliance, alespoň vše tomu nasvědčuje. To znamená, že příště zde možná již budou sedět i důstojníci-pozorovatelé z velitelství v Monsu. To je dost významný předěl.

Poprvé vlastně v dějinách samostatného státu nejprve československého, nyní českého, budeme pevnou součástí vskutku fungujícího systému kolektivní obrany. Předchozí typy různých bilaterálních smluv, mám na mysli předválečných, se valně neosvědčily, obranu země nezajistily.

A co to byl Varšavský pakt, víme všichni. To nebyl vlastně žádný pakt, to nebyla vlastně žádná smlouva, to byl pouze formální systém napojení armád satelitních států na mocenské centrum, na Sovětský svaz. Teď teprve se otevírá možnost, nebo je vlastně otevřená a naplní se, možnost našeho pevného zakomponování do systému kolektivní obrany.

Zdá se mi, že celá idea rozšiřování Aliance, a posléze i našeho přijetí v první vlně, měla svůj dramatický vývoj, a já patřím mezi ty, kdo byli svědky tohoto vývoje, kdo byli, abych tak řekl, v centru toho dění.

Bezprostředně po pádu komunismu, přesněji řečeno ještě v době jeho pádu či v době předcházející, se moc nepočítalo s tím, že se bude Severoatlantická aliance rozšiřovat do střední a východní Evropy nebo na Balkán. Spíš se předpokládalo, že s koncem bipolárního rozdělení světa a pádem železné opony oba obranné svazky (v případě Varšavského paktu takzvané obranné) ztratí smysl, že bude rozpuštěna Varšavská smlouva i Severoatlantický pakt, a eventuálně se začne zvolna vytvářet nějaká nová a jiná struktura, jiný systém panevropské obrany. To byly ideje, jimiž se zabírali nejen, jak se to dnes možná jeví, lidé takzvané levicového zaměření, ale i lidé velmi pravicového zaměření, například Henry Kissinger. Velmi záhy se ale ukázalo, že je to utopie.

Velmi záhy se ukázalo, že nejlogičtější cestou je, aby obranná aliance, která je skutečně aliancí obrannou, která chrání demokracii, lidská práva a hodnoty, k nimž se postupně přihlásily anebo se hlásí všechny evropské státy, tedy tato aliance, která vskutku funguje, která má vypracované mechanismy konání, je opravdu schopna operativně zasahovat, aby začala přerůstat v onu alianci celoevropskou, a že by nemělo žádného smyslu a bylo by velmi drahé, a dokonce i nebezpečné, ji nějakým způsobem rozpouštět nebo konzervovat ve svazek veskrze symbolický a sentimentální, v jakýsi sbor veteránů studené války, a pokoušet se vybudovat něco nového, že zcela přirozenou cestou je transformace tohoto existujícího svazku.

Prosadit tento názor nebylo jednoduché ani v nových demokraciích evropských, ale ještě těžší to bylo ve státech západních, ve Spojených státech amerických, z mnoha důvodů, které tu nemá smysl rozvádět. Nakonec ta idea zvítězila. Aliance se rozšiřuje. Nejprve se rozšíří o tři středoevropské země a předpokládá se, že postupně se bude rozšiřovat o další demokracie euroatlantického prostoru.



Zdá se mi, že právě při této příležitosti, kdy se chystáme ke vstupu do Aliance, neškodilo, když jsem tuto historii připomněl. Neškodí dokonce ani, když zdůrazním, že to stálo nemálo úsilí, tuto linii nebo tento pohyb v oblasti bezpečnosti a obranné politiky prosadit. Nicméně podařilo se to, naše republika má tu čest, že je mezi prvními vyzvanými k tomu, aby přistoupila k washingtonské smlouvě.

Mnoho závazků z toho vyplývá pro armádu. A musím říct, že armáda podle všech informací, které mám, nebo podle toho, co vidím, se na vstup do Aliance připravuje rychle a dobře. Možná, že armáda je dokonce i krůček napřed před naší společností jako celkem. Což ale možná neplatí jen o naší zemi - nejednou jsem si všiml, že generálové na velitelstvích NATO jsou v leckterém ohledu prozíravější a vidí dále do budoucnosti než politici zemí, z nichž pocházejí. Ale to je zase naopak úkolem nás politiků, abychom smysl a význam naší účasti v Alianci znovu a znovu veřejnosti vysvětlovali a získali politickou podporu pro tuto účast, a především a hlavně, abychom znovu a znovu vysvětlovali občanům, že to znamená zároveň nést spoluodpovědnost za evropskou bezpečnost, že tomu není tak, že nám někdo slíbí, že nás bude natrvalo bránit proti eventuálnímu útočníkovi, a my se nemusíme o nic starat.

Z toho vyplývají závazky, a je to opět armáda, která velmi dobrým způsobem předvádí, že si to uvědomuje. Naše jednotky v Perském zálivu, v Bosně a Hercegovině, i na jiných místech, jsou velmi vysoce ceněny, jejich činnost je velmi vysoce hodnocena a jsou možná dokonce v zahraničí populárnější než ve své vlastní zemi. Ale tak tomu někdy bývá. Ale

mohou nastat i další, a dokonce i širší a nebezpečnější příležitosti, jak osvědčit svůj pocit spoluodpovědnosti za kolektivní evropskou obranu svobody a demokracie.

Rád bych se zmínil v závěru ještě o dvou věcech. Za prvé, nejednou jsem při svém úvodním pozdravu na tomto vašem velitelském shromáždění mluvil na téma vojenské legislativy. Rád bych se o tom zmínil dnes znovu, neboť to je věc stále aktuálnější.

Základní ústavní zákon, jak víte, byl přijat. Rozlišuje stav ohrožení a válečný stav, zřizuje Bezpečnostní radu států. To je velmi důležité, neboť tu je základní ústavní východisko. Na tento zákon ale musí navázat, a to velmi rychle, několik zákonů dalších – o profesionální službě, branný zákon a další, které jsou v nové situaci navýsost zapotřebí. Pokud vím, jsou v té či oné podobě připraveny jakožto ucelený balík, který má být doprovázen i jakousi základní srozumitelnou koncepcí dalšího vývoje armády. Teď běží o to, aby ho vláda závčas předložila parlamentu, a aby ho parlament opravdu odpovědně a rychle projednal. Zdá se mi, že jelikož jde o věc, v níž není politických sporů mezi jednotlivými politickými stranami, jde o věc obecného konsenzu, to jest obrany země. Zdá se mi, že by to mohlo probíhat bez obvyklých politických pŮtek či hašteření, že by to mohlo být projednáváno opravdu především z hlediska věcného a praktického.

Druhá věc, o které bych se rád zmínil: Staneme-li se členy Aliance v nejbližších měsících, neznamená to pouze, že se musíme adaptovat na všechny standardy Aliance, v spojovací technice, velitelských systémech, struktuře armády, přípravě jednotek, které by byly přednostně vyslány v eventuelním zásahu společných sil NATO atd. Určitý vývoj musí být i v samotných zbraňových systémech, i když to není asi úkol nejdůležitější, nebo respektive není na prvním místě. Je to úkol spíše dlouhodobý.

Neznamená to tedy pouze, že se musíme čemusi neustále přizpůsobovat a cosi si neustále osvojovat. Znamená to i něco druhého. Totiž, že jako legitimní, řádný, plnohodnotný člen této Aliance budeme mít i právo mluvit do jejích věcí. Budeme mít právo spolurozhodovat o tom, jaká Aliance bude a co bude dělat. A to je věc, na kterou se občas zapomíná, na kterou bych rád odkázal teď vaši pozornost.

Aliance vskutku musí přijmout novou zásadní strategii, novou doktrínu. V lecčems už ji vlastně přijala nebo určité kroky udělala, mnohé se chystá, pracuje se na tom. Ale naprosto jednoznačná, srozumitelná, nová koncepce Aliance pro 21. století hotova zatím není. Domnívám se, že jako členská země máme právo do toho mluvit a čím iniciativnější roli sehraje, tím lépe.

Zdá se mi, že je třeba jasně říct, že tato Aliance už není nástrojem obrany proti velkému strategickému nepříteli, jak tomu po předchozí desetiletí bylo, a tomu bylo vše podřízeno a vše uzpůsobeno, dokonce i kritéria přijímání členů. Tak bylo přijato z geopolitických a strategických důvodů salazarovské Portugalsko, stát, který v té době měl pramálo společného s demokracií.

To všechno se změnilo. Strategické a geopolitické ohledy musí ustoupit do pozadí, do popředí musí vyvstat princip obsažený ve washingtonské deklaraci, to jest že jde o obranné společenství států, které jsou demokratické a hlásí se k základním civilizačním hodnotám euroatlantického, respektive euroamerického světa.

A jak vyplývá ze samotného ducha washingtonské deklarace, je to svazek otevřený všem. To znamená i všem novým demokraciím v euroatlantickém prostoru. Vyspělou demokracií je například Nový Zéland, ale nikdo nebude vážně usilovat o jeho přijetí do Severoatlantické aliance. Je to aliance, která se váže k určitému geografickému prostoru a obhazuje určité obecné civilizační hodnoty. A dříve či později musí Aliance nabídnout své členství dalším

demokraciím, až dotyčné státy k tomu dozrají, a až ona sama k tomu dozraje. Neplatí tedy, že by rozšiřovací proces končil u těch tří zemí, které budou přijaty nyní.

To je, podle mého mínění, třeba znovu a znovu zdůrazňovat, a právě my, jako noví členové, jsme povinni to zdůrazňovat obzvlášť hlasitě, protože my nesmíme být těmi, kteří si myslí: tak, my jsme tam a jsme tuž „za vodou“ a o ostatní se starat nemusíme. To by bylo nejen nemorální, ale dokonce i velmi nepraktické, protože z hlediska čistě geopolitického by pro naši zemi vůbec nebylo šikovné, abychom byli součástí svazku, který definitivně končí na jakési linii, na níž se ocitáme jako členská země i my.

Otevřenost Aliance se týká i baltských států, jakkoli se to Rusku nebo Ruské federaci nemusí líbit. Mají-li tyto země zájem, chtějí-li být členy této Aliance, cítí-li se k ní vnitřně svými tradicemi patřit, mají mít právo k tomu, aby dostaly naději, že je tato Aliance přijme. Ostatně přijetí Polska, České republiky a Maďarska se Ruské federaci také moc nelíbilo, a jak je vidět, přežila to.

Bude nezbytné nově formulovat ohrožení, proti nimž je tato Aliance vlastně namířena. Zdá se, že stále větší roli budou hrát různé rozptýlené regionální konflikty povahy nacionální, náboženské nebo ideologické apod., přičemž o regionálních konfliktech začasť ani nelze přesně říct, zda mají povahu vojenského konfliktu, nebo občanské války, anebo organizovaného teroru.

To, co se dělo například na území Bosny a Hercegoviny, to bylo cosi, co nemá ani klasické rysy organizovaného zločinu či teroru, ani občanské války, ani války dvou států. Bylo tam všechno dohromady. Takových konfliktů může být v budoucím století víc. Tyto konflikty mohou být přímo na území Aliance, což je málo pravděpodobné, ale mohou být v její bezprostřední blízkosti a mohou ohrožovat Alianci, tedy i když jsou za jejími hranicemi, mohou ohrožovat její členské státy. To je velké nebezpečí budoucí, přičemž samozřejmě je tu i zatím veskrze teoretická možnost nějakého masivnějšího ohrožení, ať už ze severu, východu, jihu - ze západu asi těžko, neboť tam je velký Atlantický oceán a za ním další spojenecká země.

S tím vším je třeba počítat, je třeba počítat především s novými metodami boje, jako je terorismus a různé mafiánské svazky, jako je využití computerové techniky a nejnovějších technických vynálezů. To všechno je náročné. Je to asi daleko těžší, než čelit jednomu mohutnému strategickému odpůrci a předhánět ho ve vývoji stále lepších atomových raket.

Vytvořit tuto naprosto novou strategii, která by jasně řekla, že běží o obranné společenství demokratických států euroatlantického prostoru, o společenství otevřené všem demokraciím v tomto prostoru bez výjimky a společenství orientované na boj nebo na preventivní odpor vůči těmto novým typům ohrožení. To je úkolem Aliance a to je úkolem, na němž bychom měli my, respektive i vy, participovat.

Domnívám se, že v tomto okamžiku doznal čas k tomu, abych na závěr svého úvodního pozdravu opět vzpomněl památky majora Nasavrckého, kapitána Samce a kapitána Vávrů, kteří nedávno zahynuli v Bosně a Hercegovině při výkonu svého poslání.

Zdá se mi, že bychom měli mít dobrou historickou paměť a že bychom neměli zapomínat na ty, kteří položili ať tím či oním způsobem své životy v našem boji za svobodu, za svobodu naši, za svobodu evropských národů. Bez této paměti a bez úcty k lidem, kteří cosi vykonali pro svobodu, z níž se tak rádi těšíme, těžko můžeme v budoucnosti svou vlastní svobodu bránit.

Děkuji vám.

Mezník 20. století – 4. duben 1949

(50. výročí založení Severoatlantické aliance)



V lednu 1945 napsal první rada Velvyslanectví Spojených států amerických v Moskvě, George F. Kennan, v dopise svému příteli Charlesi E. Bohlenovi do Washingtonu: „*Tam, kde vládnou Rusové, končí náš svět.*“ Jeden z nejlepších světových znalců sovětského Ruska stalinské éry tímto bonmotem v geniální zkratce popsal skutečnost, kterou na vlastní kůži po dlouhých čtyřicet let poznávaly generace a generace občanů středo a východoevropských států. Svět, v němž se ocitly, byl vším možným, nikoli však světem, na nějž byly starší generace zvyklé před druhou světovou válkou; světem, jenž příslušníci mladších generací poznali až po zhroucení komunismu koncem osmdesátých let.

Úvahy amerických politiků (v čele s prezidentem Franklinem D. Rooseveltem) o poválečné spolupráci tzv. Spojených národů se začaly rozplývat ještě dříve, než druhá světová válka skončila. Území „osvobozená“ sovětskými vojsky se okamžitě dostala pod sovětskou politickou a vojenskou kontrolu. Sovětská diplomacie si prosadila respektování nových hranic SSSR, jejichž základem byl pakt Molotov-Ribbentrop.

Kromě Československa, jehož území sovětská vojska opustila do zimy 1945, zůstaly sovětské posádky ve všech východoevropských zemích, spojenecké Polsko nevyjímajíc. Rozhodujícími okamžiky se staly letní měsíce roku 1947, kdy Moskva nevybíravým nátlakem donutila Prahu vzdát se československé účasti na konferenci o Marshallově plánu.

Slova československého ministra zahraničí Jana Masaryka „*Jel jsem do Moskvy jako ministr zahraničí suverénního státu a vrátil jsem se jako Stalinův podomek*“, až s cynickou otevřeností ukázala, kde jsou hranice svobodného světa. Likvidace posledních zbytků demokracie v Maďarsku v listopadu 1947 a v Československu v únoru 1948 ukázaly tento reálný stav posledním pochybovačům. Nikdo v Evropě nevěděl, kdy a kde bude sovětská expanze pokračovat - a hlavně jakými prostředky.

Již v lednu 1948 převzala iniciativu při hledání ochrany proti sovětskému tlaku Velká Británie, jež zahájila jednání s Francií, Belgií, Nizozemskem a Lucemburskem o vzniku tzv. Západní unie. Komunistický převrat v Československu tato jednání dramaticky urychlil a 17. března 1948 výše uvedené země podepsaly tzv. Bruselskou smlouvu, která se stala základem multilaterální regionální bezpečnostní organizace, uzavřené na dobu padesáti let - Obranné organizace Západní unie (WUDO).

Týden po podpisu Bruselské smlouvy začala ve Washingtonu jednání mezi zástupci nové organizace, Spojených států a Kanady o možnostech úzké spolupráce, jež byla ještě v březnu 1948 zakončena rozhodnutím o vzniku „*kolektivního obranného uskupení v oblasti severního Atlantiku*“. Následná jednání však měla, dle požadavku americké strany, probíhat s nabídkou spolupráce pro Švédsko, Norsko, Dánsko, Itálii, Portugalsko.

Oficiální jednání o spolupráci mezi zeměmi Bruselské smlouvy, Spojených států a Kanady byla zahájena ve Washingtonu 6. července 1948. Existovaly-li před několika měsíci ještě nějaké představy o možné dohodě s Moskvou, léto 1948 jasně ukázalo téměř úplné setržení rozdílů mezi expanzivními choutkami německého nacismu a sovětského komunismu.

Stalin se v červnu 1948 rozhodl pro přímou konfrontaci se Západem a sovětské jednotky zahájily 24. června 1948 pozemní blokádu tří západních sektorů Berlína. Tímto agresivním činem spálil sovětský diktátor všechny mosty k dohodě o mírové koexistenci. Žádný evropský demokratický stát si nemohl být jist, že se v bližší či vzdálenější budoucnosti nestane objektem sovětského nátlaku či přímo agrese. Již v březnu 1948 takovýto nátlak zažilo Norsko, první berlínská krize ukázala, že dříve uzavřené smlouvy jsou pro Stalina cípem papíru, pokud mu přestanou vyhovovat.

Zatímco se americké a britské dopravní letouny snažily vyrovnat se sovětskou blokádou Berlína, diplomaté sedmi zemí ve Washingtonu usilovně pracovali na obrysech budoucího spojení. Koncem října 1948 bylo dosaženo shody v základních zásadách vzniku nové aliance, která již tehdy měla také svůj název – pojem „severoatlantická“ nabídl nizozemský ministr zahraničí Eelco van Kleffens. Těsně před Vánocemi 1948 došlo ke schválení konečné redakce textu připravované smlouvy.

Po vyřešení většiny procedurálních otázek zbývalo ještě určit, které země dostanou vstupenku do tohoto exkluzivního klubu, vytvořeného pro vzájemnou kolektivní sebeobranu. Kromě původních sedmi zemí, jež se na přípravě dokumentu od počátku podílely, bylo v březnu 1949 přizváno ještě pět dalších – Dánsko, Island, Itálie, Norsko a Portugalsko. Počet vyvolených států se tímto rozrostl na dvanáct. Ráno 4. dubna 1949 pak dvanáct ministrů zahraničí, seřazených dle anglické abecedy, dokument o vzniku Severoatlantické smlouvy podepsalo. Období hledání tak skončilo.

Podpisem samotným samozřejmě Severoatlantická (washingtonská) smlouva ještě nevstoupila v činnost. Protože jejími signatáři byly demokratické země, musela smlouva ještě obstát v parlamentech zúčastněných států při ratifikačních hlasováních. Jako první se s tímto úkolem vyrovnala Kanada, jejíž parlament ratifikoval smlouvu již 3. května 1949, necelý měsíc po jejím podpisu. Klíčové ratifikační hlasování proběhlo 21. července 1949 v americkém Senátu, a kdo čekal senzaci, musel být nutně zklamán, neboť smlouva prošla vysokým poměrem hlasů 82 : 13 pro ratifikaci. Jako poslední se rozhodla předložit svému parlamentu smlouvu k ratifikaci italská vláda. Přes slovní útoky italských komunistických poslanců však ratifikace prošla zde, ač se značným časovým zpožděním, 24. srpna 1949. Tento den tedy definitivně potvrdil, že podpisy představitelů dvanácti zemí reprezentovaly vůli občanů jejich zemí.

Datum podpisu washingtonské smlouvy, 4. duben 1949, tak do určité míry rozdělil politické a vojenské dějiny 20. století na dvě části. Do tohoto okamžiku byla v evropské civilizační sféře uzavírána spojení proti přesně definovanému protivníkovi, přičemž závazky účastnických stran byly více či méně vágní. Washingtonská smlouva nemá svého protivníka nijak specifikovaného, naproti tomu závazky signatářských zemí jsou naprosto přesně (a navíc jednoduše) určeny.

Právě proto lze 4. duben 1949 chápat jako určitý mezník, jenž velmi pozitivním způsobem ovlivnil jak euroatlantickou bezpečnost, tak způsob uzavírání spojeneckých smluv. Podpis washingtonské smlouvy otevřel novou etapu světové diplomacie.

Americký prezident Harry S. Truman zakončil podepisování dokumentu projevem, v němž mimo jiné řekl:

„Je to jednoduchý dokument, ale kdyby existoval v roce 1914 a v roce 1939, a kdyby jej tehdy podporovaly státy, které jsou zde dnes zastoupeny, věřím, že by zabránil aktům agrese, které vedly ke dvěma světovým válkám.“

Slova amerického prezidenta se ukázala být prorocká. Od roku 1949 se nestal žádný členský stát Aliance objektem agresivního aktu či nátlaku, na rozdíl od evropských států stojících mimo Alianci. Půlstoletí existence Severoatlantické aliance ukazuje, že se jedná o nejlepšího a nejefektivnějšího garanta nezávislosti a míru pro jeho členské státy, jenž kdy ve světové historii existoval. Úspěšnost Aliance je dána především tím, že je defenzivním paktem, odhodlaným se bránit proti jakémukoli agresorovi.

Pravděpodobně neexistuje lepší definice úkolů Aliance, než jak ji nastínil počátkem roku 1949 americký senátor Tom Connely:

„Tato smlouva není namířena proti žádné konkrétní zemi. Je namířena pouze proti každému národu či zemi, které by uvažovaly o ozbrojené agresi proti některému z členských států.“

Major PhDr. Jiří Fidler

Předseda sněmovního výboru pro obranu a bezpečnost Petr Nečas tvrdí, že minulá lidovecká vedení rezortu se spíše zaměřovala na obrovské modernizační projekty, které prý byly mnohdy zbytečné. Jaký je váš pohled na tento problém?

Vzhledem k tomu, že chyběla koncepce armády, která se tvořila průběžně, byly tu určité politické zakázky, které se koncipovaly jako pomoc českému průmyslu. Neměly však přímou návaznost na potřeby vojsk. A navíc tu potom z těchto důvodů panovala určitá tolerance. Třeba při plnění zadaných termínů. Typickým příkladem je modernizace tanků. Osobně si myslím, že nyní se musíme soustředit na vojáka. Pořádně ho vystrojit a vyzbrojit, vybavit komunikačním zařízením. Z toho dále vyplývá, že potřebujeme modernizovat prostředky pro dopravu, jako jsou bojová vozidla pěchoty a vrtulníky. Máme například jedny z nejlepších elektronických map na světě. Nemělo by tedy nic bránit tomu, aby je v co nejkratší míře mohli s miniaturním počítačem využívat například piloti vrtulníků. Je nutné se vydat na cestu malých projektů a nepodléhat megalomanským představám. Udělat vše pro to, abychom se postarali o vojáka, minimalizovali možná ohrožení jeho života.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany pro ekonomiku
Ing. Jindřichem Tomášem,
Zemské noviny 4. 12. 1998.*

Vojenskostrategické aspekty NATO po rozšíření s důsledky pro Českou republiku

Česká republika se letos stává plnoprávným členem NATO v rámci první vlny jeho rozšíření. Tím je dosaženo jednoho z hlavních cílů zahraniční politiky státu v oblasti zajištění jeho bezpečnosti. Bezpečnost je zde pojata komplexně v souhrně jejích vnitropolitických i zahraničně politických aspektů.

Česká republika se stává členem Aliance v době, kdy tato prochází obdobím nejvýraznějších změn za padesátiletou dobu své existence. To vyžaduje posuzovat celkovou situaci a úlohu NATO i České republiky v něm nikoliv pouze na základě stávajícího stavu, ale i - a to především - z hlediska dalšího možného a předpokládaného vývoje v dohledné budoucnosti, řádově v nejbližším desetiletí.

Statutárně i funkčně je činnost NATO zajištěna v současné době již celou řadou mezinárodních aktů, řídících jeho činnost a částečně i reagujících na změnu situace po ukončení studené války.

Základním smluvním aktem zůstává stále Severoatlantická smlouva z roku 1949, někdy nazývaná washingtonskou smlouvou, která vymezuje charakter Aliance, její zásadní cíle a funkce a do určité míry i procedury plnění.

Dále je zde římská deklarace z listopadu 1991, reagující na zásadní změnu strategické situace v Evropě a měnící sestavu vojsk Aliance v souladu s rozpuštěním Varšavské smlouvy jako hlavního potenciálního protivníka. Jejím bezprostředním dopadem je redukce počtů vojsk členských států Aliance, odsun dvou třetin původního počtu amerických vojsk z Evropy a snížení vojenských rozpočtů. K tomu přistupuje i rozhodné snížení počtu jaderných zbraní Aliance až o 80 % především v taktické oblasti. Sklady jaderných zbraní na území Německa zůstávají však zachovány.

Významným krokem k zainteresování téměř všech evropských států na udržení bezpečnosti v Evropě se stává program Partnerství pro mír, který cestou náviku součinnosti malých jednotek (většinou do praporu) v simulovaných krizových situacích objektivně posiluje vliv NATO a vytváří podmínky i pro jeho rozšiřování, a rovněž i pro postupující proces dosažení kompatibility ozbrojených sil partnerských států.

V současné době již existují určité zkušenosti nejen v oblasti společných cvičení v rámci programu, ale i z mírových operací v Chorvatsku a Bosně. Pro budoucnost je však třeba mít v patrnosti, že všechny tyto operace byly dosud nebojové. Šlo v podstatě o strážní a hlídkovou službu a poskytování asistencí, v některých případech i pomoci místnímu obyvatelstvu.

Ztráty v těchto akcích se nevymykaly běžným mimořádným událostem v životě vojsk. V případě skutečných trvalejších bojových akcí by jejich hodnocení probíhalo na jiném základě i s možnými důsledky pro vnitropolitickou situaci ve vysílajících státech.

I když do programu Partnerství pro mír je zapojováno i Rusko a Ukrajina jako nejdůležitější a vojensky i geostrategicky nejvýznamnější následnické státy bývalého Sovětského svazu, ukazuje se, že v případě těchto států bude právě pro jejich důležitost nutno posílit jejich vazby s NATO ještě dalšími mezinárodními smluvními akty.

V tomto smyslu je nutno chápat „Zakládající akt o vzájemných vztazích, spolupráci a bezpečnosti mezi Ruskou federací a Severoatlantickou aliancí“ z 27. května 1997 a „Chartu o zvláštním partnerství mezi NATO a Ukrajinou“ z téhož roku.

Uvedenou soustavu mezinárodních smluvních aktů Aliance je ještě nutno doplnit o stávající dílčí dohody mezi Aliancí a stávajícími členskými státy, které upravují strategické plánování, vyčleňování vojsk do sestavy Aliance, finanční zabezpečení její činnosti a důležité principy logistiky.

Nelze opomenout ani skutečnost, která se dnes zdá téměř samozřejmá, která však podle předchozích strategických zásad nebyla myslitelná - totiž vojenský zásah mimo geografické vymezení prostoru Aliance, provedený bez zásadního důvodu k vojenské akci, totiž napadení jednoho z členských států Aliance, tedy „out of area“, k němuž došlo účastí jednotek NATO při obnově míru v Bosně v roce 1996, a jehož důsledky trvají dodnes.

Tato akce vytvořila novou situaci, která původně nebyla strategií NATO předvídaná. I když byla nakonec schválena Radou bezpečnosti OSN, byla plánována a připravena bez tohoto svolení, což vytvořilo mezinárodně právní precedens. Jeho diplomatická oprávněnost dodnes není plně vyjasněna a celosvětově uznávána.

Všechny uvedené smluvní akty a skutečnosti vytvořily situaci, která přímo volá po jejich „zastřešení“ jasně formulovanou strategickou koncepcí, odpovídající nejen nynější situaci, ale počítající i s významem a úkoly Aliance v budoucnu.

Tato nová strategická koncepce NATO má spařit světlo světa právě při příležitosti padesátého výročí existence Aliance v dubnu 1999. V současné době je o ní známo pouze to, že vzniká dosti obtížně a bude vyžadovat ještě mnoho diplomatického úsilí, aby dosáhla konsenzu všech členských států. Nejobtížnější bude zřejmě dosáhnout konsenzu Francie, určité zvláštnosti se mohou vyskytnout v postoji Španělska, Dánska, Norska a Řecka.

Nicméně lze předpokládat v jakých hlavních oblastech bude nová strategická koncepce NATO určující. V politické oblasti bude nutno kodifikovat vztah Aliance k Radě bezpečnosti OSN. Zde je nutno vidět realitu situace v tom, že jak v NATO, tak v OSN se uplatňuje stále silící vliv USA jako jediné světové supervelmoci s národními zájmy v různých oblastech světa. Proto i v uvedeném vztahu mezi NATO a OSN půjde o takové řešení, které uspokojí americké zájmy. NATO by se podle převládajících představ mělo stát hlavní vojenskou silou světové organizace, namísto sil vyčleněných jednotlivými členskými státy *ad hoc*, zatěžujících v neúnosné míře rozpočet světové organizace. Lze tedy předpokládat, že bude pokračovat úsilí o souhru mezi Radou bezpečnosti OSN a NATO, s eventuální možností narušení dosud platného veta jednotlivých stálých členů Rady bezpečnosti v případě kolize jejich zájmů se zájmy USA, popřípadě dalších vlivných členů NATO.

Kromě uvedeného bude patrně nutné i vyjasnit vztahy mezi NATO na jedné a OBSE a ZEU na straně druhé. Mnoha vedoucím vojenským osobnostem, hlavně v USA, se příliš nezamlouvá dvojí podřízenost části ozbrojených sil NATO v Evropě (Eurocorps), i když vojenské orgány ZEU se dohodly o společném postupu při případném použití vojsk a jsou rovněž umístěny v Bruselu, což zjednodušuje vzájemnou koordinaci.

Nová strategická koncepce pravděpodobně potvrdí hlavní směr možného dalšího rozšiřování NATO na východ, při současném úsilí o sblížení s Ruskem a Ukrajinou. Tím samozřejmě nedojde ke snížení významu severního nebo jižního křídla Aliance, z nichž největší pozornost bude pravděpodobně patřit středomořskému prostoru, hlavně jeho východní části.

Z toho bude vyplývat i pravděpodobná sestava stávajících ozbrojených sil Aliance. Nebude posuzována ani řešena lineárně, protože neexistuje pravděpodobný silný protivník,

vyžadující soustředění sil v určitém prostoru nebo pásmu a plánování operací s použitím velkých armád. V sestavě ozbrojených sil Aliance nenastanou ve srovnání s tou, která byla stanovena v římské deklaraci, podstatné změny, kromě nutných korektur v souvislosti s rozšiřováním Aliance směrem na východ.

S tím souvisí i restrukturalizace jednotlivých dílčích velitelství ozbrojených sil Aliance. Ta již sice byla zahájena zřejmě v souvislosti s následným vypracováním nové strategické koncepce, může však pokračovat v upřesňování kompetencí, národnostního složení a finančně ekonomického zabezpečení. Jako dosud plně nedořešený se jeví požadavek Francie na obsazení velitelské funkce pro jižní křídlo Aliance francouzským důstojníkem. Tento požadavek ovlivňuje stupeň i intenzitu spolupráce Francie ve vojenské organizaci Aliance. I když lze pochopit francouzský poukaz na to, že je-li ve střední Evropě velitelem německý generál a v oblasti kanálu La Manche britský, je logické, aby na jižním směru velel francouzský generál, nutno očekávat, že se prosadí americké stanovisko o nemožnosti podřídit 7. americkou flotilu ve Středomoří Neameričanovi. **Všeobecný trend pokračující restrukturalizace jednotlivých velitelství půjde zřejmě ve směru redukce počtů a snížení finanční náročnosti při současném zvýšení efektivnosti.**

Otázka finanční úspornosti je ve vojenské organizaci Aliance jedním ze zásadních kritérií. Parlamenty členských států, včetně amerického Kongresu, neustále volají po snížení vojenských rozpočtů, s poukazem na neexistenci ohrožení vojensky silným předpokládaným nepřitelem. **Stavy ozbrojených sil jsou postupně průběžně redukovány a je výrazně patrný přechod k početně menším profesionálním armádám.**

V odborně vojenské oblasti to znamená zvýšený důraz na poměrně malé, technicky dobře vybavené síly rychlého zásahu, jejichž zasazení je podmíněno odpovídajícím dopravním zabezpečením, hlavně letectvem, dále na výkonné bojové letectvo všeho druhu a rychlé námořní a výsadkové síly s výkonnou logistikou.

K oblasti typicky obranného opatření půjde o co nejdokonalejší a nejvýkonnější protiletadlovou a protiraketovou obranu, pokrývající celý prostor členských států Aliance, včetně přilehlých námořních prostorů, dále o výkonnou infrastrukturu, hlavně dopravní, letištní a logistickou, která by zabezpečila v případě nutnosti jakýkoli manévr ozbrojenými silami v potřebném směru nebo prostoru.

Konečně lze předpokládat, že nová strategická koncepce vyřeší otázku prostorového vymezení možnosti zasazení ozbrojených sil Aliance „out of area“, včetně vyčlenění potřebných sil a prostředků.

Zatím bylo toto zasazení provedeno v těsné blízkosti geografického vymezení prostoru členských států Aliance. **Pro budoucnost se rýsuje možnost ještě většího prostorového rozmachu.** Určitý precedens zde již existuje v podobě války v Perském zálivu v roce 1991 a následných krizí tamtéž. I když ozbrojený zásah nebyl proveden pod hlavičkou NATO, působily v něm hlavně ozbrojené síly Aliance, většinou přesunuté z Evropy. V této válce nešlo přitom jen o potrestání agresora, ale především zajištění vlivu na zdroje strategických surovin a o vojenskou přítomnost v důležitém geostrategickém prostoru.

V této souvislosti je nutno zmínit se o geostrategické iniciativě generála Naumanna, nynějšího předsedy Vojenského výboru NATO, a bývalého generálního inspektora Bundeswehru, který navrhuje **vytvoření speciálních zásahových sil**, složených z leteckých, námořních a výsadkových jednotek, doplněných nutnou dopravní a logistickou kapacitou a schopných zasahu nejen v blízkém zahraničí, ale i ve vzdálených prostorech, případně i na jiných kontinentech.

Generál Naumann hodlal původně uplatnit uvedenou iniciativu již v rámci Bundeswehru. To se však ukázalo jako politicky neúnosné a finančně-ekonomicky nezvládnutelné. Tato iniciativa přitom patrně vycházela nepřímou z výsledků návštěvy prezidenta USA Clintona v Berlíně v červnu 1994, při níž byla potvrzena vzrůstající úloha Německa na evropském kontinentě, což vedlo i k výroku kancléře Kohla ve Strasburgu o vedoucí úloze jeho země v uvedené oblasti.

Iniciativa generála Naumanna však nepřímou našla svou odezvu a částečné potvrzení v požadavku konfliktních stran Etiopie a Eritreje v červnu 1998 na případnou účast ozbrojených sil NATO při likvidaci konfliktu. Perspektivně lze očekávat, že si veřejné mínění nejen v Evropě bude postupně zvykat na myšlenku použití NATO jako vojenské síly v daleko širším geografickém rozsahu, než je tomu dosud. Důležité však je, aby každá taková případná akce měla mandát Rady bezpečnosti a nestala se pouze součástí rozhodovacího procesu na úrovni politických a vojenských orgánů Aliance.

NATO tedy může v nejbližší budoucnosti dosáhnout nejen rozšíření, nýbrž i zvýšení celkového významu v mezinárodním dění. To ovšem muselo jít ruku v ruce s úpravou rozhodovacího procesu uvnitř Aliance, který je v současné době zvažován v souladu s úsilím o pružnější proceduru a lepší spolupráci účastnických států. Rozhodující vliv a vedoucí postavení USA však zůstane zachováno i v budoucnosti.

Posuzujeme-li rozšiřování NATO z geostrategického hlediska, musíme vidět určitou mezeru v jeho sestavě mezi severní a jižní oblastí v Evropě. Tvoří ji Rakousko a Slovensko. Z nich je svou polohou důležitější **Rakousko**, které je předělem jižního a severního strategického směru. Proto lze předpokládat, že bude **stoupat zájem o jeho začlenění do NATO** v nejbližší možné době. Je však třeba poskytnout veřejnému mínění v této zemi, zvyklému na celkem dobré fungování padesáti let neutrality, dostatek času pro adaptaci na novou situaci. Tento vývoj již v současné době probíhá a podle postupných informací je zhruba 50 % obyvatelstva již srozuměno s členstvím v Alianci.

Trochu jiná je situace Slovenska, které kromě z hlediska Aliance vnitropoliticky doposud nežádoucího stavu, naznačuje i ruský zájem o tento prostor.

Oba uvedené státy vcelku lépe splňují mnohostranné podmínky a požadavky pro přijetí než běžně uvažované státy tzv. druhé vlny, tj. pobaltské státy a balkánské Rumunsko či Bulharsko. Pobaltské státy vykazují řadu vnitřních problémů, včetně ekonomických a menšinových, a vyvolávají nežádoucí reakce Ruska. Jejich ekonomická situace, kromě částečně Estonska, nese svědčí o žádoucí konsolidaci. Balkánské státy procházejí obtížnou transformací, mají řadu nevyřešených problémů, nacházejí se v prostoru napětí různé a kolísající intenzity, a jsou v blízké době sotva schopné splnit požadavky, kladené na členství. Aliance by si v případě jejich přijetí jen zvýšila množství problémů, s nimiž se již v současnosti potýká.

V této souvislosti je účelné poukázat na některé ekonomické a vojensko-technické otázky. NATO na jedné straně nechce a v současné situaci ani nemůže podstatně zvyšovat své vojenské výdaje, na druhé straně nechce příliš zatěžovat rozpočty nově přijímaných členů, zdaleka nedosahujících ekonomické úrovně dosavadních spojenců. Uvědomuje si, že příliš vysoké požadavky v této oblasti by mohly znamenat ohrožení ekonomické transformace, zvýšení sociálních tlaků, a tím destabilizaci nových členských států. Výsledkem by mohlo být oslabení Aliance jako celku.

S tím souvisí i citlivá otázka zapojení zbrojního průmyslu těchto zemí do procesu vyzbrojování Aliance. Podle běžných ekonomických zákonů **platí sice i pro tuto oblast zákon konkurence**, v němž vždy vyhrává silnější, **přece však jsou zde možnosti pomoci ve vzájemné shodě**. Nemusí to být vždy na stupni Aliance, ale i v rámci běžné ekonomické spolupráce, zabezpečující odbyt a pracovní místa, a to i za účasti zahraničního kapitálu.

Shrme-li předpoklady a úvahy o možném vývoji NATO v dohledné budoucnosti, docházíme k závěru, že jeho úloha v mezinárodním dění se bude zvyšovat, jeho geografický rozsah zvětšovat, přičemž směr jeho expanze se jednoznačně ukazuje jako východní. Další rozšiřování však bude pomalejší, v závislosti na vývoji celkové situace a všestranné konsolidaci dalších adeptů na členství.

Lze předpokládat dále vývoj k užší součinnosti NATO s Radou bezpečnosti OSN a OBSE a některé strukturální změny v jeho vnitřní organizaci a rozhodovacím procesu. *Vojenská oblast* bude konstituována v souladu s novou strategickou koncepcí a půjde směrem dalšího zefektivnění zásahových jednotek s nutným dopravním a logistickým zabezpečením. Zásazení vojsk rychlého zásahu se zřejmě stane běžnou praxí při plnění mírotvorných úkolů Aliance a jeho geostrategický rozsah se značně zvětší. Návrat k masovým armádám je nepravděpodobný a byl by aktuální jedině v případě výskytu silného a rozhodného protivníka, což lze v současné době a v nedaleké budoucnosti vyloučit. V rozhodovacím procesu budou i nadále dominovat USA. Jejich vedoucí úloha bude výrazná i v oblasti technologické úrovně zbraňových systémů. Aliance nebude od svých členů vyžadovat vyčleňování velkých kontingentů vojsk, ale zaměří se pravděpodobně především na další zdokonalování kompatibility ozbrojených sil, velitelských systémů, na jednotnou protivzdušnou obranu a použitelnou infrastrukturu území, s důrazem na dopravní a letištní síť, jakož i příslušnou logistiku. **Prvořadou důležitostí bude mít i zdokonalování spolupráce zpravodajských služeb.** *V oblasti zbrojního průmyslu* bude probíhat vývoj v souladu s běžnými ekonomickými pravidly volné soutěže. Finančně ekonomické požadavky na nové členské státy budou limitovány neohrožením transformačního procesu a celkové konsolidace příslušného státu.

Postavení nových členů NATO si uchová po určitou dobu některé zvláštnosti ve srovnání s těmi, které jsou do Aliance již delší dobu plně zapojeny. V dosavadní historii Aliance tomu tak bylo v případě Turecka, Řecka i Španělska. V případě současných nových členských států - Polska, České republiky a Maďarska - lze tuto dobu odhadnout na časový úsek do **dosažení plné kompatibility jejich ozbrojených sil**. První dostupný publikovaný údaj je zde k dispozici v případě Polska, které tuto dobu **odhaduje zhruba na patnáct let**. To by s určitou korekcí mohlo odpovídat i pro Českou republiku.

Uvedená rozdílnost do dosažení plné kompatibility předpokládá rovněž dvou- a třístrannou **součinnost mezi novými členskými státy**, podmíněnou podobností či přímo souběžností některých problémů výstavby ozbrojených sil. Neznamená to zeslabení součinnosti s Aliancí jako celku, a **přinese to spíše urychlení procesu přizpůsobování**. Součinnost Polska, Maďarska a České republiky probíhá již dnes, její intenzita se bude v nejbližších letech pravděpodobně stupňovat.

Z uvedeného lze vycházet i při perspektivním posuzování **místa a úlohy České republiky v Alianci**.

Česká republika přechází z individuálního na kolektivní systém obrany. Na tento přechod nebude její adaptace zvlášť nesnadná, protože Československo bylo prakticky po celou dobu své existence, s výjimkou totálního osamocení na podzim 1938, vždy určitým

způsobem zapojeno do aliančních obranných systémů. Psychologickou adaptaci bude v případě vstupu do NATO překonávat spíše Rakousko po padesáti letech fungující výhodné neutrality.

V případě České republiky bude vhodné tlumit existující mínění v tom, že se stane východní výspou Aliance, jako byla dříve západní výspou Varšavské smlouvy. Lze to považovat za důsledek starého myšlení v duchu teorie dvou silných, protistojících aliancí, s masovými armádami, připravujícími se na velkou válku od linie vzájemného dotyku. Taková situace dnes neexistuje a v dohledné budoucnosti není ani pravděpodobná. Kromě toho proces rozšiřování NATO není ukončen a lze předpokládat, že náš východní soused - Slovensko - se stane dříve či později jeho členem. I kdyby se tak nestalo, nepředstavuje žádné ohrožení. Z toho vyplývá, že Česká republika nebude nucena na rozhraní s ním udržovat zvláštní vojenská opatření, ani pěstovat mentalitu zajištění Aliance z východu. To bude spíše úloha orgánů ministerstva vnitra v zápase s jiným riziky, jako je nelegální imigrace, boj s drogovými kartely a mezinárodním terorismem, případně s nežádoucí činností cizích zpravodajských služeb.

Z hlediska Aliance se jako hlavní pro Českou republiku jeví požadavek kompatibility velitelských systémů, účast v jednotném systému protivzdušné a protiraketové obrany, vybudování infrastruktury, hlavně letištní a dopravní sítě a jejího logistického zabezpečení.

Pokud jde o vyčleňování vojsk do Aliance, bude to především brigáda rychlého zasazení s plnou kompatibilitou s vojsky spojenců, u níž bude nutno počítat s činností ve vzdálených prostorech, dále potřebné prvky protiletadlové obrany a zabezpečovací jednotky. S výraznými požadavky na vyčlenění větších pozemních jednotek není nutno počítat a tyto jednotky budou použity především na případnou obranu teritoria státu. Celkový stav ozbrojených sil v působnosti ministerstva obrany bude snižen vyčleněním civilní ochrany do kompetence ministerstva vnitra. Význam civilní ochrany předpokládáně poroste v souvislosti s narůstající intenzitou specifických rizik.

Stav armády nepřekročí limit 0,5 % počtu obyvatelstva, tj. maximálně 50 000 osob. Tím se dostane na standardní úroveň malých států NATO. Příkladem může být Belgie, která při zhruba stejném počtu obyvatel jako Česká republika, má stav armády 45 000 osob, a to včetně válečného loďstva, které pro Českou republiku jako vnitrozemský stát nepřichází v úvahu.

Rozpočet ministerstva obrany nepřesáhne 2 % hrubého národního produktu a jeho reálná výše bude záviset na vývoji národního bohatství a stupni inflace.

Sporná kapitola výstavby vojenského letectva bude limitována pravděpodobnými požadavky Aliance. Vzhledem k tomu, že stávající letectvo Aliance v Evropě je schopno svým dosahem i kapacitou pokrýt celé území členských států a bude mít rozsáhlejší možnost manévru, nebudou tyto požadavky příliš náročné. Vzhledem k tomu se jeví jako nejúčelnější zaměřit se na vybavení letectva letouny pro podporu boje pozemních sil a vrtulníky, jakož i nezbytně nutnou dopravní kapacitu s tím, že dopravu při případném použití sil rychlého zasazení zajistí svými prostředky Aliance tak, jak je to v podstatě praktikováno dosud. V případě dodávky nebo koupě pravděpodobně malého počtu vysoce výkonných letounů by jejich výcviková základna byla zřejmě zajišťována dodavatelským státem.

Ve zbrojním průmyslu lze počítat s vlastní výrobou podzvukových bojových letounů, pěchotních zbraní a částí dělostřeleckých systémů, jakož i s uplatněním muničních závodů,

včetně jejich chemicko-technologické a výzkumné složky. V ostatních oblastech, počítaje v to velké části elektroniky, zůstane zřejmě hlavním zdrojem dovoz, limitovaný rozpočtovými možnostmi.

V oblasti všestranné součinnosti bude kromě stálého zvyšování její intenzity s orgány Aliance probíhat i zvýšená součinnost s ostatními novými členskými státy NATO, tj. Polskem a Maďarskem, výhledově i se Slovenskem.

Jednou z oblastí, na kterou se v současnosti často zapomíná, je **posílení občanské odpovědnosti za obranu**, která je na velmi nízkém stupni, a **bez níž nelze spolehlivou obranu vybudovat, ani zvýšit prestiž státu v mezinárodním společenství.** Předpokladem je konsolidace armády, daná jasnou koncepcí obrany, následovanou zásadní, a pokud možno trvalou organizační strukturou, vymezením kompetence velitelských stupňů a správních orgánů, vypracováním a přijetím přehledného, závazného, a pokud možno dlouhodobě platného kariérního řádu pro vojáky z povolání. V poslední z uvedených oblastí nelze spoléhat na to, že stoupající nezaměstnanost sama o sobě zajistí dostatečný přísun zájemců o vojenské povolání.

Armáda byla vždy a i v budoucnu zůstane nákladným nástrojem zajištění bezpečnosti, hlavně v souvislosti s finanční náročností stále dokonalejších a složitějších zbrojních systémů. Přes určitou legitimní snahu o maximální soběstačnost ve zbrojní výrobě bude nutno určitou část výzbroje zajistit dovozem.

Žádný malý stát nemůže zabezpečit všestranné vyzbrojení svých ozbrojených sil z vlastních zdrojů, na druhé straně však je-li členem spojeneckého svazku, nemusí mít ve výzbroji své armády úplný sortiment nejvýkonnějších zbraní a bojové techniky. Lze očekávat, že nová strategická koncepce NATO vytvoří základní předpoklady pro vyjasnění uvedeného vztahu tím, že vymezí obecně platné limity a možnosti svých členských států.

V souvislosti s finančně ekonomickou náročností členství v Aliance je vhodné odpovědět na otázku, která přednostně zajímá veřejnost, a sice - co je dražší: zda neutralita, nebo členství v NATO? Často se uvádí příklad Rakouska, které vynakládá na obranu 1,1 % hrubého národního produktu, zatímco u členských států NATO, s výjimkou USA, tato hodnota kolísá mezi 2,0 - 3,8 %. Zde je nutno hodnotit situaci nikoli čistě matematicky, nýbrž vzít v úvahu zásadní kritérium, a to intenzitu a perspektivu možného ohrožení.

Krátce řečeno, není-li ohrožení aktuální ani v dané situaci, ani v blízké budoucnosti, je neutralita levnější. V případě ohrožení, ať již naléhavého nebo pravděpodobného, je neutralita, vyžadující mobilizaci všech obranných kapacit státu, nesporně dražší. V takovém případě se projeví výhoda členství v obranném společenství, která zabezpečí část obranné zátěže na společné základně.

Shrneme-li tedy perspektivu České republiky v členství v NATO v dohledné budoucnosti, docházíme k závěru, že aktuální ohrožení bezpečnosti státu není naléhavé, že Česká republika se nemusí připravovat na úlohu východní výspy Aliance, nemusí s velkými finančními náklady přezbrojit armádu v krátkém časovém intervalu, a může v její výstavbě postupovat uvážlivě a cílevědomě, za předpokladu, že proto bude mít optimální koncepční a legislativní základnu. Nemusí počítat s výraznými tlaky Aliance na urychlení tohoto procesu, ale spíše s takovým stupněm respektování možností státu, který by neohrozil transformační proces ekonomiky a sociální poměry.

To předpokládá, aby naši představitelé v Alianci nebyli jen příjemci pokynů, ale byli schopni reálně a otevřeně informovat příslušné orgány Aliance a zabezpečit rovnováhu mezi požadavky a možnostmi. **Dosavadní praxe Aliance ukazuje, že s každým účastnickým státem je jednáno jako s partnerem, a ne jako s podřízeným.** Zachování partnerského vztahu, který v naší minulosti nebyl obvyklý, je základem trvalého a efektivního spojení. To by také mělo být zdůrazňováno při práci s veřejností a na všech stupních mezinárodní spolupráce.

Domníváte se, že minulé vlády podcenily bezpečnostní otázky, a tedy i podporu zbrojovky?

Samozřejmě, a byla to opravdu zásadní chyba. Armádě ani obrannému průmyslu nepřidalo ani to, že průměrná životnost ministra obrany byla 18 měsíců a jeho náměstci z ostatních stran tehdejší vládní koalice se věnovali více politické práci než čemukoli jinému.

Přesto jediný, kdo se staral o bezpečnostní otázky, tedy v první řadě o vstup země do NATO, byl rezort obrany, následovaný ministerstvy zahraničí a financí. Chtěl bych zdůraznit, že v tomto směru odvedl obrovský kus práce první náměstek ministra obrany Jaromír Novotný.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Proces hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení

Stav mezinárodního bezpečnostního prostředí je určující při stanovování postupů, které má uskutečnit stát, aby zajistil svou suverenitu a vytvořil podmínky pro bezpečnost občanů. Hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení je procesem, doprovázeným konkrétními písemnými dokumenty, které povinnost státu naplňují. Je první etapou v posloupnosti opatření, která by měla vyústit do definování sil, které budou schopny zabránit krizovým stavům.

Česká republika se přechodem do roku 1999 dostává do nové bezpečnostní situace. Členství v NATO přináší do úvah o rizicích a ohroženích významnou změnu výchozích podmínek. Hodnocení východisek pro přípravu a realizaci bezpečnostní politiky a její složky vojenské politiky, již není možné uskutečňovat stejně jako tomu bylo v předchozích obdobích. Mělo by dojít ke zvýšení vážnosti a důležitosti procesů, které jsou s touto výchozí činností spojeny. Měly by být zahájeny postupy, které by nastolily vědecké metody práce a takový rozsah, který bude odpovídat velikosti České republiky, možnostem integrace informačních zdrojů a objektivizace výsledků.

Příspěvek nezahrnuje všechny již poznané skutečnosti procesu. Popisuje a naznačuje souvislosti, které objektivní hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení provázejí a mohou na něj mít v podmínkách České republiky pozitivní nebo i negativní vlivy.

Objektivní hodnocení je v zájmu řídicích struktur státu

Hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení je úkolem, jehož všestranné a objektivní zajištění by mělo představovat životně důležitou potřebu vládních struktur. V demokratických politických systémech by dokonce takový úkol měl být významnější, než uchopení politické moci.

Zajištění procesu by mělo mít punc objektivity, apolitičnosti a nadstranickosti. Je to proto, že výsledky hodnocení zahrnují rizika a stav možného ohrožení společnosti, tedy formulují úroveň „zdraví“ a předpoklady „zachování života“ občanů a celého státu. A to je právě to, co je různými politickými vládami spravováno, co jim bylo zpravidla formou výsledků demokratických voleb, ke spravování propůjčeno na dobu volebního období. Vlády se běžně střídají, ale obyvatelé v určitém geografickém prostoru - na území státu - zůstávají.

Myšlenka nadstranickosti a apolitičnosti v oblasti bezpečnosti státu je umocněna ještě tím, že materiální a finanční dotace, které společnost do **zajištění obranyschopnosti** vkládá, mají charakter dlouhodobé investice a rovněž dlouhodobého užití.

Příkladem mohou být objekty vojenských kasáren, ale i nemocnic a léčebných domů, které na území České republiky byly vystavěny v polovině minulého století, byly tedy zapláceny našimi prapředky. Nebo systém pohraničních opevnění z období před druhou světovou válkou, archiv vojenských leteckých snímků státního území, který je od této doby rovněž systematicky veden.

Vojenská technika, zbraně a munice z padesátých let, vojenská letadla, prvky systému PVO z osmdesátých let atd. To všechno je používáno současným systémem vojenské obrany České republiky. Mnohá nemovitost, instituce nebo vojenská technika ve svém životě zaznamenala neuvěřitelné politické změny, které se do jejich funkčnosti promítly jen zprostředkovaně.

Rizika a ohrožení jsou vážným problémem, který se zabývá možnými nebezpečími mírového vývoje společnosti. Z historie lidstva přechází zkušenost, že největším nebezpečím je válka. Představovala použití vojenské síly k vynucení nějakých změn v geografickém, politickém nebo společenském uspořádání. Byla vždy spojena s utrpením, strádáním, agresivitou, deformací vztahů mezi lidmi, neúctou k životu člověka. Vyvrcholením odporných praktik byly fašistické koncentrační tábory naplňované vybranými skupinami nevinných občanů, jimž byla upírána jakákoliv lidská práva. Vyhlažovací tábory by měly vždy zůstat mementem existence lidstva. Obdobné praktiky v menším rozsahu jsou odhalovány i v současné Jugoslávii. Mezinárodní soudní tribunály nestíhaly za zločiny jen lidi v uniformě. Stíhaly konkrétní osoby, které se ve jménu agresivity, ideologie nebo náboženství dopustily zločinů proti míru, válečných zločinů a zločinů proti lidskosti (např. Norimberk a Tokio v letech 1945 až 1948).

Dá se prokázat, že tyto zločiny se vymykají činností, které by mohly být spojovány s vojenstvím. V rámci vojenství je totiž uskutečňován boj protivníků podle určitých pravidel. Mezinárodní právo humanitární a válečné, tedy právní regulace ozbrojených konfliktů mezinárodní povahy, se začalo formovat od roku 1864 (Ženevská úmluva o zlepšení podmínek raněným v armádách a v poli). Od této doby došlo ke změně ochrany obětí válek a povýšilo ji na státní záležitost. Pravidla byla zdokonalována zejména po druhé světové válce. V současné době to znamená, že stát má v této oblasti konkrétní povinnosti.

Proto je na nejvyšším stupínku zájmu společnosti, při jakékoliv vládě, vyhodnocování rizik, která mohou přerůst ve vojenská ohrožení. Jestliže tato hodnocení budou neobjektivní, významnou měrou roste pravděpodobnost zhoršení úrovně obranyschopnosti a nárůst podmínek pro úspěch agrese nebo rozvoje jiných forem ohrožení státní suverenity, bezpečnosti státu nebo jeho občanů.

Nezbytné podmínky objektivního hodnocení rizik a ohrožení

Ve světě jsou státy, které se problematice vyhodnocování rizik a rozpoznávání ohrožení a někdy i hrozeb mírového vývoje velmi vážně a odpovědně věnují. Není to jen doména velmocí, mezi něž v současné době na prvním místě oprávněně uvádíme Spojené státy, ale i menších států. Z jejich zkušeností vyplývá teoretický a empirický poznatek: **je nezbytné organizovat sběr informací ze zájmových prostorů, jejich shromažďování, třídění, klasifikaci, analyzování a vyhodnocování.**

Rozvíjení úvah, metod a postupů, které vedou k rozpoznání rizik a ohrožení, by mělo vycházet z **hodnocení předchozího (uplynulého) vývoje** podle určitých analytických kritérií. Za touto etapou by měla následovat **syntéza zjištěného stavu** podle dalších kritérií a souhrnné shrnutí poznatků do **hierarchicky uspořádaných charakteristik bezpečnostního prostředí**. Existují postupy, které umožní rozpoznávat nové jevy nebo jejich shluky, **kvalifikovat a kvantifikovat** již známé jevy. Intenzita zjištěných jevů by měla zahrnovat hranici mezi rizikem a ohrožením.

Při posuzování **nezbytných podmínek** objektivního hodnocení rizik a ohrožení vystupují do popředí následující: personální, informační, verifikační, systémové, organizační, uživatelské.

Komu je hodnocení rizik a ohrožení určeno

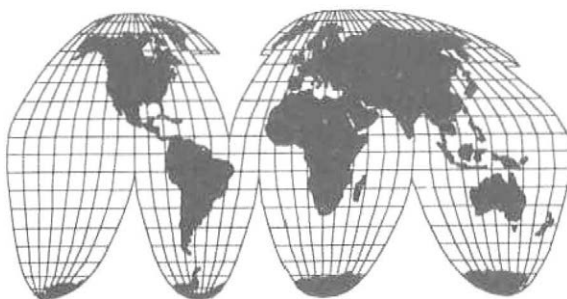
Jestliže bezpečnost chápeme jako výsledek působení bezpečnostní politiky (cíle, záměry a jejich skutečné naplňování) a bezpečnostního systému (soustava organizací a metod jejich činností), pak jsou výsledky rozpoznání rizik určeny:

1. Pro realizátory bezpečnostní politiky ke korekci cílů, záměrů a způsobů jejich naplňování.
2. Pro bezpečnostní systém k relevantním opatřením ve struktuře organizačních prvků a v procvičovaných nebo připravovaných metodách činnosti.
3. Pro rozvoj metod vědeckého poznání bezpečnosti.
4. Pro všeobecné informování občanů.

Teoretické základy vyhodnocování rizik a ohrožení

Podstatou pojmu riziko a následně ohrožení je označení stavu, který ještě není, ale který by mohl za určitých podmínek vzniknout. Mohl by přerůst do krizového jevu. Důležitou vlastností rizika (ohrožení) jsou jeho možné důsledky, to znamená naplnění vývoje, který umožní v částečném nebo úplném rozsahu eskalaci rizikových faktorů. Významné je určení měřítka nebo prostoru, pro který je zvažován rozsah bezpečnostního prostředí.

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. Informace jsou buď generalizovány nebo plně akceptovány. Prostoru odpovídá příslušný nositel politiky, který by měl mít rovněž vybudován svébytný bezpečnostní systém, odpovídající jeho úrovni. Tak například celosvětovému prostoru (viz obr. 1) odpovídá OSN a její bezpečnostní politika (formulovaná v Chartě OSN), systém zahrnuje Radu bezpečnosti, ozbrojené síly OSN, ale i stanovené způsoby umožňující prosazení bezpečnosti.



Obr. 1: Celosvětový prostor

Základním východiskem pro racionální vytváření výhodných podmínek ke kvalitnímu vypracování užitečných podkladů pro rozhodování je sjednocení terminologie a nalezení specifického jazyka, který bude odrážet dosažené poznání v oblasti bezpečnosti a obrany.

■ Teoretická východiska vztahu mezi rizikem a bezpečnostním systémem.

Na obr. 2: „Schéma vztahu mezi rizikem, ohrožením a bezpečnostním systémem“ jsou vztahy vyjádřeny s ohledem na vývoj stavu rizika, který je znázorněn časovou osou s předpokládaným kladným přírůstkem shora dolů. Uvedeno je jen jedno riziko (pro zjednodušení zobrazení) a stavy bezpečnostního systému, které na riziko reagují. Jednotlivé stavy jsou pomocně zobrazeny v osách rizika a bezpečnostního systému, které jsou rovnoběžné s časovou osou. Intenzita jevu je zobrazována jako průmět rotujícího bodu (maximální odchylka) okolo osy. Rizika jsou na ose míry bezpečí znázorněna se záporným znaménkem, bezpečnostní systém, který podporuje pocit bezpečí, znaménkem kladným. Hodnota rizika a později ohrožení je vyjádřena prostorovým tělesem, které rotuje kolem osy nebezpečí. V trojrozměrné představě je časová osa průsečnicí roviny nevratnosti jevů se zobrazenou časovou rovinou (je na ni kolmá).

Významný je bod nevratnosti jevu. Bezpečnostní systém reaguje zpravidla s určitým zpožděním na existenci rizika. Je to dáno časovou náročností jeho identifikačního podsystemu při rozpoznání rizika, ohrožení a spuštění mechanismů reakce na krizový jev. Již uvedená rovina nevratnosti jevů je z pohledu vzniku krizového jevu bariérou, jejíž překonání spouští obranné mechanismy bezpečnostního systému.

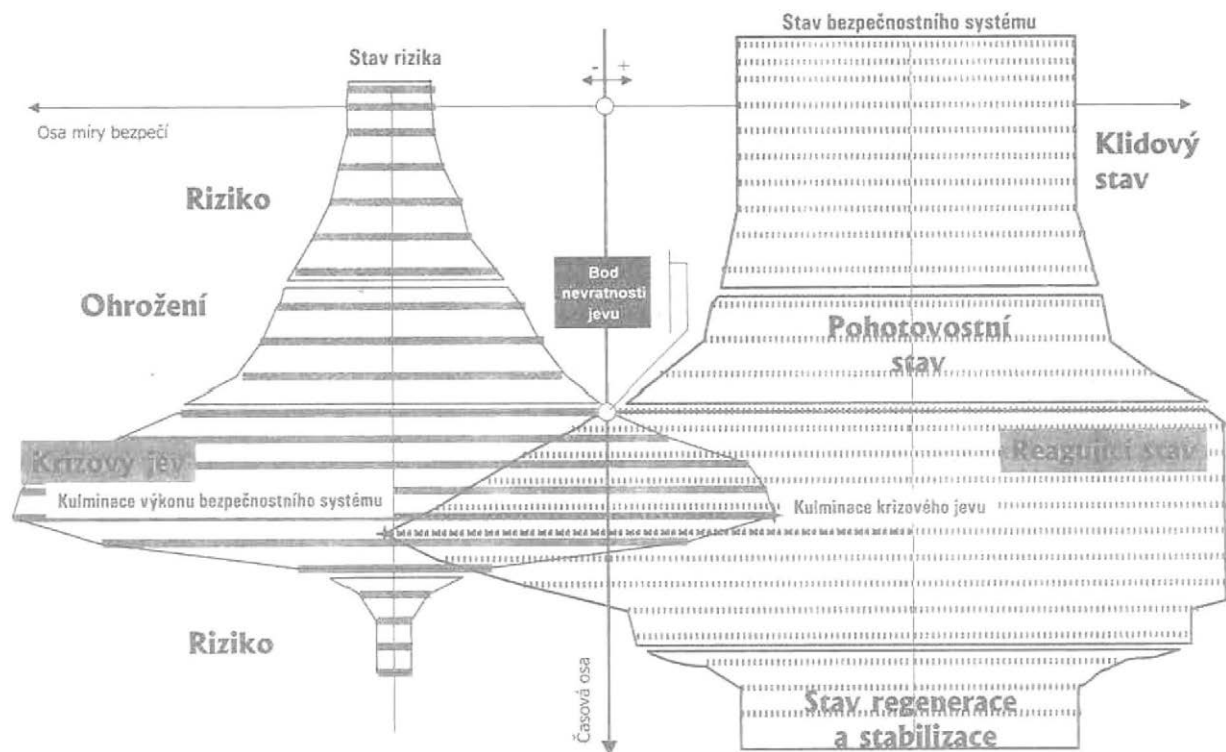
Například pro povodeň to je ničivý účinek vody. Pro průmyslovou havárii únik nebezpečných chemických látek do ovzduší. Zemětřesení. Teroristické akce na znehodnocení zdrojů pitné vody nebo násilné obsazení rozhlasového vysílače. Ve vojenské oblasti agrese proti státu útokem pozemních sil při překonání státní hranice.

V průběhu krizového jevu je obrazně řečeno proražena bariéra roviny nevratnosti a jev spotřebovává určitou část bezpečnostního systému. Současně dochází k eskalaci jevu, jeho řešení a uplatnění obranných schopností celého systému. Na jedné straně kulminuje samotný jev, na straně druhé podle rozsahu nebezpečí a zvolených postupů kulminuje výkon bezpečnostního systému při současném uplatnění průběžné schopnosti jeho regenerace. U nevojenských rizik je zpravidla výsledkem vyřešení krizového jevu a pokrizová stabilizace, spojená s regenerací a obnovou zničených nebo použitých částí bezpečnostního systému. U vojenských rizik při úspěchu agresora je zpravidla měněn bezpečnostní systém.

■ Kritéria výběru bezpečnostních rizik

Stanovení kritérií výběru pro bezpečnostní rizika lze srovnávat s nastavováním citlivosti bezpečnostního systému. Každý stát stanovuje vlastní hodnoty. Objektivizace tohoto procesu je ovlivněna jistými pravidly vztahů mezi státy, jejichž výklad však není nikde pro úroveň rizik specifikován.

Fungující systém vyhodnocování rizik a ohrožení ve Spojených státech amerických zabezpečují rozsáhlé týmy pod vedením odborníků Institute for National Strategic Studies (Institut pro státní strategická studia) s využitím kapacit National Defense University (Univerzity státní obrany). 300stránková kniha Strategic Assessment 1997 má uvedeny katalogové informace Kongresové knihovny, je tedy určena pro užití v nejvyšších zastupitelských orgánech USA. Rizika a jejich charakteristiky jsou přímo srovnávány se strukturou sil k jejich potlačení. V roce 1995 uvedl Institute for National Strategic Studies edici strategických vyhodnocení se zmapováním strategického prostředí světa z pohledu zájmů Spojených států. V roce 1997 se autoři pokusili označit ohniska nebezpečí, která se



Obr. 2: Schéma vztahu mezi rizikem, ohrožením a bezpečnostním systémem

mohou v příštím desetiletí rozšířit do úrovně konfliktů a na základě analýz ohrožených prostorů a prostředí doporučují změny ve struktuře amerických sil.

Hlavní zaměření empirické a aktuální analýzy je soustředěno na dva vzájemně závislé fenomény:

a) **na analýzu problémů** (jako je například proliferace, terorismus, mezinárodní zločin nebo geograficky choulostivých prostorů (jako Perský záliv, bývalá Jugoslávie ap.),

b) **na analýzu nepříznivých stavů a napětí** u sousedů USA a hlavních spojenců (zájem o sousedy, Evropskou unii a např. japonské mínění, že Washington má být pozorný na napětí ve vztazích).

Ohniska, která analytici zvažují, ilustrují různorodé okolnosti, které mohou vést ke konfliktu. V tomto směru jako kritéria výběru sledují vztah rizika ke čtyřem typům problémů:

1. Vztah k hlavním silám světové bezpečnosti (USA, Evropská unie, Rusko, Čína, Japonsko).
2. Význačné regionální kontingenty sil (Perský záliv, Korejský poloostrov, arabsko-izraelský konflikt, Indie-Pákistán, proliferace).
3. Problémové státy (Balkán, sub-saharská Afrika, středovýchodní radikalismus).
4. Transnacionální problémy (mezinárodní terorismus, mezinárodní zločin, běženci, migrace a populace, životní prostředí).

Informace analytiků USA jsou značně rozsáhlejší a sledují vývoj bezpečnostní situace pro jiné důvody a jiné vojenské síly, než tomu je u malých států. Jejich závěry jsou k dispozici pro další uživatele, kteří je mohou ve své činnosti aplikovaně využít. Dá se předpokládat, že některé informace budou převzaty, jiné transformovány podle vlastních kritérií a další budou verifikovány. Užité hodnota takových podkladů, při jejich racionálním vyřízení, je významná.

■ Scénáře bezpečnostních rizik

Jednou z forem, které umožní názorné pochopení potenciálního nebezpečí, jež je obsaženo v rizicích, je **vypracování scénářů**. Scénářem je literární předloha s rozpisem děje (scén) pro postupy, které mají vytvořit představu přerodu rizika v ohrožení a krizový jev. V oblasti bezpečnostní politiky a geopolitiky bývá používáno označení „genericke scénáře“. V současné době je pojem „scénář“ přejímán z oblasti divadla a filmu, což ale odpovídá i možné vhodné formě intenzivního a sugestivního předání poznatých informací. Bylo by možné nalézt řadu uměleckých zpracování témat bezpečnosti, které pomohly vytvořit někdy reálné a jindy iracionální představy o vývoji krizových jevů. Jsou to díla jednak historická, popisující minulé události, ale i díla předjímající budoucí vývoj událostí s využitím znalostí o charakteristických vlastnostech inscenovaných jevů.

Tvůrci scénářů bezpečnostních rizik by si měli uvědomit, že jejich činnost může být završena dosažením analogických výsledků. Proto bude záležet nejen na faktech, ale i na formě jejich prezentace. Cílem činnosti je objektivně informovat o možných důsledcích eskalace rizik a ukázat jaké činnosti, opatření, síly a stavy bezpečnosti mohou negativnímu vývoji zabránit.

Rozpracování teorie scénářů bezpečnostních rizik ještě nebyla věnována potřebná pozornost. Dá se očekávat, že případné úsilí v této oblasti může přinést nové a nečekané poznatky do praxe rozhodování v oblasti bezpečnosti i vojenství.

■ Propojení s obranným plánováním

Hlavní výsledky vyhodnocení rizik a ohrožení jsou vstupní informací do **obránného plánování**. Jestliže však souhlasíme s představou, že rizika a ohrožení nejsou jen těmi složkami, za nimiž následuje vojenská obrana, pak ani obranné plánování není vhodné zjednodušovat na rozsah, za jehož přípravu odpovídá jen rezort Ministerstva obrany České republiky. Hlavním orgánem, který by v celém rozsahu měl problematiku završovat je Bezpečnostní rada státu. Vedle reakce na rizika, která by mohla přerůst ve vojenské ohrožení, má tento orgán odpovídat i za koordinaci k nevojenským rizikům.

V praxi je tedy řešena skutečně složitá úloha: *jakými silami je stát schopen zabránit eskalaci rizik a ohrožení bezpečnosti státu a jeho občanů, kolik na tyto účely je schopen vyčlenit zdrojů (lidských, materiálních, finančních) a jak je schopen efektivně využít to, co má k dispozici*. Úloha není jen takto formulovaná, protože rizika jsou možnými stavy (z hlediska reality fiktivní), vnitřní zdroje jsou reálné, vnější zdroje podmíněné řadou zprostředkujících informací, hodnocení vlastního potenciálu nebývá objektivní, prosazování metod k řešení nedostatků ve vojenských a bezpečnostních schopnostech může být subjektivní a zpravidla obtížně ověřitelné na modelech. Úloha rozhodování přísluší výkonné moci státu a jde o procesy nepřehledné a složité, jejichž výsledek může být ovlivněn množstvím různých faktorů. V této situaci mohou scénáře rizik, nebo jiná forma prezentace bezpečnostní situace, vytvořit významný systémový impuls k přijímání správných rozhodnutí.

V obranném plánování náleží k hlavním úkonům **plánování ozbrojených sil**. Cílem této etapy je na základě objektivního hodnocení výchozího stavu ozbrojených sil posoudit, **zda postačují na eliminaci vyhodnocených rizik**, na splnění mezinárodních závazků (zabezpečení spojeneckých misí) a v případech, kdy nebudou síly v souladu s riziky, navrhnout vytvoření nezbytné změny velikosti a struktury sil. Stejně jako rizika, tak i přijímaná opatření mají dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý účinek. Příslušné procedury zahrnují zejména hodnocení výkonu sil, mechanismus stanovování cílů výstavby sil, plánování výstavby ozbrojených sil.

Co je z hlediska obranného plánování (tedy pro vojenská ohrožení) od analytiků očekáváno. Jaká je **předpokládána struktura základních informací**:

- ★ Předmětem hodnocení jsou rizika ohrožení vnější bezpečnosti státu.
- ★ Charakteristika současné bezpečnostní situace (stručně mezinárodní tendence, vnitřní situace, stav bezpečnosti, co se může dotýkat bezpečnostního prostředí České republiky).
- ★ Charakteristika možného způsobu vzniku konfliktu.
- ★ Charakteristika možného průběhu konfliktu.
- ★ Jak by mohli být ohroženi naši smluvní partneři a jak bychom se na jejich obraně mohli podílet.
- ★ Další okolnosti obranyschopnosti státu a vojenských schopností vyplývající z rizik.
- ★ Podklady o charakteristice sil, potřebných na eliminaci případného ohrožení.

Vojenská rizika bezpečnostní situace České republiky

Rizika bezpečnostní situace České republiky jsou přehledem podnětů, který upozorňuje na orientaci pozornosti zahraniční a vnitřní politiky a na orientaci správní praxe. Mají napomoci přípravě postupů pro prevenci, eliminaci a ovlivnění rizik nebo pro odstranění následků skutečných pokrizových stavů.

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

Vojenská rizika bezpečnostní situace České republiky vyžadují použití ozbrojených sil a aktivaci systému obrany státu. Opatření státu by měla dlouhodobě zajišťovat potřebnou kvalitu všech jeho prvků, které jsou dostupné a použitelné pro obranu státu a ochranu občanů v rozumných časových intervalech od identifikace vznikajícího ohrožení. Do této skupiny bezpečnostních rizik náleží:

♦ **Riziko vyplývající z existence vojenské síly** ve stabilizovaných i nestabilních regionech světa a možnost jejího použití z libovolných vojenskopolitických, ekonomických, kulturních, náboženských nebo jiných důvodů. Členstvím v NATO již agrese bude aktem násilí proti alianci. Při využití současné technické podpory je použití agrese proti České republice možné v krátkých termínech týdnů až měsíců.

♦ **Riziko použití částí vlastních ozbrojených sil na území spojenců** vyplývá z členství v NATO a vzhledem k ohniskům nebezpečného vývoje v Evropě a ve světě je toto použití pro Českou republiku pravděpodobnější, než na vlastním území. Časový průběh je v trvání měsíců a roků.

♦ **Riziko vyplývající z nezřeknutí se použití vojenské síly k řešení vztahů mezi státy**, což dokumentuje existence ohnisek napětí ve světě, probíhající drobné i větší konflikty. Členství v NATO vtahuje Českou republiku do větší odpovědnosti za rozhodnutí o použití vojenské síly, protože k takovému aktu ze strany NATO je vláda po souhlasu parlamentu povinna jednoznačně sdělit: ANO nebo NE. Časový průběh následující po vyjádření je v trvání měsíců a roků.

♦ **Riziko plynoucí z nepřiměřené obrany.** Existuje v kladné i záporné hodnotě. To znamená, že proti agresi není vhodné bránit se nevojenskými prostředky, proti teroristickým skupinám nebude mobilizována armáda. Toto riziko může být aktivováno nesprávným rozhodnutím vládnoucích politických garnitur např. o nepřiměřeném snížení obranného potenciálu, včetně vojenských schopností, a zneužitím oslabené pozice agresorem nebo nátlakovými skupinami. Členstvím v NATO bude rozhodování vystaveno zvýšené mezinárodní kontrole, která může parciálně rozhodovací procesy ovlivnit. Riziko je dlouhodobé a odstranění důsledků velmi nákladné.

♦ **Riziko vyplývající z morálního zastarání a znehodnocení užité hodnoty techniky** a nástrojů používaných pro zajištění bezpečnosti státu (v AČR, složkách Ministerstva vnitra České republiky, Civilní ochrany České republiky, systému obrany České republiky) a zneužití stavu proti zájmu státu a občanů. Členství v NATO nezmění ekonomickou situaci České republiky. Ozbrojené síly budou vybaveny takovou výzbrojí a technikou, na niž bude státní rozpočet mít prostředky. Je to jedna z charakteristik stávajících vojenských schopností. Dlouhodobé riziko.

♦ **Riziko neschopnosti reagovat na poruchy životních funkcí státu**, tj. na přerušení zahraničních dodávek energií, surovin, potravin, které může ohrozit ekonomickou bezpečnost státu a způsobit zhroucení života společnosti. Řešení je možné i vojenskou silou. Riziko se členstvím v NATO nemění, mění se počet států které by v takovém případě mohly nastoupit na cestu diplomatických jednání a následně i vojenského řešení. Riziko může mít průběh týdnů a měsíců.

♦ **Riziko ztráty mezinárodního kreditu**. Vyplyvá z nestabilního vnitropolitického vývoje a jeho dopadu na zhoršení vztahů sousedních států k České republice s následnou agresí. Státní hranice se Slovenskem a Rakouskem budou jedinými možnými vstupy pro pozemní vojska, vzdušný prostor by se měl stát součástí integrované protivzdušné obrany NATO. Problémy s členskými státy by neměly být řešeny vojenskými prostředky. Riziko je střednědobé (měsíce až roky).

♦ **Riziko vyplývající z růstu kriminality**, zejména z činnosti mezinárodního organizovaného zločinu na území státu. Riziko přeroste v ohrožení v případě pronikání do státní správy, ozbrojených sil, uchopení státní moci, ohrožení ekonomiky praním špinavých peněz a defekty na trhu, v případě rozsáhlého růstu počtu obyvatel závislých na drogách, při rozsáhlých teroristických akcích. Členstvím v NATO lze očekávat větší mezinárodní kontrolu a případně i praktickou radu k zamezení eskalace takového rizika. Vzniká dlouhodobě.

Kdo má vyhodnocovat bezpečnostní rizika

Při objektivním postupu k dosažení informací, které budou co nejvýstižněji postihovat vyhodnocení bezpečnostních rizik a představ o možných budoucích stavech, by měly příslušné orgány státní moci vytvořit takové podmínky, aby byly vyhodnocovány pokud možno všechny dostupné informace. V důsledku jde o prostředky státního rozpočtu, účelnost a efektivnost jejich použití, ale současně o úroveň bezpečnosti, vojenských schopností i obranyschopnosti. To jsou natolik závažné problémy, že není možné přistupovat k jejich řešení neprofesionálně a nahodile.

Současná realita ukazuje, že se problematice věnují tyto instituce: ministerstvo obrany a její vojenská zpravodajská služba a vojenské obranné zpravodajství, bezpečnostní informační služba, ministerstvo zahraničních věcí, ministerstvo vnitra, dále jednotlivci ve strukturách ministerstev, v různých univerzitních a výzkumných zařízeních.

Souhrnná charakteristika způsobu vyhodnocování bezpečnostních rizik v České republice odpovídá **nepravidelně a částečně fungujícímu systému bez centrálního řídicího prvku**. Důsledkem je roztržičnost v předávání informací, jejich obtížná srovnatelnost, nebezpečí subjektivismu, chybovosti informací a nejednotného vysvětlení. Směšování informací operativních s takovými, které hodnotí tendence a jsou výsledkem dlouhodobějšího vědeckého poznání. To může mít negativní důsledky na znalosti realizátorů bezpečnostní politiky, na přijímání relevantních opatření v procesech obranného plánování, na zpomalení vědeckého poznávání bezpečnosti a na nedostatky ve všeobecném informování občanů.

Při vstupu České republiky do NATO je možné identifikovat tyto činnosti u současných členských států. Jednotnou přípravou těchto informací bývají pověřena výzkumná pracoviště typu institutu strategických studií, která využívají zpravidla všechny dostupné

informační zdroje. Situace samozřejmě není všude ideální, přesto se vlády jednotlivých států stavějí k zajištění hodnocení bezpečnostních rizik tak, aby obdržely relevantní informace ze státům prověřených a pověřených zdrojů. Nevyžadují pouhé informování, ale i **syntetické zpracování** bohaté **informační báze**. Již z hlediska činností jsou uplatňovány metody zevšeobecňování, abstrakce a analogie, což jsou vědecké metody. Proto jsou používány instituce vědeckého charakteru.

Kdo má vyhodnocovat bezpečnostní rizika v České republice? Doporučení: **Přizpůsobit řešení podmínkám, které jsou srovnatelné se současnými členskými státy NATO.**

Orgány odpovědné za vrcholové zajištění obrany státu a bezpečnosti obyvatel by při rozhodování o potřebné změně v současném stavu měly vzít na vědomí i okolnost, že mnohé výsledky budou podléhat zákonu o ochraně utajovaných skutečností. Vlastní činnosti i dosažené výsledky se budou dotýkat významných problémů bezpečnosti České republiky, které vyžadují dodržení určitých bezpečnostních pravidel. Obranné plánování je postaveno na vstupních a určujících informacích o vyhodnocení bezpečnostních rizik, jak tomu je i v NATO.

Závěry k hodnocení bezpečnostních rizik

Problematika hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení České republiky má význam v teorii i praxi bezpečnostní politiky. Je potřebným vodítkem pro odpovědný výkon státní správy při zajišťování bezpečnosti občanů a obrany státního území. Členství v NATO přivádí Českou republiku do nové bezpečnostní situace, která již není o tom, zda se na úrovni státu mají profesionálním způsobem rizika vyhodnocovat nebo ne. Vzhledem k tomu, že nevznikl systémový řídicí prvek pro zpracování rizik a ohrožení, je možné jen doporučit, aby nedostatky z minulého období existence samostatné České republiky byly odstraněny. Členstvím v NATO se zřejmě rozšíří paleta možných rizik, ale sníží se počet těch, které bychom museli řešit samostatně, protože mnohé z nich budou sdíleny dalšími členskými státy.

Obsah příspěvku dokumentuje význam problematiky, ale i teoretické základy vyhodnocování rizik a ohrožení. Ukazuje základní rámec praktických i teoretických problémů, které by měly být v dalším období zpřesňovány. Doporučuje vytvoření instituce typu strategických studií, která by se problematice uceleně v podmínkách České republiky věnovala.

Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality v rezortu obrany - II

(Systém interního dohledu)

„Myslím si, že účetnictví je pouze jedna vrstva kontroly, za ní by měla následovat věcná kontrola a potom manažerská kontrola. My se tedy nyní snažíme společně s ministrem obrany zavést ty další vrstvy. ... Úkolem kontrolních systémů je, aby poctiví lidé zůstali u poctivosti. Jakmile se rozklídí síť kontroly, tak vám najednou začne poctivých lidí ubývat. Mnozí se budou domnívat, že co je tolerované, je i povolené. Takovýto stav bychom neradi dopustili.“

Ing. Jindřich Tomáš,
NMO pro ekonomiku,
A Report 19/98

V souladu s programovým prohlášením vlády České republiky a blížícím se termínem vstupu ČR do NATO je Ministerstvo obrany ČR povinno zprůhlednit své hospodaření, zvýšit efektivnost nakládání s rozpočtovými prostředky a optimalizovat vnitřní organizační strukturu, systémy, procesy, postupy a zdroje. Ministerstvo obrany je zároveň prvním ústředním orgánem státní správy, který je v plné šíři konfrontován s legislativou, managementem a způsobem myšlení jednotlivých členských zemí NATO.

Jedním ze základních stavebních kamenů managementu v členských zemí NATO je přidělení širokých pravomocí vedoucím pracovníkům rezortu obrany při řízení svěřené oblastí. Tyto pravomoce jsou však vždy vyváženy přesnými pravidly dohledu nad kvalitou tohoto řízení a rozhodování.

V roce 1997 nastal publikační boom na téma systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR), viz též VR 2,3,4/97. Proč je tento systém tak důležitý? Bezpochyby je to proto, že s jeho využitím lze vytvořit podmínky pro dlouhodobé efektivní a transparentní využívání zdrojů k pokrytí potřeb rezortu obrany při respektování daných zdrojových omezení. Pokud vezmeme současný stav SPPR a chtěli bychom, aby se v něm pracovalo s objektivními údaji, musíme vyřešit minimálně dva problémy:

1. Jakým způsobem posoudit oprávněnost požadavků na zdroje v etapě plánování (programování?), tzn. posouzení objektivnosti požadavků, priorit, účelu a zaměření, analýzování současného stavu rezortu obrany.

2. Jakým způsobem je posuzován současný stav rezortu obrany? To znamená efektivnost využívání přidělených rozpočtových prostředků, kvalita řízení svěřených procesů, funkčnost řídicích a kontrolních mechanismů, náklady a především užitek pro zvýšení výkonnosti rezortu atd.

Jak vyplývá ze zjištění, které jsme spolu s kolegy z oddělení strategie a řízení jakosti procesů VÚSKŘJ MO prováděli v období 1997-98 (viz VR 4/98), mají řídicí a kontrolní

mechanismy v rezortu obrany podstatné systémové trhliny. V žádném případě nelze říci, že by doposud byl stav rezortu obrany dostatečně analyzován. Bez této analýzy lze však ztěžít posuzovat objektivitu a oprávněnost požadavků na zdroje.

Následně je možné se domnívat, že **do SPPR již na samém začátku vstupují nepřesné údaje.**

V praxi to např. může znamenat, že funkcionáři, který nese odpovědnost za výstavbu informačních systémů, byly v letech 1997-98 svěřeny rozpočtové prostředky ve výši 800 mil. Kč, a na rok 1999 jsou vyžadovány další ve výši 500 mil. Kč. Přitom by dle SPPR tento požadavek splňoval dlouhodobé cíle a měl vysokou prioritu. Ale bohužel chyběly by údaje o tom, jak efektivně bylo z prostředky nakládáno, jak kvalitně byl systém řízen, jaký užitek to přineslo rezortu a zda ještě vůbec daný informační systém splňuje dlouhodobá očekávání (cíle)?

Vzhledem ke skutečnosti, že osobně považuji SPPR (jehož postupy byly převzaty a aplikovány ze systému PPBS MO USA) za jeden ze základních stavebních kamenů komplexního procesu racionalizace využití zdrojů, zvýšení hospodárnosti a efektivnosti rezortu obrany, provedl jsem v letech 1997-98 osobní analýzu s cílem zjistit, jak jsou tyto problémy řešeny v rezortu MO USA. Musím upřímně konstatovat, že zjištění z této analýzy byly více než překvapující v pozitivním slova smyslu.

Systém interního dohledu

Z důvodu dlouhodobého snižování rozpočtových zdrojů bylo i MO USA postaveno před úkolem hledat vnitřní zdroje a způsoby jak optimalizovat svoji vnitřní strukturu.

Právě tyto skutečnosti hrály rozhodující roli při zavádění PPBS a ještě podstatnější při přípravě a tvorbě systému, který by zvýšil efektivnost nakládání s rozpočtovými prostředky, zprůhlednil hospodaření s majetkem, optimalizoval vnitřní strukturu, systémy, procesy a zdroje rezortu obrany, a který by zároveň umožňoval preventivní identifikaci neshod, analýzu vnitřních procesů, měření užítkovosti a nákladovosti rezortních systémů a návrh systemizačních, optimalizačních a standardizačních opatření. Tento systém je nazýván „systém interního dohledu“ (Internal Review System DoD USA).

Systém interního dohledu v MO USA je řízen z úrovně **náměstka ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled** (Comptroller of the DoD), který plní funkci hlavního auditora MO USA. Jemu podřízené výkonné orgány rozvíjí, řídí a koordinují činnosti interního dohledu pod jeho vedením a autoritou. Tím je splněn postulát nezávislosti a nejvyššího stupně dohledu. Autorita výstupních zpráv je vysoká a je využívána pro strategická rozhodnutí uvnitř rezortu, pro expertní obhajobu návrhu obranného rozpočtu a navrhovaných optimalizačních opatření ve vládě a ve výborech kongresu USA. Zároveň je podkladem pro navazující vnitřní kontroly odpovědnými vedoucími pracovníky a pro přijetí dalších opatření.

Zavedený režim významně napomáhá složkám MO USA odpovědným za činnosti podléhající internímu dohledu a ve spolupráci s **hlavním inspektorem MO USA** (Inspector General) vytváří prostředí permanentní kontroly v rezortu obrany USA. Obdobnou funkci v armádních, leteckých a námořních silách plní **vedoucí auditoři** (Auditors General). Toto ve svém důsledku napomáhá k vysoké výkonnosti rezortu, dodržování právních norem, akceptování přijatých standardů jednání a zlepšení image MO USA.

Uvedený systém interního dohledu je zaměřen na dohled nad systémovým a procesním prostředím rezortu, nad jakostí řízení procesů a nad rizikovými procesy (zpravidla jde

o procesy toků financí a majetku) v rezortu obrany USA. *Plnění úkolů interního dohledu nemá vliv na autoritu a úřad hlavního inspektora MO USA*, ale podporuje ucelený správní systém tvořený manažersko-auditním systémem na jedné straně a kontrolním systémem na straně druhé.

Systém interního dohledu MO USA je tvořen souborem nezávislých nástrojů a funkcí zřízených pro analýzu a verifikaci naplňování stanovených a plánovaných cílů, pro měření užítkovosti a nákladovosti jednotlivých systémů, pro analýzu interních rizik rezortu, pro verifikaci stavu a vzájemných vazeb procesů, systémů, útvarů a produktů, řídicích činností a kontrolních mechanismů a jejich hodnocení, pro výstavbu systému preventivních opatření a pro interní dohled nad jakostí řízení procesů. Cílem je vytvoření podmínek pro kontinuální dosahování vysoké efektivity a užítkovosti při výstavbě, rozvoji a naplňování cílů rezortu a pro nepřetržité zlepšování v uspořádání organizačních struktur, procesů, postupů a činností při respektování cílů a priorit obranného plánování.

Podle výše uvedených nástrojů a funkcí a podle působnosti jednotlivých organizačních složek a agentur MO USA zařazených do tohoto systému, lze systém interního dohledu MO USA rozdělit do následujících oblastí managementu:

- ① Interní audit (Internal Audit - IA).
- ② Audit smluvních vztahů (Contract Audit).
- ③ Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management - TQM).
- ④ Integrované programové a procesní řízení (Integrated Product and Process Management).

Oblast interního auditu

Interní audit (IA) v MO USA plní funkci stálého preventivního dohledu nad stanovenými oblastmi v celém rezortu MO USA. IA vychází a je v souladu s vládními zákony a nařízeními USA (*federální zákony*: Integrity Act, Financial Integrity Act; *vládní standardy*: Generally Accepted Government Auditing Standards, Standards for Internal Controls in the Federal Government ap.).

Účelem IA je zajistit objektivní záruku:

- že závazky a náklady budou odpovídat příslušným zákonům USA,
- majetek, zásoby a jiné funkce budou chráněny proti ztrátě, plýtvání atd.
- příjmy a výdaje budou řádně zaznamenány a vyúčtovány,
- plány budou hospodárně a efektivně prováděny podle příslušných zákonů, interních norem a zásad vedení,
- budou stanoveny výkonové normy a cíle, aby se prokázala jakost řízení jednotlivých systémů a procesů
- a že bude nastaven systém, který by umožnil posouzení účinnosti a efektivity kontrolních mechanismů v rezortu MO USA.

Cílem IA je:

- analýza procesního prostředí,
- stanovení zbytečných, duplicitních nebo chybějících procesů a neefektivně prováděných činností v rezortu,
- stanovení komunikačních bariér a informačních, normativních a analytických mezer,
- identifikace kritických procesů pro fungování rezortu,
- analýza nákladovosti ozbrojených složek a rizik ve zdrojovém zajištění rezortu,
- analýzy kvality zpracování dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých plánů rezortu,
- posouzení stavu jakosti řízení procesů a stavu účinnosti kontrolních mechanismů v rezortu,
- posouzení navrhovaných změn a verifikace jejich dopadů na rezort - návrh optimální varianty,
- posouzení vykonávaných činností a výstupů z jednotlivých procesů z hlediska jejich efektivnosti a vhodnosti při naplňování stanovených cílů,
- měření užitečnosti jednotlivých procesů a systémů,
- zjištění stavu jakosti řízení finančních, účetních a akvizičních procesů a procesů v systému hospodaření s majetkem státu,
- posouzení kvality a objektivitu dat při sestavování programové struktury rezortu a státního rozpočtu kapitoly MO,
- analýza spolehlivosti a integrity finančních a majetkových informací a výstupů z finančního plánování a výkaznictví,
- měření nákladovosti jednotlivých procesů a systémů.

V jednotlivých oblastech rezortu MO USA je interní audit řízení a zabezpečován stálými auditními orgány, jejichž činnost je plně podporována náměstkem ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled (Comptroller of the DoD). Tyto auditní orgány jsou povinny za předepsaných pravidel podávat zprávy o výsledcích interních auditů „comptrollerovi“.

Mezi hlavní interní auditní orgány v MO USA patří:

- a) pozemní síly: Auditor General of Department of the Army - AGDA, (US Army Audit Agency - USAAA)
- b) letecké síly: Auditor General of Department of the Air Force - AGDAF, (Air Force Audit Agency - AFAA)
- b) námořní síly: „auditor na úrovni vrchního řízení námořnictva nebyl z dostupných materiálů zjištěn“ (Naval Audit Service - NAVAUDSVC)

Oblast auditu smluvních vztahů

Audit smluvních vztahů (Contract Audit) v MO USA plní speciální funkci nezávislého dohledu nad kvalitou plánování, řízení, provádění a naplňování všech kontraktů a subkontraktů.

K tomuto účelu je v přímé podřízenosti náměstka ministra obrany pro finanční řízení a interní dohled zřízen **Úřad pro audit smluvních vztahů MO USA** (Defense Contract Audit Agency - DCAA) jako odborný orgán pro:

▲ Poskytování včasných, objektivních a úplných zpráv kterémukoli smluvnímu důstojníkovi (funkcionář odpovědný za celý proces přípravy a uzavření smlouvy) nebo

orgánu interního dohledu, kteří požadují faktickou informaci nebo posudek ve věci předmětu auditu smluvních vztahů. *(Získané poznatky z auditů uzavřených smluv jsou plně k dispozici, a to jak pro důstojníky uzavírající kontrakty, tak i pro orgány interního dohledu druhů vojsk a jiné orgány interního dohledu MO USA.)*

▲ Poskytování včasné a úplné podpory orgánům inspekce MO USA (IG) nebo kterékoli složce interního auditu, v jejichž působnosti je dohled nad akviziční činností, a to v souladu s DoDI 7600.2 (Politika pro interní audit). *(Získané poznatky z auditů smluvních vztahů jsou plně k dispozici orgánům inspekce a všem složkám interního auditu ve všech případech, kdy jednou ze smluvních stran je kterýkoli orgán MO USA.)*

▲ Využívání zpětných hlášení poskytovaných smluvními dodavateli včetně konečného předání a převodu zápisu k další analýze a zlepšení auditních postupů a jejich uplatnění v praxi. *(Široce jsou využívány získané poznatky od samotných dodavatelů, a to jednak k analýze uzavřených smluv, ale současně i ke zlepšování postupů auditování a pro jejich uplatnění v praxi.)*

▲ Stanovení způsobu dalšího využití zpráv o auditu kontraktů. *(V případech zjištění pochybení „smluvního důstojníka“, zpronevěření finančních prostředků, chybné či nevýhodné smlouvy pro MO USA a v jiných případech, je v pravomoci ředitele DCAA rozhodnout o způsobu dalšího využití zpráv o auditu obranných kontraktů.)*

▲ Vypracování doporučení k „Revizi zprávy o auditu smluvních vztahů“ v případech, kdy nelze dosáhnout souhlasu s dodavatelem. *(Auditní zprávy včetně číselného vyjádření finančního přínosu či nevýhody pro MO USA jsou doručovány k odbornému posouzení příslušným orgánům MO USA ke konečnému rozhodnutí.)*

MO USA dodržuje zásadu nezávislosti, široké volnosti a naprosté důvěry v činnost a rozhodnutí „smluvního důstojníka“ v procesech přípravy a uzavření smlouvy. Praxe ukazuje, že i přes tuto důvěru, je speciálně na tuto činnost prováděn permanentní interní dohled formou auditu smluvních vztahů. Cílem auditu je zlepšování kvality uzavíraných smluv, hledání a zlepšování nejvhodnějších platebních podmínek pro MO USA a sledování správnosti a hospodárnosti operací prováděných „smluvními důstojníky“ všech jejich složek.

Oblast komplexního řízení jakosti (TQM)

Přibližně od roku 1980 se v MO USA vedla široká diskuse o možnosti zavedení principů TQM jako nezbytné součásti řízení (vedení) rezortu. Výsledkem této diskuse byl úkol vydaný ministerstvu vojenského námořnictva (Department of the Navy - DON) na zavedení této koncepce do US Navy a ověření případného zvýšení kvality výstupů a práce.

Z těchto důvodů byla na DON přijata koncepce s názvem TQM a v roce 1990 přeměněna na název TQL - Total Quality Leadership, aby bylo podtrženo, jak podstatnou roli hrají v této koncepci vedoucí a velitelé. V současné době je tato koncepce rozšířená do celé působnosti DON, tedy v hlavním velení, logistických velitelstvích, operačních jednotkách, bojových útvech a systémových velitelstvích.

Základem TQL v US Navy je stále a preventivní hodnocení a zdokonalování všech procesů důležitých k plnění cílů a úkolů.

Praxí v US Navy se ukázalo, že při úvodním hodnocení procesů se může v jednotlivých fázích procesu objevit řada případů plýtvání a nadbytečnosti. Týmy jsou schopny na toto plýtvání přijít

a odstranit je, čímž se sníží náklady téměř okamžitě. Díky tomuto snížení se může investovat do inovací v daném procesu nebo v procesech jiných. Tuto reinvestiční strategii může řídit a v US Navy vždy řídí pouze vedení tzn. rozhodnutí, co dělat s úsporami nákladů, vždy vychází s priorit vedení.

Koncepce TQL zahrnuje současnost i budoucnost tím, že se realizuje ve dvou etapách. První etapa se orientuje na neustálé zlepšování stávajících procesů podstatných pro plnění úkolů. Ve druhé etapě se přistupuje k přebudování procesů nebo vytvoření zcela nových procesů s cílem vyhovět potřebám finálních uživatelů - námořníků a příslušníků námořní péchoty.

Ekonomický princip TQL spočívá v řetězové reakci kvality a produktivity. Tzn. *zlepší se kvalita → sníží se náklady →lepší se produktivita →lepší se připravenost plnit úkoly → národní obrana USA zůstane silná.*

Tímto principem se v US Navy přestala používat ke zvyšování kvality kontrola, protože kontrolou se pouze hledaly závady a chyby a zvyšovaly se náklady spojené s touto kontrolou. Praxe se zavedením koncepce TQL naopak ukázala, že **pokud se přičině špatné kvality především předchází, snižují se výrazně náklady na kontrolu a na přepracování.** Tyto úspory pak samy o sobě vedou ke zvýšení produktivity.

Použije-li se koncepce TQL, zmizí tak neshody, náklady na neshody a spoléhání se na kontroly.

Koncepce TQL je realizována **týmy TQL**, které jsou sestavovány tak, aby reprezentovaly horní, střední a pracovní úroveň od velení ministerstva až po útvar. Podle funkce, kterou týmy TQL plní, jsou děleny na:

a) **Úřad pro komplexní řízení jakosti** ministerstva vojenského námořnictva (Total Quality Leadership Office, DON) je vrcholovým odborným orgánem náměstka DON pro plánování, rozvoj, řízení a koordinaci TQL v působnosti US Navy.

b) **Výkonný řídicí výbor** (Executive Steering Committee - ESC), který shromažďuje a analyzuje informace od zákazníků příslušného útvaru, vypracovává realizační plán, volí cíle pro zdokonalování a zpracovává strategický plán pro zvýšení efektivnosti v příslušné oblasti.

c) **Rada pro řízení kvality** (Quality Management Board - QMB) se skládá z vedoucích mezioborových týmů a je zakládána ESC. QMB vybírá krizové oblasti a procesy jejichž výstupy mohou nejvíce ovlivnit efektivitu daného systému (složky, oblasti, práce atd.).

d) **Procesní akční týmy** (Process Action Teams - PAT) se skládají z pracovníků, kteří přímo pracují v daném procesu. PAT jsou zřizovány QMB a jejich povinností je shromažďovat a analyzovat informace o daném procesu a předávat jejich výsledky QMB.

e) **Koordinátoři TQL** (TQL Coordinators) jsou interní konsultanti na nejvyšší úrovni pomáhající ESC při školení, při aplikaci řídicích a plánovacích metod, při využívání statistických a analytických metod a zásadách efektivní týmové práce.

f) **Poradci pro jakost** (Quality Advisors) pomáhají při zavádění a uplatňování TQL jako poradci QMB a PAT.

Značné snižování rozpočtu v US Navy vedlo k zavedení koncepce TQL do všech úrovní, jako přístup vedoucí ke zvýšení efektivnosti plnění úkolů při snížených zdrojích. TQL v pojetí US Navy vyžaduje, aby vedoucí důstojníci začali ve svých útvech uplatňovat procesní řízení, jakmile je realizace dokončena, je vedoucí povinen rozšířit zdokonalení

na všechny důležité procesy a na konec na celý rozsáhlý systém. Pak se mohou vedoucí a velitelé zaměřit na stanovení strategického směru útvaru (brigády, velitelství, agentury, ministerstva) a na systematické vytyčování záměrů k neustálému zlepšování kvality ve všech činnostech. Takto se mohou připravovat produkty a služby, které budou splňovat budoucí požadavky námořních sil a zajišťovat silnou obranu 21. století.

Vzhledem k tomu, že během aplikace TQL v US Navy došlo k výraznému zvýšení efektivnosti při nakládání s veřejnými rozpočtovými prostředky a zvýšení účinnosti a kvality řídicích a kontrolních mechanismů je koncepce TQL naprosto samovolně přejímána i ostatními složkami rezortu MO USA.

Oblast integrovaného programového a procesního řízení

Integrované programové a procesní řízení (IPPR) je prováděno na všech úrovních a v celé šíři MO USA. K provádění IPPR jsou stanoveny tzv. integrované „pracovní“ týmy (Integrated Product Teams, IPTs). Přehled a zaměření IPTs je uvedeno v tabulce.

IPTs jsou nástrojem ke zlepšování řízení a rozhodování. Jsou to dočasné týmy specialistů soustředěné na konkrétní řešení problémů v dané funkční oblasti. Každý člen IPT reprezentuje složku, které se řešení problému týká.

Přehled a zaměření integrovaných pracovních týmů (IPT)

Organizace	Týmy	Zaměření	Podílející se na odpovědnosti
Složky MO a jeho výkonné orgány	řídící IPT (Overarching IPTs)	• strategické řízení • příprava programů • analýza výsledků vyplývajících ze závěrů WIPTs a přijmutí rozhodnutí	– úspěch programu – řízení funkční oblasti – vyjádření k uživatelskému programu – zdrojové krytí programu – návrh alternativních řešení
	pracovní IPT (Working IPTs – WIPTs)	• reálnost plánování programu • návrhy změn akvizičního systému • ověřování průběhu a dílčích výsledků programu • závěrečná zpráva	– funkční dovednosti a znalosti – podpora celkové úspěšnosti – sledování nákladovosti – pravidla komunikace a řešení problémů
Programové týmy a orgány uzavírající smlouvy	programové IPT	• správné a včasné splnění programu • identifikace a implementace akvizičních změn	– celkový přehled o řízení programu, zdrojích a řízení rizik – koordinace státního a vlastního úsilí k úspěšnému naplnění smlouvy (programu) – závěrečná zpráva o plnění programu

Účelem IPTs je rozvoj prvků procesního řízení v souladu se záměry MO USA a zvýšení odpovědnosti za přijímaná rozhodnutí. IPTs jsou součástí systému interního dohledu MO USA a zajišťují časově a funkčně ohraničený preventivní dohled.

Cílem IPTs je zlepšení kvality v rozhodování a řízení konkrétního procesu (systému) a sledování dopadů na stanovenou funkční oblast. Následně pak navrhuje organizační změny podložené objektivními důkazy a přispívají tak k dosažení vysoké efektivnosti ve všech oblastech rezortu obrany MO USA.

IPT týmy jsou navrhovány a zřizovány za přesně stanovených podmínek (většinou na návrh stálých auditních agentur), a to k pružnému poskytování informací nutných k ujištění, zda procesy v dané funkční oblasti jsou řízeny a vykonávány stanoveným způsobem, k pojmenování příčin problémů a neshod, k určení konkrétní odpovědnosti a k návrhu preventivních a alternativních řešení. Tyto údaje jsou předávány auditním agenturám k přijetí strategických opatření ve stanovené oblasti a jsou uvedeny ve výroční zprávě z auditní činnosti jako informace pro celý rezort obrany.

Závěr

Na základě doposud získaných informací o **systému interního dohledu (SID)** v MO USA lze konstatovat:

- Hlavním cílem SID je „stát se nejdůležitějším zdrojem objektivních a spolehlivých informací pro včasné rozhodování“ a napomáhat k vytváření podmínek pro nepřetržité zlepšování ve všech oblastech a činnostech, a to při co nejefektivnějším využívání veřejných zdrojů USA.
- Orgány a složky zapojené do SID zajišťují preventivní interní dohled formou interního dohledu, auditu smluvních vztahů, TQM a metodami projektového a procesního managementu.
- Zjištění a poznatky ze SID jsou postupovány neprodleně náměstkovi pro finanční řízení a interní dohled, který vydává roční zprávu o zjištěních z interního dohledu (Internal Review Report).
- Všechny organizační složky a agentury provádějící interní dohled jsou úzce svázány s managementem rezortu, kterému poskytují poradenské služby v těchto směrech:
 - hodnocení existujících řídicích a kontrolních mechanismů a informování managementu o jejich adekvátnosti ve vztahu k dosahování cílů a o stupni dodržování zavedených řídicích a kontrolních postupů,
 - provádění speciálních auditů, hodnocení a analýz s cílem napomáhat managementu v jejich rozhodovacím procesu,
 - pomoc při hodnocení existujících procesů s cílem zvýšit jejich účinnost a efektivnost.
- Na základě preventivních zjištění z interního dohledu může být managementu doporučeno ustanovit dočasné kontrolní orgány, které provedou hloubkovou kontrolu označené oblasti. Tímto přístupem se šetří lidské zdroje, čas a náklady na stálé kontrolní orgány a náklady potřebné na následné odstranění zjištěných neshod.
- V případě, že se při interním dohledu objeví závažná pochybení typu defraudace apod., je cestou „comptrollera“ neprodleně informován hlavní inspektor MO USA (Inspector General) a je podán návrh na provedení hloubkové inspekce (většinou za společné účasti inspektorů a auditorů).

- Při provádění interního dohledu jsou dodržovány tyto hlavní principy - prevence, nezávislosti interních auditorů, orientace na zákazníka (zaměstnanci, společnost), efektivnosti, otevřenosti, neustálého zlepšování atd.

V době, kdy píše tento článek je celá veřejnost informována o kauzách „padáky VTP-100“, „modernizace T-72“ a bohužel i dalších ztrátách na životech z důvodu zřízení vrtulníku s piloty z přerovské základny. V této souvislosti lze jen doufat, že „Koncepte výstavby rezortu obrany do roku 2003 s výhledem do roku 2008“ bude schválena, až po důkladné analýze rezortu obrany a bude obsahovat systémy podobné těm, které jsou využívány nejen v rezortu MO USA.

Literatura:

- * Komárek, R.: Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality v rezortu obrany, VR 4/98.
- * DoD 7600.2. Audit Policies. DoD USA, 1991.
- * DoD 5010.38. Management Control (MC) Program. DoD USA, 1996.
- * AR 11-2. Management Control. DoD USA, 1997.
- * D.C. 20301-3016. Small Business Guidebook to Quality Management. DoD USA, 1995.
- * FY 98 VOL 1. Synopsis of Significant Internal Review Reports. DoD USA, 1998.
- * OASA. Internal Review Planning Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Internal Review Reporting Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Quality Assurance Guide. DoD USA, 1997.
- * OASA. Business Process Reengineering. DoD USA, 1998.
- * OUSD (A&T). Integrated Product Teams. DoD USA, 1995.
- * OUSD (A&T). Integrated Product and Process Development. DoD USA, 1996.
- * OAIG-AUD. Policy and Oversight. RP PO 98-603, 1997.
- * U.S.ACEAC. Cost Analysis Manual. DoA USA, 1995.
- * SAFM-FOI-M. Management Control Administrator's Handbook. DoD USA, 1996.
- * Houston, A.: Total Quality Leadership: A Primer. TQLO N 97-02, 1997.
- * Box, G.: Total Quality: Its Origins and Its Future. University of Wisconsin, 1995.
- * The IR Journal: New Army IR Reengineering Effort Underway, 1998.

Předcházející článek od stejného autora, jenž vyšel pod názvem „Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality obrany“, měl u mnoha čtenářů dobrý ohlas. Titulek však zpracovala redakce, a proto reakce některých na jeho neúplnost či nepřesnost, že zde chybí pojem rezort a že nelze komplexně řídit kvalitu obrany by měla směřovat do našich řad, i když z hlediska nejobecnějšího naplňuje tento název podstatu problému, neboť v samém důsledku jde o propojení téhož. Mimoto, z podtitulku „Stav managementu v rezortu obrany ČR“, je zcela zřejmé kam článek směřuje.

(-red-)

Administrativní oblast standardizace

Termín začlenění ČR do NATO se nezadržitelně blíží. Dosavadní průběh našeho přibližování k Alianci jako by vytvářel dojem snadného postupu a výhod z toho vyplývajících. Měli bychom si ale více všimnout povinností, které nás po začlenění budou očekávat.

* * *

Tímto odstavcem začíná článek, zveřejněný v časopise Vojenské rozhledy 4/98 pod názvem „Standardizace v rezortu MO“. Jeho záměrem bylo přiblížit čtenářům otázku standardizace ze všeobecného hlediska a poskytnout širší informace o problematice, která má velmi důležité místo nejen v rezortu MO, ale i v rámci ČR. Následující článek se již zabývá konkrétněji jednou ze tří oblastí standardizace, a to administrativní, jak je uvedeno v jeho názvu.

Hlavním předmětem zájmu je terminologie, která se aplikuje v operační a výzbrojné technické oblasti standardizace. Přesné vymezení pojmů a jejich obsahu je základem pro vzájemné porozumění, a tím i společnou činnost v mírových i válečných operacích.

Takto uvádím svůj příspěvek k důležité oblasti standardizace. Není to sice nic nového, a přesto každý z nás má jistě problémy s překlady a chápáním definic, výrazů, pojmů, termínů, slov nebo jak je budeme nazývat.

Oddělení pro koordinaci standardizace MO (OdKS) se snaží realizovat svoje poslání i urychlenými překlady základních standardizačních dokumentů. Naše filozofie spočívá v tom, raději mít co nejdříve k dispozici použitelný dokument, než provádět dlouhodobé zpracovávání a připomínkování. Nepochybuji, že jsme se při překladech publikací AAP-15 (zkratky) a AAP-3 (tvorba STANAG a AP) dopustili chyb, ale kladně lze hodnotit, že se již mohou využívat.

Vojenská terminologie má svoje opodstatnění a je potřebné ji dodržovat. Řada překladů je prováděna pracovníky mnohých institucí, jejichž znalosti z oblasti vojenství jsou různorodé. Jaký je potom výsledek, si můžeme ukázat na několika příkladech (viz tab.).

Některé nepřesné překlady vycházejí i z nepochopení podstaty problému. Např. slovo „sniper“ se v literatuře překládá jako „ostřelovač“. Poslání této vojenské funkce je velice kruté - totiž „odstřelovat“ lidi. Myslivci používají pojem „odstřel vysoké zvěře“. Jejich cílem je likvidace nadpočetných stavů a ne nějaké „ostřelování“, což je spíše způsob nahánění strachu, či vyjádření záporných střeleckých schopností.

Je smutné, když se v dokumentu, vydaném institucí rezortu MO objeví: Amnesty International = mezinárodní amnestie. Přitom se jedná o mezinárodní organizaci na ochranu lidských práv. V tomto případě se spíše jedná o nechuf ke spolupráci nebo o obavy ze snížení zásluh. Na negativním výsledku to však nic nemění.

Uvedl jsem několik náhodně vybraných pojmů z přeložených publikací NATO (AAP-6, AAP-19) a jiné literatury. Cílem není někoho zesměšňovat nebo kritizovat, ale ukázat na konkrétních příkladech, že terminologie, zejména vojenská, musí být ujednocena, stejně chápána a používána. Jinak bychom si přestali rozumět.

Anglický název	Vojenský překlad	Civilní „překlad“
acoustic intelligence	akustický (zvukoměrný) průzkum	akustická inteligence
actual ground zero	reálné epicentrum	skutečný bod nula
air controller	řídící letového provozu	letecký pilot
barrier	zátaras	překážka
base fuze	dnový zapalovač	spodní roznětka
close air support	přímá letecká podpora	blízká letecká podpora
live exercise	cvičení s vojsky	živé cvičení
drone	bezpilotní prostředek	vozidlo bez vnitřního ovládání
forward air controller	předsunutý letecký návodčí	přední pilot
taxiway	pojízďecí dráha na letišti	cesta pro taxi
naval gun fire	palebná podpora námořního dělostřelectva	námořní kulometná palba

Nejde ani tak o to, abychom se dívali dozadu a konstatovali problémy. Raději se podívejme na to, co by bylo vhodné udělat pro zkvalitnění situace v oblasti terminologie.

Především bychom měli přeložit publikace, obsahující základní pojmy a jejich definice jak všeobecné, tak odborné. Jsou označeny převážně zkratkou AAP (Allied Administration Publication), případně začínají písmenem A, další písmena jsou podle odborností. Zatím jsou k dispozici překlady AAP-15 (zkratky), AAP-6 (základní pojmy a definice), AAP-19 (ženijní vojsko), AAP-21 (OPZHN). Nevylučuji, že existují i další.

Potřebný by byl i překlad dalších publikací, jako jsou AAP-16 (oblast personální), ADatP-2 (automatizované zpracování dat), ACodP-1 (kodifikace), AMedP-13 (zdravotnictví), ARMP-7, 23, 24 (logistika), AAP-28, 33 (letectvo). Přehled všech publikací je uveden v dokumentu NATO pod označením AAP-4. Až na základě těchto překladů by bylo vhodné vytvářet nějaké vlastní slovníky. Nejde však pouze o překlady v dané odbornosti. Je potřebné, aby tyto překlady byly všeobecně dostupné v celém rezortu MO a byl o nich přehled.

Pro všechny příslušníky rezortu MO však platí, že základním terminologickým dokumentem je AAP-6 (Výkladový slovník pojmů a definic s vojenským významem, používaných v NATO). Od něho se pak odvíjí ostatní výkladové slovníky.

ZÁSADY

Překlady a vytváření pomůcek by se měly řídit některými zásadami. Jejich realizace by usnadnila práci s nimi. V dalším se pokusím některé uvést.

Druhy slovníků

Charakterizoval bych takové čtyři základní druhy:

1. Slovník zkratk
2. Slovník pojmů a definic
3. Slovník hesel
4. Slovník slangů

Pro naši práci by bylo vhodné tyto čtyři druhy zachovat a nesměšovat je. Dost obtížně se pracuje s malým slovníkem, vydaným letos v AVIS, kde jsou společně uváděny výrazy bodů 1, 3 a 4. Stejně tak je uváděna vojenská terminologie v angličtině v časopise TOP (Tlumočení a překlady). Čtenář z toho nabude dojmu, že ve vojenské angličtině se používají jen slangové výrazy. Nejsem proti nim, ale ponechat je odděleně.

Formát

Po stránce formální by slovníky měly být upraveny stejně, aby se s nimi lépe pracovalo. Úprava by mohla být následující:

Poř. č.	Anglický text	Český překlad	Pozn.
5	OBSERVATION POST	Stanoviště, ze kterého se provádí pozorování	AAP-6

Takto jsou zpracovávány překlady zkratk AAP-15 a výkladového slovníku AAP-6 a jsou dostatečně přehledné.

Pořadové číslo je vhodné pro výměnu údajů mezi účastníky (např. telefonem), velká písmena zjednoduší hledání (při A-Č velká písmena anglická, při Č-A velká písmena česká a uvést je tučně). Francouzské ekvivalenty by mohly být uvedeny zvlášť (bohužel, znalosti francouzštiny nejsou nijak rozsáhlé). Z dosavadních zkušeností je patrné, že překladatelé zatím kopírovali formát publikací NATO, kde obsah není uveden zrovna přehledně (viz originál AAP-6).

Počítačové zpracování

Kromě textu by měl být překlad k dispozici v elektronické podobě. Dosavadní překlady OdKS byly zpracovávány v textovém procesoru WORD, druh písma TIMES NEW ROMAN CE, velikost 10, řádkování jednoduché, formát-odstavec 0 0 před 6 0, zarovnání vlevo, u pořadových čísel zarovnání doprostřed.

Tímto uspořádáním se dosáhne přehlednosti a nebude se plýtvat místem. Rovněž je vhodné pracovat v EXCELU.

Překlad

Respektovat pravidla českého pravopisu a češtinu všeobecně, včetně českého slovosledu. Netrvat za každou cenu na tom, že překlad musí být doslovný (tzn. pokud má angličtina v pojmu dvě slova, tak český překlad musí mít také dvě slova). Překlad opisem může být mnohem výstižnější. Dále dodržovat používání vojenské terminologie, důsledně posuzovat práci civilních překladatelů. Připomínkové řízení se neprovádí pro vyvolávání nepřátelství, ale pro zdokonalení výsledného dokumentu. Je potřebné mít pochopení pro vzájemné porozumění. Prosazení vlastního názoru je sice možné, ale není vždy přínosem.

Vyvstává rovněž jiná otázka. Překlady dokumentů jsou zatím prováděny nekoordinovaně, a tak se stane, že se vynakládají finanční prostředky na překlady

dokumentů, jejichž verze již není aktuální nebo se stejný dokument překládá na více pracovištích. A tak v důsledku lokálních zájmů dochází ke značnému plýtvání.

Řešení tohoto problému se připravuje zavedením **správců standardizačních oborů, norem** a důslednější koordinací procesu standardizace.

Citlivě je potřebné pracovat s pojmy, jako jsou „national“ a „support“. V češtině se obvykle národní nepoužívá, není tedy přínosem často je používat.

Překlad slova „support“ nemusí být jen podpora, pro češtinu je někdy bližší a přijatelnější zabezpečení. Něco podobného můžeme nalézt i v němčině, kde lze „Kampfunterstützung“ přeložit jako podpora boje a „Einsatzunterstützung“ jako zabezpečení zasazení nebo ve francouzštině, kde „l'appui de feu“ lze přeložit jako palebná podpora a „soutien“ jako zabezpečení.

Vyskytuje se řada dalších pojmů, jako je „position“. V řadě publikací se jednoznačně překládá jako „pozice“. A tak se dočteme o pozici letadla nebo dělostřelectva. Dříve se v naší vojenské terminologii uváděla poloha letadla nebo postavení dělostřelectva. Určitě je tento překlad výstižnější.

Dalším kritickým slovem je „operation“. Opět se používá jednoznačný překlad „operace“. Česká vojenská terminologie však používá i slovo „činnost“ a slovo „operace“ se používá spíše ve vztahu ke společnému působení více druhů vojsk pod jedním velením ke splnění společného cíle. Při překladech by se toto mělo brát v úvahu.

Slovo „mission“ se v televizním seriálu JAG uvádí jako „mise“. Můžeme tedy zaslechnout slova o plnění letecké „mise“. Pro vojenskou terminologii je spíše výstižnější „plnění letového úkolu“. Mise by se měla používat v jiné souvislosti.

Celá plejáda nepřesných překladů je v jinak pěkné publikaci „Dějiny námořní pěchoty USA“. Jako příklad uvádím „ostřelovač“, „dělostřelecký prapor“, „obojživelný traktor“ a další.

Dostáváme se však do situace, kdy se znalosti angličtiny prezentují za každou cenu, i vytvářením novotvarů (spíše českých hrůzotvarů). Naše vojenská terminologie nebyla špatná ani v době, kdy převládajícím jazykem nebyla angličtina. Proč si tedy vymýšlet doslovné překlady typu „podcíl“, „podpodstavec“?

Značná pozornost se terminologii věnuje v NATO. Vždyť je součástí jedné ze tří oblastí standardizace. **Hlavním požadavkem je přispět ke zvýšení interoperability a vzájemného porozumění.** Zejména se jedná o ty oblasti, kde se bude realizovat spolupráce, jako jsou mírové operace, mnohonárodní síly, velitelské struktury, spojovací a informační systémy. Včas je potřebné reagovat na změny v pojmech a jejich chápání, které přináší zavádění nových technologií, způsobů činnosti i materiálových prvků.



Oddělení pro koordinaci standardizace MO je hlavním orgánem pro řešení otázek terminologie jako součástí administrativní standardizace. Náplň svojí práce realizuje stanovením zásad pro její přebírání, upravování, využívání a přizpůsobování na podmínky rezortu MO. Vzhledem k tomu, že se jako první instance zabývá dokumenty NATO, pracuje s terminologií z všeobecného hlediska. Provádí rovněž překlady základních dokumentů. Svojí činností vytváří základ, ze kterého by se mělo vycházet pro další práci v oblasti standardizace terminologie.

Pro naplnění svého poslání je však potřebná spolupráce a koordinace se všemi složkami, které se nějakým způsobem terminologií zabývají. OdKS je vždy ochotno spolupracovat a nabízí spolupráci všem zájemcům.

Odborné terminologické slovníky je možné zpracovávat vlastními silami, nebudou potřebné ani dodatečné finanční náklady. Vždyť mnoho odborníků prošlo kurzy anglického jazyka jak doma, tak v zahraničí. V této oblasti by mohli uplatnit nabyté znalosti.

Vojenská terminologie bude existovat bez ohledu na všelijaké reorganizační změny a musí mít svoje místo v rezortu MO.

Stále se zmiňujete o koncepci. Ta ale nevyřeší například nezbytnou restrukturalizaci některých podniků, bez níž nelze hovořit o jejich konkurenceschopnosti.

Zřejmě narážíte na skutečnost, kdy na začátku devadesátých let postihla obranný průmysl na celém světě recese. Pentagon tehdy položil americkým zbrojovkám nůž na krk s tím, že buď se zbaví přebytečných kapacit, nebo od nich nic nekoupí. Díky tomu byly USA první, kdo se z recese vzpamatoval. To může být snad podnět k diskusi, nicméně v této chvíli je koncepce jedna z priorit. Teprve tehdy, až bude schválena, navážeme standardní vztahy s představiteli obranného průmyslu. K některým projektům se budeme vracet, některé nastavíme trochu jinak. Kromě toho spolupracujeme s ekonomickým náměstkem na ustavení Národního úřadu pro vyzbrojování, což je instituce zcela běžná ve státech NATO. Tento orgán bude mít přímou vazbu na armádu, ale také na Institut pro strategická studia. Ten byl bohužel před několika lety zrušen a nyní ho chceme obnovit.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Inspirace k hospodárnosti - FRONT LINE FIRST



Otázky výdajů na obranu se v nedávné minulosti dostaly, a i v současné době jsou v popředí zájmu politiků, sdělovacích prostředků i občanů, nejen v České republice, ale i v dalších zemích, včetně členských států NATO. V procesu snižování počtů konvenčních i jaderných zbraní, v důsledku celkového uvolnění mezinárodního napětí, a zejména po politických a vojenských změnách v Evropě v roce 1989 došlo k výrazným změnám i v ozbrojených silách. Spektrum procesů souvisejících se změnami v obranných výdajích je široké.

V postkomunistických zemích je dominantní tlak na jejich zvyšování a orientace na investice, většinou, nikoliv však vždy, zaměřené na kvalitativní rozvoj ozbrojených sil. Ve státech, u kterých je reálné nebo potenciální začlenění do NATO je většinou, opět ne vždy, hlavním a oprávněným motivem rozvoje a s ním souvisejících výdajů právě začlenění do NATO.

Ve státech NATO se změna vojensko-politické situace ve světě, a zvláště v Evropě, promítla ve výrazném snížení počtů osob i výzbroje, ve změnách v organizaci, přípravě a výcviku vojsk a v následném výrazném snížení obranných výdajů, nazývaném a veřejností chápáném jako „obránné dividendy“.

Ve Velké Británii se vojenské výdaje snížily z 5,3 % HDP v roce 1984 na 2,8 % v roce 1997 a počty osob v ozbrojených silách byly redukovány o jednu třetinu (1). Tento proces, jehož základní idea byla popsána v dokumentu Ministerstva obrany Velké Británie „Options for Change“ (Příležitost ke změně), inicioval další aktivity k revizi výdajů na ozbrojené síly a na hledání úspor, tentokrát však v jiné rovině. Nešlo o snížení obranného potenciálu a redukci počtů složek ozbrojených sil, přímo vytvářejících obranný potenciál, k redukci a eliminaci současných i potenciálních bezpečnostních rizik. Nešlo ani o snížení obranných výdajů v řádu jednotek procentních bodů HDP.

S odpovědným uvažováním reality 90. let a vývoje bezpečnostní situace, včetně nového spektra bezpečnostních rizik, byl připraven a realizován proces komplexní diagnostiky stavu, funkcí a využívání zdrojů v ozbrojených silách a v celém rezortu obrany, s hlavním zaměřením na řídicí, zabezpečovací a podpůrné složky. Jeho cílem je nalezení zdrojových rezerv a úspor při důsledném dodržení požadavku absolutního vyloučení snížení bojových a operačních schopností ve „front line“, tj. bojových prvcích složek ozbrojených sil: pozemního vojska, námořnictva a letectva.

Uvedený proces byl zahájen v první polovině roku 1994 zpracováním dokumentu „Defence Costs Study - FRONT LINE FIRST“ (Studie obranných výdajů - Přední linie na prvním místě) (2). Z důvodu stručnosti budu dále používat zkratku „FLF“ k označení nejen uvedeného dokumentu, ale i procesu, který byl dokumentem iniciován, a který v jeho

intencích probíhal. Budu rád, když čtenář Vojenských rozhledů pozná, že „Front Line First“ lze chápat i z jiných hledisek a k jinému poslání.

Ve svém článku podám základní informaci o FLF a uvedu osobní pohled a názor tak, jak jsem byl schopen si je z uvedených podkladů vytvořit. Nejde mi o popis dokumentu a procesu, a ani není možné v rámci článku jej provést. Mým cílem ani není seznámit čtenáře s konkrétními opatřeními a úsporami v počtech osob a objektů a ve finančních výdajích. Vzhledem k závažnosti problematiky a inspirativnosti materiálu pro současné aktivity rezortu MO ČR, zaměřené na zvýšení hospodárnosti ve využití zdrojů rezortu, zlepšení ekonomického chování, přiblížení se v těchto otázkách standardům států NATO a na důsledné uplatnění systému plánování, programování a rozpočtování, se zaměřím na podstatu procesu FLF, použitý přístup a implementovaná opatření, z hlediska možnosti jejich uplatnění v naší praxi. Vycházím pouze z prostudování uvedených materiálů. Neměl jsem možnost seznámit se přímo s průběhem a výsledky procesu. Bylo by přínosné, aby k těmto aspektům podali informaci pracovníci rezortu, kteří praktické zkušenosti a informace ze svého pobytu ve Velké Británii mají.

Účel a zaměření procesu Front Line First

K vysvětlení účelu a zaměření procesu FLF je, myslím, nejlépe využít část úvodní pasáže ke „Studii obranných výdajů“. Ministr obrany Velké Británie pan Malcolm Rifkind v ní říká:

„Ozbrojené síly Velké Británie patří mezi nejvýznamnější ve světě. Jsou dobře vyzbrojeny, dobře vycvičeny a vysoce motivovány. Jejich schopnosti, jak současné, tak plánované, jsou dobře spojeny s úkoly a závazky, které jsou na ně kladeny. Uvažování ozbrojených sil v této kvalitě je drahé, ale nezbytné. Vzhledem k vysokým nákladům máme jasný úkol:

- zajistit, aby každá libra šterlinků přispívala, přímo nebo nepřímo, k bojovým schopnostem,*
- vynaložit každou libru šterlinků co možná nejefektivněji a minimalizovat celkovou zátěž pro společnost.*

To je důvod iniciace „Front Line First“ - revize všech aspektů našich aktivit v podpůrné oblasti. Je zásadní rozdíl mezi tímto a předchozím procesem: redukuje výdaje, nikoliv obranu.“

Pro pochopení podstaty procesu FLF je důležité si uvědomit, že se neorientoval na paušální, byrokratické, bezhlavé, snížení výdajů v oblastech mimo bojové složky ozbrojených sil. Zřejmě vůbec nešlo o „divadelní“ aktivity ambiciózních funkcionářů nebo o fiktivní uzavírání „tunelů“, aby bylo možno reálně razit a otvírat další. Naopak, všechny analýzy, návrhy i realizace opatření zřetelně sledovaly systémové pojetí rezortu obrany a jeho funkcí a dodržení podmínky, že pro efektivní činnost bojových složek jsou kvalitní řízení, zabezpečení a podpora životně důležité. Diagnostika a terapie se zaměřily na určení nezbytně nutného řídicího, podpůrného a zabezpečovacího potenciálu, vnitřní strukturu, vnitřní zdrojové toky a možnosti úspor v řídicích, podpůrných a zabezpečovacích složkách a jejich činnostech. A jak lze usoudit z dosavadních výsledků, určitá „dieta a zeštíhlení“ vedly nejen k úsporám financí, ale i k celkové racionalizaci, zlepšení úrovně řízení, zabezpečení a podpory bojových složek a jejich funkcí. Toto je velmi důležitý poznatek pro naši praxi.

Další důležitou charakteristikou procesu FLF je jeho systémová metodická připravenost. Nešlo o kampaňovitou akci a formální, povrchní aktivity, ale o velmi promyšlený program, připravený po stránce koncepční, teoretické, systémové, organizační, realizační, kontrolní i vyhodnocovací. Pro celý proces a jeho akceptaci je významná účast ministra obrany

a dalších významných vládních a parlamentních představitelů. Na řešení některých otázek, souvisejících zejména se zbrojním průmyslem a sociálními dopady personálních redukcí, participovala vláda a regionální orgány.

Proces byl řízen nikoliv administrativně po vertikální linii, ale manažersky, což se ukázalo velmi výhodné jak v přípravné (studijní), tak v implementační fázi. Pro přípravu a realizaci procesu bylo určeno 40 „akčních manažerů“, vysokých vojenských a civilních funkcionářů rezortu obrany. Implementaci zajišťovalo, resp. zajišťuje, 120 „implementačních manažerů“, osobně odpovědných za realizaci opatření.

Zvláštní pozornost byla v přípravné i implementační fázi věnována konzultacím k probíhajícím aktivitám, získaným informacím a koncipovaným návrhům. Průběh procesu byl trvale monitorován s využitím předem zpracovaných pravidel (standardů) pro uplatňování a vyhodnocování návrhů a pro zahrnutí všech vztahů a souvislostí. Důraz byl kladen i na **zajištění potřebného času na přípravu a faktické projednání návrhů.** I v tom je velká inspirace pro naši praxi.

„Prosvícení“ rezortu bylo provedeno jak ve vertikálním směru, tj. po průřezových oblastech (řízení, personál, výzbroj, technické a materiální zabezpečení, finance, informace, věda) a systémových attributech (organizační struktura, vnější a vnitřní vztahy, styl práce), tak v horizontálních rovinách jednotlivých základních oblastí rezortu a jeho systémového okolí (ministerstvo obrany, orgány velení vojskům, rezortní agentury, služby). Pro praktickou práci bylo definováno třicet funkčních oblastí, do kterých byly směřovány návrhy, analýzy a výsledná opatření. Ta byla rozdělena, z hlediska implementace, do dvou kategorií:

- opatření, realizovatelná okamžitě, bez dalších významných prací a nákladů (cca 80 %),
- opatření, vyžadující další studie (cca 20 %).

Z materiálů, prezentujících FLF lze usoudit, že byly brány v úvahu **nejen aspekty vojensko odborné a ekonomické, ale, v souladu s moderním pojetím řízení obranných zdrojů, i politické, etické a sociální.** Pozornost byla věnována zejména sociálním dopadům personálních redukcí, a to nejen z hlediska rezortu, ale i regionů. Značný význam byl přikládán konzultacím a projednání záměrů a opatření s orgány NATO.

Pro posouzení a inspiraci, vyplývající z procesu FLF je podstatná aktivní, tvůrčí participace nejen pracovníků top-managementu rezortu obrany, ale i jeho příslušníků na nižších řídicích úrovních a ve výkonných bojových i zabezpečovacích složkách, jak vojáků, tak civilistů. Všichni pracovníci rezortu obrany byli vyzváni, aby přispěli svými myšlenkami a návrhy. Ohlas byl jednoznačně pozitivní a reakcí na výzvu bylo více než 3000 návrhů na úspory. Tyto návrhy byly analyzovány, posouzeny příslušnými týmy a vzaty v úvahu v jejich činnosti, ovšem s vyloučením návrhů, nesplňujících základní podmínku: „front line first“. Tato iniciativa nejen dala důležité podněty pro celý proces, ale dokumentovala i **odpovědnost a úsilí ke konstruktivním změnám.**

Pro přípravu i vlastní průběh FLF je charakteristický celkově značný **akcent na vyloučení byrokratických postupů, na komunikativnost, iniciativu, invenci a současně na řád,** důslednou přípravu, dokumentování a vyhodnocení informací a konzultací. Systémově byl vytvořen prostor pro komplexní posouzení a projednání návrhů, pro konzultace a diskusi, nikoliv však bezvýslednou, nekonstruktivní, formální, nekonvergentní nebo matoucí, ale naopak cílovou a konstruktivní. Z dokumentů FLF lze usoudit, že i přes samozřejmou existenci problémů a rozporů byly preferovány celorezortní a společenské zájmy, a názorová, nikoliv zájmová rovina sporů.

Za charakteristický znak procesu FLF lze považovat i široké spektrum rozsahu sledovaných úspor, od nákladově exponovaných kontraktů v objemu 1 mld. liber št./10 let až po dílčí úsporná opatření s efektem 10 tis. liber šterlinků za stejné období.

Důležité je rovněž časové zaměření nejen na současný stav, ale i na budoucnost, což se promítá zejména v návrzích změn ve vyzbrojování a v dislokaci posádek. Celkově se proces změn prezentuje jako konvergující a vedoucí k postupné stabilizaci.

Obsah procesu FLF

Proces FLF byl orientován na racionalizaci a nalezení úspor v následujících čtyřech základních oblastech:

- organizace a management,
- personál: získání, příprava a výcvik,
- výzbroj a logistická podpora,
- nemovitý majetek a podpůrná infrastruktura.

Uvedu stručnou charakteristiku a zhodnocení pro jednotlivé oblasti:

Aktivity v oblasti organizace a managementu jsou právem uvedeny na prvním místě: v procesu na ně byla zaměřena prvořadá pozornost a v dokumentujících materiálech je jim věnován největší prostor. Orientovaly se jednak na racionalizaci a personální redukci řídicích struktur, jednak na radikální změnu v pracovních a řídicích vztazích a v pracovním stylu. Zásadní význam má již dříve vydaný dokument „New Management Strategy“, v kterém jsou stanoveny jasné cíle a postupy řízení a delegována vyvážená odpovědnost a pravomoc k dosažení cílů. V rámci FLF byla, i přes dosažený pokrok a racionalizaci, indikována přetrvávající byrokratičnost řízení a nesprávný poměr mezi formalizovanými, předpisy stanovenými procedurami a řídicími aktivitami, založenými na neformální kooperativnosti, komunikativnosti, konzultování problémů a hledání konsenzu.

Zásadně významným výsledkem byla identifikace duplicit v úkolech a funkcích civilně správní části MO (Department of State), vrcholového orgánu velení ozbrojeným silám (Headquarters of the Armed Forces) a dalších orgánů velení a řízení. Všechny funkce byly analyzovány a zhodnoceny a na základě toho byly eliminovány nefunkční duplicity a provedeny organizační změny a personální redukce. Celkově v procesu syntézy převažuje tendence k integraci mezi civilní a vojenskou složkou a zároveň mezi civilními a vojenskými funkcemi.

Základní polarita (a) vytváření politických záměrů a sledování jejich plnění, (b) realizace politických záměrů a z nich plynoucích úkolů v praxi ozbrojených sil mezi oběma částmi vrcholového řízení rezortu, přitom zůstává zachována.

Celkově proces FLF v oblasti organizace a řízení vede k redukci vertikální dimenze řídicích funkcí a struktur, k redukci počtu subjektů, k posílení odpovědnosti a pravomoci na všech stupních.

K zásadní změně došlo v řízení zdrojů, kde strategická programová role (včetně dlouhodobých investičních záměrů) zůstává na úrovni vrcholového řízení, u ostatních rolí dochází k přiměřené selektivní decentralizaci, včetně vytváření vlastních plánů a řízení vlastních zdrojů. Značný význam se přikládá důslednému provázání obranných cílů, potřeby sil a potřeb k jejich zajištění, propojení politických aspektů, programů

a zdrojů, a rovněž operačnímu a rozpočtovému auditu a kontrole. V procesu revize řídicích struktur nebyla vynechána, resp. tabuizována, žádná odborná oblast.

Efektům FLF v oblasti organizace a managementu je výrazné snížení počtu osob v orgánech vrcholového řízení (např. počet pracovníků ministerstva obrany v objektech v Londýně se snižuje z 5200 v roce 1995 na 3750 v roce 1998), redukce počtu využívaných budov a snížení nákladů na jejich provoz a údržbu. Celkově to ve finančním vyjádření znamená částku, přesahující 100 mil. liber št./rok. Neméně významným efektem je ovšem zvýšení kvality řízení, které se pozitivně promítá ve všech oblastech rezortu obrany.

Aktivity FLF v **oblasti personální** vycházely jednak z klíčového významu úrovně lidského faktoru pro zajištění schopností „přední linie“ (front line capability), jednak z finanční nákladnosti zajištění personálu v potřebném počtu a kvalitě. Proto východiskem bylo stanovení racionálních, zdůvodněných personálních potřeb v návaznosti na funkce a úkoly. V dalším postupu byla tato oblast aktivit FLF rozdělena na dílčí oblasti rekrutace, přípravy a výcviku personálu.

V **dílčí oblasti rekrutace** byly vykalkulovány náklady na získání profesionálních pracovníků rezortu, a to s uvažováním vztahu nabídky a poptávky. Významným výsledkem analýz a následně uplatněným aspektem byl úzký vztah mezi nábořem a aktivitami vztahů k veřejnosti (Public Relations - PR). Integrací těchto aktivit byly jednak získány úspory, jednak zvýšena efektivnost rekrutačního procesu. Byla navržena a v šestiměsíčním zkušebním režimu odzkoušena nová organizace agentur a služeb. Ukázala se jako efektivní a finančně úsporná, i když konečný efekt byl částečně nižší, než se původně předpokládalo. Avšak i tak roční úspory v oblasti rekrutace, získané racionalizačními opatřeními, jsou vyšší než 25 mil. liber šterlinků.

Při revizi v dílčích oblastech **přípravy a výcviku** byl vzat v úvahu zejména požadavek vyváženosti mezi úrovní současné přípravy, současnými a budoucími, očekávanými i neočekávanými, misemi ozbrojených sil a s tím související úkoly k **zajištění flexibility a schopnosti činnosti v kombinovaných silách a účelově formovaných jednotkách**. Jako důležitý faktor je brána v úvahu reakční doba současných bezpečnostních rizik a s ní související otázky nezbytné úrovně bojové pohotovosti a přípravy záloh. Racionalizace se, při neomezení bojových schopností „front line“, zaměřila na přehodnocení a účelovou diverzifikaci a integraci přípravy a výcviku v jednotlivých fázích (základní a specializovaný výcvik) mezi složkami ozbrojených sil.

Podrobně byl posouzen problém přípravy pracovníků štábů, a to co se týče struktury a obsahu edukačních aktivit i jejich délky. Byly stanoveny spodní i horní věkové hranice pro absolvování škol a kurzů na různých úrovních a lze usoudit, že proti naší praxi nejsou ze vzdělávacího procesu a priori vylučování pracovníci vyššího věku (vzdělání na škole nejvyšší úrovně se umožňuje i při věku 47 let). Zřejmě kolegové ve Velké Británii dospěli k závěru, že **rozhodující pro efektivnost osob není věk, ale reálné schopnosti, pracovní morálka a výkonnost**. Samozřejmě se však přihlíží k perspektivnímu využití získaného vzdělání ve prospěch rezortu.

Zajímavým výsledkem je zjištění, o efektivnosti spojení vyšší a nižší úrovně (junior and senior levels) v edukačních aktivitách, mj. k získání celkové koheze štábů a k lepšímu využití zdrojů. Integrační tendence byla indikována i co se týče užšího vztahu mezi vzděláním na taktické a operační úrovni. Úsporná opatření vedou k snížení počtů personálu (studentů i vyučujících) i objektů. Finanční úspory u této oblasti nejsou uvedeny.

V otázce **výcviku vojsk** se klade prvořadý význam přípravě vojenských pilotů. Úsporná opatření se zaměřují na zvýšení počtu civilních instruktorů pro základní výcvik, spolupráci s civilním sektorem (využívání civilních výcvikových kapacit), integrovaným pokrýváním požadavků druhů ozbrojených sil a využíváním kapacit NATO. Úspory přesahují 40 mil. liber št./rok.

Co se týče výcviku v pozemních silách, hlavní racionalizační opatření se týká vyššího stupně využití **trenažérové techniky**.

Značná pozornost je věnována racionalizaci přípravy pracovníků zdravotnické služby, a to jak v oblasti primární, tak sekundární péče. Tato oblast byla indikována jako prostor pro nezbytnou ekonomickou revizi a jako veliký zdroj úspor. Týká se to zejména počtu lůžek v nemocnicích a jejich využití příslušníky ozbrojených sil.

Racionalizace se zaměřuje hlavně na vzájemnou výměnu služeb s civilními zařízeními. Úspory v oblasti zdravotnictví se předpokládají cca 55 mil. liber št./rok.

Ani v oblasti personální **nebyla vynechána žádná dílčí oblast** a byly nalezeny i relativně méně výrazné úspory v církevní službě, vojenských hudbách, zařízeních chování zvířat, v nákladech na cestování i stravování.

V oblasti **výzbroje a logistické podpory** byly nalezeny podstatné úspory již v předchozím redukčním procesu v minulých deseti letech (cca 1 mld. liber št./ročně, tj. cca 20 %).

Studie FLF však ukázala na další možnosti úspor. Za základní cestu se považuje uplatnění konkurence v akvizičním procesu. Tento aspekt má značný význam i pro průmysl Velké Británie.

Pro nás je zajímavým poznatkem, že k dosažení úspor vede cesta přes **redukci jak počtu výběrových řízení (zvětšování rozsahu kontraktů), tak počtu vyzývaných firem**.

Zvyšuje se akcent na podstatné, účelné kvalitativní inovace a odpovědnost dodavatelů. V oblastech, kde konkurenci firem nelze uplatnit, řeší se problém cestou „**přípustné ceny**“ (No Acceptable Price, No Contract - NAPNOC). Uplatněním náročné akviziční politiky se předpokládá získat ročně 120 mil. liber šterlinků. K získání dalších úspor jsou zaměřena opatření v **integraci nákupů mezi složkami ozbrojených sil** a využíváním simulátorů k testování výzbroje a techniky, včetně letecké techniky.

Pro oblast vyzbrojování je významné, že změny v rámci FLF neovlivní negativně kontrakty s firmami ani postavení rezortu obrany jako významného zákazníka britského průmyslu.

K významným změnám dochází v **oblasti informačních technologií a komunikačních systémů**, i když je indikována obtížnost revizního procesu, určení užitek, hledání úspor a odhalování neefektivních výdajů. Přesto v rámci FLF byly indikovány rozpory mezi proklamovaným a skutečným efektem a vyvozeny závěry při vynakládání zdrojů. Je vidět, že tyto problémy nemáme sami. Britští kolegové vidí cestu k racionalizaci a zefektivnění ve více **flexibilním přístupu k akvizici informační techniky a technologií** a v **eliminaci formální hranice mezi operačními a neoperačními systémy**. To vede ke konvergenci **technických řešení** a umožňuje efektivní, jednoduchý výběr prostředků pro jednotlivé projekty. Pro nás zajímavé, ve Velké Británii pravděpodobně samozřejmé, je konstatování, že většina strategických informačních systémů **po svém dokončení bude vyžadovat podstatně redukováné zdroje**.

Co se týče **obránného výzkumu**, zvyšuje se tlak na to, aby rezort obrany vystupoval jako inteligentní, informovaný a náročný zákazník. Proces FLF indikoval cesty

k restrukturalizaci a přehodnocení výzkumných programů při zachování základních vědeckých a technických kapacit.

Obranný výzkum bude realizován ve dvou kategoriích: rezortní a smluvní (kontraktační). Rezortní výzkum bude zaměřen na rozvoj vědy o obraně (defence science) a technologické báze, smluvní na specifické požadavky, zejména v oblasti výzbroje. Soustředěním kapacit a dobrým plánováním se ušetří cca 20 mil. liber št./rok. Další úspory se získají **výhodnou spoluprací s mimorezortními zařízeními**. Poznatky i v této oblasti jsou pro nás velmi inspirativní.

V dílčí oblasti **opravárenských kapacit, náhradních dílů a zásob** se výrazně projevuje nutnost sladění s reálnými potřebami, flexibility, schopnosti rozvinutí při přechodu z mírového na válečný stav, odstranění nefunkčních duplicit mezi složkami ozbrojených sil a časového naplánování spolupráce s civilním sektorem, vzhledem k časovým charakteristikám vývoje bezpečnostní situace.

Racionalizace vede k redukci počtu skladů na teritoriu Velké Británie i mimo ně. Předpokládá se uzavření 17 zařízení a jako nutná daň tohoto opatření ztráta 1500 pracovních míst.

Další opatření budou zaměřena na zvýšení výkonnosti řízení zdrojů implementací metody **integrované logistické podpory** (Integrated Logistic Support) a **procedur řízení řetězce technického zabezpečení a podpory** (Support Chain Management). Tyto iniciativy přinesou úsporu cca 80 mil. liber šterlinků ročně.

Rezort obrany patří ve Velké Británii mezi největší vlastníky **nemovitého majetku**, včetně půdy. Toto vlastnictví je nákladově náročné nejen co se týče provozu a údržby, ale i ochrany. Významným výsledkem FLF v této oblasti je tlak na provedení **komplexní revize nemovitého majetku a zajištění souladu priorit rezortu a investičních plánů**, se zahrnutím všech podstatných faktorů a identifikací nepotřebných objektů. K tomu se vytvářejí příslušné organizace a databáze. Racionalizace a přehodnocení vlastnictví a následné změny se budou týkat zejména námořních a pozemních základů na teritoriu Velké Británie i mimo ně a technických zařízení. Zvláštní pozornost je věnována efektivnosti bezpečnostních opatření, zejména v souvislosti s ochranou proti teroristickým útokům.

Výsledky procesu FLF a inspirace pro rezort obrany ČR

Dosavadní implementace opatření, indikovaných v přípravné fázi FLF, ukazuje, že i přes některé příliš optimistické odhady, přes problémy a obtíže a v řadě případů i „bolestnost“ svých dopadů byl proces FLF přínosný, zejména z dlouhodobého hlediska. V jeho rámci se postupovalo uvážlivě a selektivně, i radikálně, kde to bylo nutné, ale vždy s respektováním potřeb sil v „přední linii“. FLF se stal katalyzátorem uplatnění nové manažerské strategie **impulzem k celkově efektivnímu, racionálnímu chování a řízení**. Celková redukce personálu do roku 2000 se předpokládá 18 700 osob, z toho 7100 civilních pracovníků. Největší redukce vyplývá z racionalizace základů a skladových zařízení (6350 osob), z druhů sil bude nejvíce redukován personál vzdušných sil (7500 osob).

Celkové finanční úspory, získané realizací opatření FLF, postupně narůstají:

1995/95	140 mil. liber šterlinků
1995/96	720 mil liber šterlinků
po roce 1997 ..	1 mld. liber št./ročně.

Vzhledem k obranným výdajům 23 mld. liber šterlinků by bylo možno při povrchním pohledu usoudit, že úspory nejsou příliš významné. Přínos FLF však není pouze ve finančních úsporách. Jak jsem již naznačil, redukce personálu, struktur, techniky a financí, vycházející z potřebných úvah a respektující prahové hodnoty efektu v závislosti na zdrojích, vedly ve většině oblastí **nikoliv k zhoršení, nýbrž k zlepšení funkcí**. Týká se to především výkonnosti řídicích struktur, kde se akcentuje, v souladu se zásadami moderního řízení, **preferenze horizontální dimenze, manažerský přístup, kooperativnost a komunikativnost**, na úkor obligatorních formálních procedur a vertikálních vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

V rámci FLF byla posouzena pracovní technologie v řídicích orgánech, indikována a následně redukována přemíra byrokracie, hierarchických „papírových“ rozhodnutí a zdlouhavých štábních procesů. Velkým přínosem, který se uplatňuje stále zřetelněji, je **zjednodušení a kultivace pracovního stylu**.

Zásadní význam má nové **stanovení základních funkcí rezortu obrany** a z nich plynoucí odvození stavu, přípravy a vývoje jejich subjektů, a to jak výkonných, tak řídicích a zabezpečovacích. FLF lze chápat jako nastavené zrcadlo, jako velmi účinné uplatnění postupů TQM (Total Quality Management). To je, myslím, velká inspirace pro rezort obrany ČR a pomoc při aktivitách, které se v tomto směru u nás rozvíjejí a o kterých lze získat informace např. v (3).

Celkové ovzduší, a možno říci filozofie FLF v rezortu obrany Velké Británie, zakotvily a uplatňují se i po skončení základních opatření implementační fáze. Management se zaměřuje na to, aby plánovací a řídicí procesy důsledně sledovaly **reálné výstupy a reálné ceny vstupů**, bez ohledu na to, zda se jedná o vstupy personální, věcné nebo informační. Řídicí procesy se zjednodušují, **posiluje se iniciativa, odpovědnost** a jí vyvážená pravomoc, a to na všech stupních. Pořádají se semináře a metodologická shromáždění, vytvářejí se přípravné a tréninkové programy, kde jsou prezentovány nové přístupy a styl práce.

Proces FLF přispěl k zlepšení vztahů rezortu k vládě a parlamentu i k veřejnosti. Jeho **plné uplatnění je podporováno vrcholovými funkcionáři rezortu a akceptováno na nižších úrovních**. V tom je, myslím, určitý rozdíl od naší praxe, kde apel na hospodárnost a hledání moderních způsobů hospodaření se uplatňuje spíše u vojsk AČR, jak dokumentuje např. článek pplk. Weisera a mjr. Gajdošíka „Finanční řízení útvaru“, zatímco na vrcholové úrovni zůstává vnitřní život rezortu a řešení náročných problémů alokace zdrojů a hospodaření s nimi, proti rovněž důležitým a snad atraktivnějším, avšak přece jen méně naléhavým a rozporným aktivitám, na okraji zájmu. I v tomto směru je pro náš rezort proces FLF velmi inspirativní.

Využití poznatků ze studia dokumentů i procesu FLF nelze v našich podmínkách z věcného hlediska aplikovat bez uvážení rozdílů rezortů obrany Velké Británie a České republiky, a to nejen ve velikosti, charakteru a kvalitě ozbrojených sil, v případě Velké Británie dlouhodobě začleněných a fungujících v rámci sil NATO. Rozdíl je nutno vidět rovněž co se týče stability obou rezortů a zejména v pojetí „první linie“. V našich podmínkách je nezbytné před tím, než budeme moci uplatnit zkušenosti britských kolegů, **především provést utlumení destabilizujících procesů, změnit vztahové a pracovní klima, zaměřit se na určení priorit, systémovou indikaci a vyloučení procesů, subjektů a výdajů, z hlediska funkcí rezortu zbytečných**.

Snad by bylo možno tento proces, do značné míry zahrnutý v novelizované metodice SPPR, nazvat, v jednacím jazyce NATO, „STABILIZED AND USEFUL“. Přístup a principy metody FLF lze i pro tento proces využít. Nebudou nám však, stejně jako jiné zahraniční know-how, příliš platné, neuvědomíme-li si a nebudeme-li prakticky uplatňovat fakt, že se jedná o naše vlastní problémy, že v našem rezortu musí být věci, jevy i funkce nazvány pravým jménem.

Literatura:

1. **Změněné bezpečnostní priority pro 21. století** (*Bude Británie zvyšovat vojenský rozpočet?*), VR 4/98.
2. **FRONT LINE FIRST - The Defence Costs Study**, Ministerstvo obrany Velké Británie, 1994.
3. **Komárek, R.:** Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality obrany, VR 4/98.

Zmínil jste se o legislativních opatřeních ohledně zbrojovek. Co jste měl konkrétně na mysli?

Koncepci výstavby armády a vojenskou strategii. Dále pak zákon o obraně ČR. Chceme, aby v něm bylo zakotveno zachování určitých výrobních kapacit, které slouží k obraně státu. Některé soukromé firmy se budou muset smířit s tím, že ponesou jisté věcné břemeno, a my se budeme naopak snažit zajistit jim odbyt. Není žádné tajemství, že v celé řadě zemí má v některých zbrojovkách stát výrazný podíl nebo jsou zcela státní, jako například v Polsku nebo Izraeli.

Zároveň je třeba si uvědomit, že doba velkých zbrojovek je nenávratně pryč a málokdo si dnes může dovolit vyrábět na sklad. A s tím koneckonců souvisí i zmíněná restrukturalizace podniků.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Plukovník gšt. Ing. Milan K u b e š a, CSc.

Jaké operace může Armáda České republiky v budoucnosti vést?

Bezpečnostní rizika, aktuální pro Českou republiku, představují širokou škálu možností reakce k tomu určených orgánů a výkonných prvků bezpečnostního systému. V článku „K akceschopnosti bezpečnostního systému státu“ (viz VR 3/98) jsem se snažil poukázat na skutečnost, že jakákoliv krizová situace může a zpravidla bude (záleží především na jejím rozsahu) řešena všemi výkonnými prvky ve vzájemné součinnosti. V tomto příspěvku se chci blíže zmínit o možných formách (druzích) operací, které může vést Armáda České republiky (AČR) v nových vojenskopolitických podmínkách střední Evropy, a tím zároveň rozvinout vlastní úvahy, uvedené v článku „Způsoby použití Armády České republiky“ (VR 1/98).

* * *

Pro případ živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiných situací, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetek či vnitřní pořádek a bezpečnost, může vláda (při nebezpečí z prodlení předseda vlády) vyhlásit **nouzový stav**. Pokud je bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo jeho územní celistvost anebo jeho demokratické základy, může parlament na návrh vlády vyhlásit **stav ohrožení státu** nebo i přímo **válečný stav**.

Tato problematika nabývá na aktuálnosti nyní, kdy byl parlamentem schválen a vstoupil v platnost ústavní zákon ze dne 22. dubna 1998 o bezpečnosti České republiky, což znamená průlom do doposud nepřehledné legislativy v oblasti bezpečnosti státu. Ústavní zákon udává směr a základ pro následnou tvorbu zákonů řešících problematiku bezpečnosti státu.

Současnost je a příští léta budou ovlivněna zásadním způsobem skutečností, že se ČR s největší pravděpodobností stane (společně s Polskem a Maďarskem) od dubna 1999 členem NATO. Tímto aktem nabývají otázky bezpečnosti ČR nový rozměr. Záměr státu být v budoucnosti členem Evropské unie patří rovněž k prioritám naší zahraniční politiky.

Proto by se měly všechny otázky související s problematikou **zajišťování bezpečnosti státu** v širokém slova smyslu řešit v koordinaci s trendy rozvoje NATO a EU, resp. ZEU nejen v rovině legislativní, ale i z hlediska **plánování výstavby a použití jednotlivých výkonných složek bezpečnostního systému státu** (ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů a havarijních služeb), jelikož členství v NATO, resp. v EU bude znamenat řešení otázek bezpečnosti (svrchovanost, územní celistvost, základy demokracie, vnitřní pořádek a bezpečnost, životy a zdraví, majetkové hodnoty nebo životní prostředí) v rámci všech členských zemí těchto organizací.

Přesto musí rozhodující roli, nezávisle na členství v těchto mezinárodních strukturách, sehrát každý stát samostatně.

Víceúčelovost použití armád

AČR je hlavní a rozhodující složkou ozbrojených sil. Svou obrannou funkci v rámci bezpečnostního systému státu bude uplatňovat při obraně státu proti vnějšímu vojenskému napadení a od okamžiku začlenění do NATO v případě napadení některého ze členských států při společné obraně (po odsouhlasení parlamentem). To je a bude hlavní úkol AČR.

Formy použití AČR při plnění těchto úkolů jsou víceméně známy, ale přistupuje zde nový prvek, kterým je předpokládané **společné použití vojsk v operacích** (1). Pro AČR (a nejen pro AČR, ale pro celou Českou republiku) to znamená respektovat zásady NATO a přizpůsobit (v rozumné míře) dosavadní zásady obrany samostatného státu k zásadám společné alianční obrany. Ve vojenském umění půjde především o ujednacení pojmů, zvláště pak o jejich shodné chápání.

AČR má být podle národní obranné strategie připravena **podílet se na eliminaci nevojenských ohrožení**. V praxi to znamená, že může posilovat ochrannou funkci Policie České republiky (PČR) nebo záchrannou funkci institucionalizovaného integrovaného záchranného systému (IZS). Jde o známou asistenci AČR ve prospěch IZS nebo ve prospěch PČR.

Z AČR by byly vyčleňované síly a prostředky zpravidla „rozptýleny“ v rámci IZS nebo PČR. Nelze však vyloučit nasazení menších organických jednotek či útvarů k plnění samostatných „armádních“ úkolů v rámci činnosti IZS nebo PČR. Zodpovědnost za řešení těchto typů krizových situací má rezort Ministerstva vnitra České republiky (MV ČR) v plné míře a legislativa státu je pro tento typ krizových situací sice málo přehledná, ale v podstatě existuje. Obsah článku Mgr. Antonína Mládky „Legislativní řešení mimořádných i krizových situací v ČR“ ve VR 2/98 je toho dokladem.

Mohou však nastat krizové situace, kdy ani asistence AČR ve prospěch IZS nebo PČR nebude postačující. Při vzniku takto závažného nevojenského ohrožení by byla schopna sehrát rozhodující úlohu v součinnosti s ostatními výkonnými složkami bezpečnostního systému pouze AČR. Existuje dostatek příkladů, kdy byly armády použity k nestandardním účelům formou operace (při povodních na Moravě, v Německu a Polsku ap.). Troufám si tvrdit, že obě role armády (při eliminaci jak vojenských, tak i nevojenských ohrožení) budou v blízké perspektivě zcela rovnocenné.

Víceúčelovost použití armád v budoucnosti se jeví nejen z ekonomických důvodů jako logická a opodstatněná. Na základě výše uvedené úvahy lze charakterizovat základní předpokládané budoucí formy použití AČR. Za rozhodující kritérium pro rozdílné formy je možné považovat cíl, kterého se má v dané operaci dosáhnout.

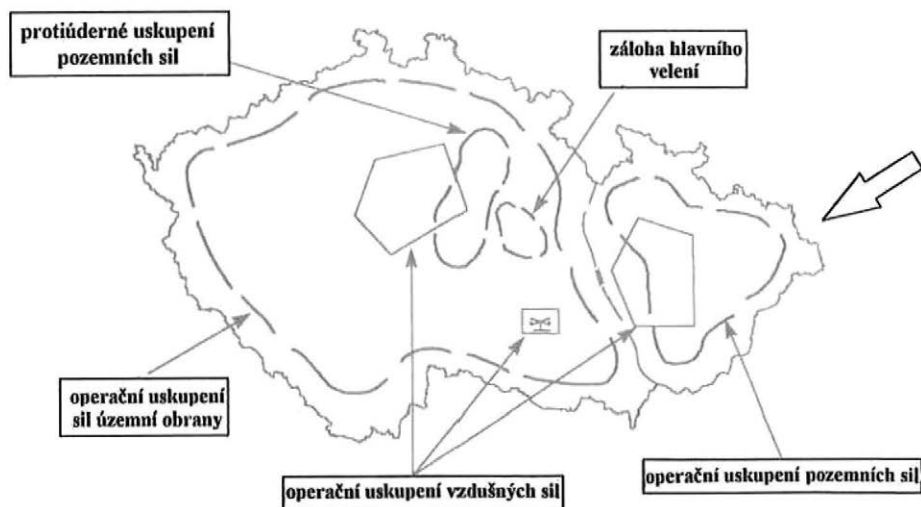
Použití AČR při vojenském ohrožení

Česká republika není v současnosti přímo vojensky ohrožena. Jako člen NATO bude ozbrojený konflikt vůči ní ještě méně pravděpodobný. Lokální konflikt typu „víkendová válka“ je, zdá se, téměř vyloučen. Za 50 let existence Aliance nedošlo k přímému vojenskému napadení ani jednoho z členských států NATO (kromě atypického konfliktu mezi dvěma členy Tureckem a Řeckem).

Přesto existuje pravděpodobnost vzniku ozbrojeného konfliktu mezi cizí mocí (myšleno ze strany nečlena NATO) a Aliancí. V takovémto případě může být v rámci obranné

operace NATO (pokud se bude konflikt odehrávat i na teritoriu ČR nebo v jeho blízkosti) vedena na území ČR **obránná operace AČR (2)**, přičemž část sil může být v přímé operační podřízenosti velení NATO.

Operační sestava AČR při postupném narůstání napětí (varianta)



Obr. 1

Obecně lze soudit, že velikost vyčleněné části AČR do operační podřízenosti velení NATO bude v přímé úměře k rozsahu konfliktu a v nepřímé úměře k jeho vzdálenosti od teritoria ČR. Nelze vyloučit ani situaci, kdy by naopak část spojeneckých sil mohla být v podřízenosti velení AČR.

V jedné z mnoha variant by mohla být obranná operace zahájena v podmínkách:

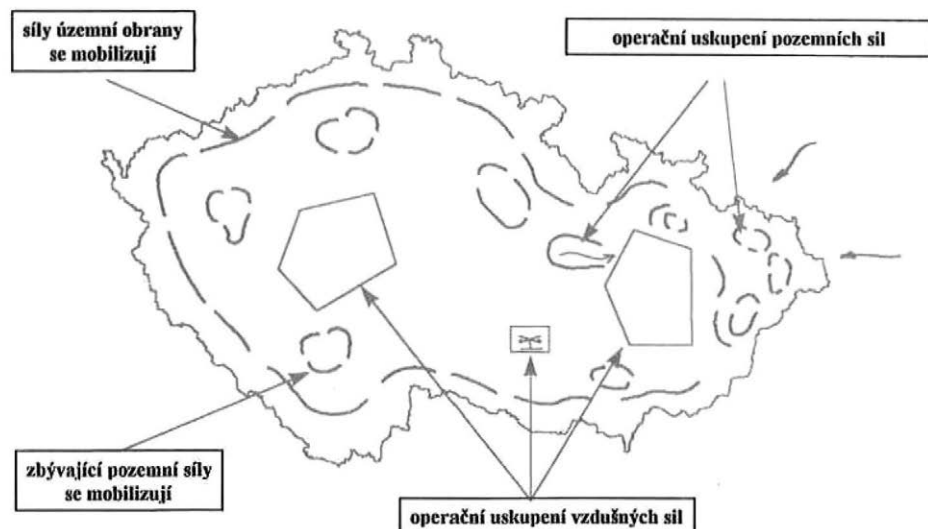
- a) **postupného narůstání napětí**, kdy bude AČR mobilizačně rozvinuta, nebo
- b) **náhleho narůstání napětí**, kdy nebude AČR plně mobilizačně rozvinuta.

V obou základních variantách by různou měrou mobilizačně rozvinutá AČR zaujímala operační sestavu, zahrnující prostorově, funkčně a účelově rozmístěná vojska tak, aby byla optimální variantou k zastavení agresora a k udržení územní celistvosti státu.

Při zaujímání operační sestavy AČR podle varianty (a) by vojska po mobilizačním rozvinutí postupně a plynule zaujímala své prostory zpravidla v pořadí od státní hranice do vnitrozemí. Schematické znázornění s důrazem na pozemní síly a síly územní obrany (3) ukazuje **obr. 1**. Protiúderné uskupení pozemních sil by se zpravidla vytvářelo až v průběhu operace, zpravidla po ochotě spojenců České republiky pomoc poskytnout.

V případě zaujímání operační sestavy v podmínkách podle varianty (b) by šlo zpravidla o tzv. **přikrytí státní hranice**, kdy by jednotlivé bojeschopné prapory mechanizovaných brigád s nezbytnou podporou a zabezpečením zaujímaly obranu na státní hranici s agresorem s cílem nedovolit jeho pronikání na naše území, a tím vytvořit podmínky pro plné zmobilizování a operační rozvinutí hlavních sil a zaujetí operační sestavy.

Přikrytí státní hranice při náhlém narůstání napětí (varianta)



Obr. 2

Mohla by vzniknout situace, že by do přikrytí státní hranice byly použity *síly okamžité reakce* (SOR) a *síly rychlé reakce* (SRR). Tato varianta by však svědčila o podcenění situace ze strany vlastních zpravodajských služeb a politického vedení státu. Obr. 2 ukazuje možnou variantu použití části AČR v přikrytí státní hranice. Vzhledem k charakteru informací nebudu dále tyto úvahy rozvádět.

Použití AČR při nevojenském ohrožení

V situaci, kdy by ani asistence AČR ve prospěch IZS nebyla postačující, by mohla být AČR zasazena formou **podpůrné operace**. Je to nový pojem, který v zásadě koresponduje s používaným pojmem v novém polním řádu pozemního vojska USA FM 100-5.

Jde o způsob, který předpokládá centralizované zplánování, zasazení a řízení vojsk (velení vojskům) s cílem poskytnout pomoc a služby obyvatelstvu, chránit přírodu či

majetek v různých krizových situacích (při živelních pohromách, průmyslových haváriích, ekologických katastrofách většího rozsahu, nebezpečných epidemiích ap.).

Společně se zasahujícím IZS (v odpovědnosti MV ČR), by mohla operovat vojska (v odpovědnosti MO ČR) řízena velitelstvím taktického nebo operačního stupně. Podpůrné operace by mohly mít širokou škálu podob. Rozhodujícím kritériem by byl cíl, kterého by mělo být dosaženo. Mohlo by jít např. o podpůrné operace:

- ▲ k záchraně osob a majetku při přírodních katastrofách nebo při průmyslových haváriích,
- ▲ k obnově dopravy a zásobování nebo k evakuaci obyvatelstva v oblastech takto postižených,
- ▲ k likvidaci lesních požárů velkého rozsahu,
- ▲ k odstraňování škod z důvodu ekologických katastrof apod.

Na základě požadavku vlády by NGŠ AČR určil složení operačního uskupení a odpovědný orgán velení. Z hlediska potřeby většího počtu odborníků by si situace zřejmě žádala zmobilizování mírově nenaplněných jednotek a útvarů. V první řadě by však bylo využíváno k tomuto účelu předurčených vojsk ze SOR a SRR, pravděpodobně beze zbraní. *Zásah armády v případě loňských červencových povodní byl v podstatě podpůrnou operací.*

Při vzniku krizové situace, kdy by ani asistence AČR ve prospěch PČR nebyla postačující, by AČR mohla být zasazena formou stabilizační operace. Jde také o nový pojem, který odpovídá americkému (dá se očekávat i aliančnímu) pojetí. Jedná se o zplánované a vojensky řízené zasazení vyčleněného uskupení sil a prostředků armády.

Obecným cílem činnosti zasazených sil a prostředků by bylo stabilizovat základní funkce státu v daném regionu podle rozsahu krizové situace, a tím vytvořit podmínky pro fungování k tomu určených orgánů. Pro každou konkrétní situaci by byl charakteristický způsob zasazení, množství zasazených sil a prostředků a doba činnosti.

Stabilizační operace by měly také širokou škálu podob, které by vycházely z charakteru vzniklé krizové situace.

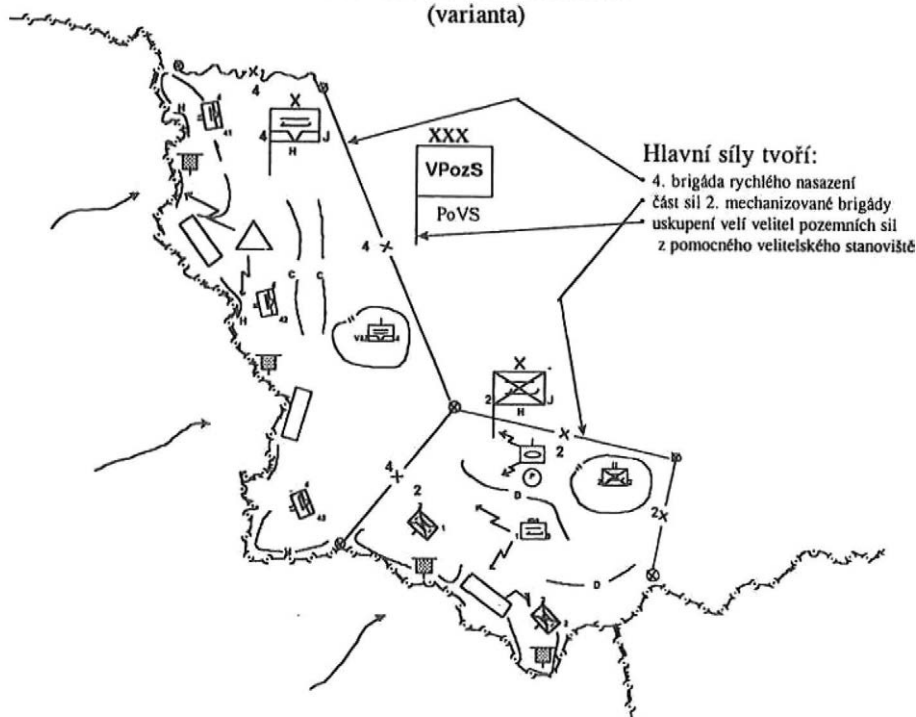
Při neúměrně vysoké migraci obyvatelstva na naše území by mohla AČR na základě rozhodnutí vlády ČR připravit a vést **stabilizační operaci k uzavření státní hranice** (viz obr. 3).

Rozhodující princip by spočíval v nepropustnosti státní hranice v úsecích mimo oficiálních přechodů a v přísně kontrolovaném pohybu osob a materiálu na těchto přechodech. Součástí této operace by byla i opatření ke zpřísnění režimu na letištích, omezení provozu apod. Dominantní činností by byl intenzivní monitoring, vytváření nepropustných clon, zásahová činnost, organizace sběrných míst. AČR by svou činností vytvářela podmínky pro fungování např. pohraniční a cizinecké policie.

Stabilizační operace k izolaci určitého území z důvodu řádění teroristických band apod. by mohla mít za cíl zpřísnit jakýkoliv pohyb ven nebo dovnitř daného ohraničeného prostoru, včetně vzdušné přepravy. Tímto způsobem by byly vytvořeny podmínky k plnění úkolů policie.

Stabilizační operace k obnovení veřejného pořádku (např. k zamezení rabování obchodů, benzinových čerpacích stanic, rozkrádání státního majetku, destruktivní činnosti kriminálních živlů apod.) by měla za cíl vytvořit svou ozbrojenou přítomností podmínky k tomu, aby PČR nebo jiné ozbrojené bezpečnostní sbory mohly plnit svou funkci.

Schéma použití AČR ve stabilizační operaci k uzavření státní hranice (varianta)



Obr. 3

Rozhodujícími činnostmi by mohlo být ozbrojené střežení na stacionárních stanovištích nebo pohyblivých obrněných nebo neobrněných prostředcích a zásahová činnost. Tento typ operace nemá nic společného s možností potlačování např. stávek, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Dalším typem stabilizační operace by mohla být **operace k obraně vybraných důležitých objektů** na teritoriu, s cílem zabránit destruktivní činnosti teroristických skupin apod.

Pro všechny uvedené a další možné typy stabilizačních operací je důležitá obecná zásada, že *armáda by v nich vystupovala jako prvek ozbrojené síly vytvářející pouze podmínky k použití ozbrojených bezpečnostních sborů*. Na základě požadavku vlády ČR by náčelník Generálního štábu AČR určil složení operačního uskupení včetně orgánu velení. K plnění úkolů by byly opět určeny síly, které jsou v míru k dispozici, tj. SOR a SRR.

Není vyloučeno, že by mohly být výběrově mobilizačně rozvinuty některé útvary územní obrany, spadající do prostoru vedení stabilizační operace. Vedle činnosti policie nebo jiných ozbrojených bezpečnostních sborů (v gesci MVČR) by operovalo vyčleněné operační uskupení AČR (v gesci MOČR).

Dá se předpokládat, že by se v mnoha konkrétních krizových situacích nevojenského ohrožení jednalo o kombinaci podpůrných a stabilizačních operací.

AČR se již dnes podílí a v budoucnosti by se o to více měla podílet na mnohonárodních podpůrných (4) i stabilizačních (5) operacích, organizovaných některou z mezinárodních bezpečnostních struktur pod mandátem OSN resp. OBSE.



Teoretické rozpracování otázek vojenského umění (do kterého bychom měli zahrnout i teorii podpůrných a stabilizačních operací) pro podmínky 21. století je v začátcích. Přechodná fáze, kdy nebyla jasná otázka našeho členství v NATO, je s největší pravděpodobností za námi. Proto je vysoce aktuální otázka teoretického zkoumání zásad použití AČR v různých typech operací, a to v intencích současného rozpracovávání této problematiky v armádách členských států NATO s rozumným dodržением českých zvláštností, tradic a osvědčených zkušeností získaných v minulosti.

Organizační struktura AČR není z hlediska použití sil v operacích ideální. Při neexistenci bývalých armádních sborů se při vytváření uskupení musí v míru oddělené druhy sil a dalších složek AČR spojovat do jediného celku, což z hlediska pohotovosti k zasazení situací spíše komplikuje.

Mírově naplněná AČR s existujícími silami okamžité a rychlé reakce přesto dává základní možnosti k realizaci výše uvedených operací. Ideálním stavem by mohlo být částečné mírově naplnění sil územní obrany a návrat ke sborovým organizačním strukturám (jak je obvyklé v armádách členských i nečlenských států NATO).

Předpokládám, že s blížícím se dubnem 1999 dojde k postupné akceleraci úsilí ve prospěch rozvoje teorie vojenského umění v naznačených oblastech (např. i tím, že se opět vytvoří potřebné výzkumné pracoviště) a snad se i uspíší návrat k rozumným organizačním strukturám v AČR.

Poznámky:

1. V armádách členských států NATO je „operace“ chápána jako činnost vojsk v akci bez ohledu na velikost zasazovaných vojsk.
2. Alternativním pojmem může být pojem „operace k obraně ČR“.
3. Pojmy nahrazující dosavadní pojmy „pozemní vojsko“ a „vojsko územní obrany“ zazněly při celoarmádním shromáždění s NGŠ AČR dne 3.7.1998 k seznámení s novou „Konceptí výstavby rezortu obrany do roku 2003 s výhledem do roku 2008“.
4. Svým charakterem jsou v podstatě humanitárními operacemi.
5. Svým charakterem jsou mírovými operacemi k prosazení, udržení a zajištění míru.

Literatura:

- * Ústavní zákon ze dne 22. dubna 1998 o bezpečnosti České republiky, Sbírka zákonů č. 110/1998, částka 39, Praha, 1998.
- * Národní obranná strategie, Praha, 1997.
- * Hanousek, M.: Operace pozemního vojska USA v duchu nového polního řádu. FM 100-5. Vojenské rozhledy 2/98.
- * Kubeša, M.: Způsoby použití Armády České republiky. Vojenské rozhledy 1/98.
- * Nastoupil, R.: Trendy vojenství počátku příštího století a jejich vliv na výstavbu AČR. Vojenské rozhledy 2/98.
- * Podešva, F.: Nevojenská a smíšená ohrožení a jejich eliminace silami i prostředky AČR. Vojenské rozhledy 4/97.
- * Kozák, K.: Filozofie obrany. Vojenské rozhledy 1/98.
- * Hodboď, L.: Ještě jednou k SPPR. Vojenské rozhledy 2/97.
- * Mládek A.: Legislativní řešení mimořádných i krizových situací v ČR. Vojenské rozhledy 2/98.

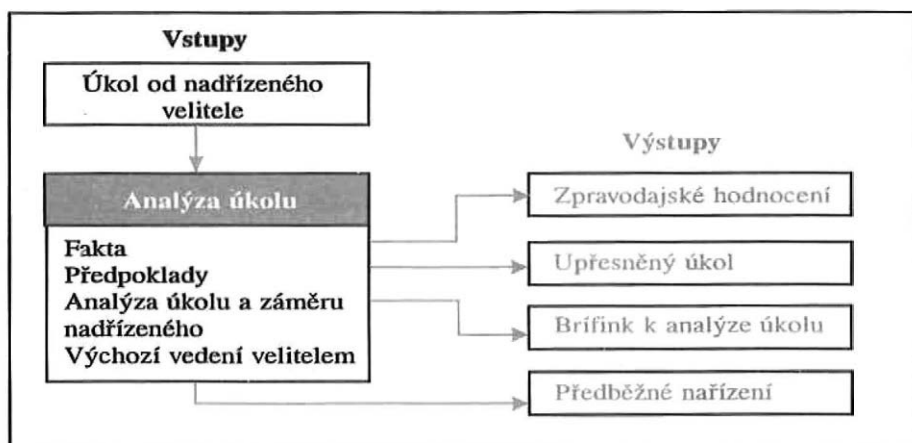
Analýza úkolu v rozhodovacím procesu armád NATO

Analýza úkolu je považována za klíčový prvek v rámci vojenského rozhodovacího procesu (RP). Dovoluje veliteli zahájit vlastní vizualizaci bojiště. Výsledkem analýzy úkolu je definování problému a zahájení procesu vymezení proveditelných řešení.

Nový úkol, který přijde ve formě rozkazu od nadřízeného stupně nebo vyplýne z dedukce dané konkrétní situace, dává rozhodovacímu procesu nový směr. Jeho analýza začíná ujasněním záměru nadřízeného velitele. Odtud velitel dané jednotky odvozuje svoje základní úkoly, jejichž plněním přispívá k realizaci cíle nadřízeného. Analýza končí, když velitel schválí upřesněný úkol vlastní jednotky (obr. 1).

Analýza úkolu je v teorii armád NATO metodicky rozčleněna do čtyř na sebe navazujících fází:

- ▲ **shromažďování faktů** (aktuální stav nebo podmínky),
- ▲ **vytváření předpokladů - hypotéz** (jako náhrady za fakta, která nejsou známa),
- ▲ **analýzu záměru a úkolu od nadřízeného** (jaké úkoly jsou vyžadovány ke splnění cíle),
- ▲ **výchozí vedení velitelem** (se zaměřením na postupné plánování štábem), což představuje počáteční instrukce velitele k organizaci práce štábu.



Obr. 1: Obsah analýzy úkolu v rámci úplného RP

První a druhá fáze sběr faktů a tvorba předpokladů předchází vlastní analýze úkolu. V situaci, kdy není k dispozici mnoho času, se obě fáze odehrávají spíše v hlavách velitelů

a štábů - jde převážně o myšlenkový proces. Na tomto místě jsou však podrobně rozebrány, aby bylo zřejmé, co vše je třeba brát při sběru faktů a tvorbě předpokladů v úvahu.

Sběr faktů

Jednotlivá oddělení (skupiny) ve štábech NATO se podílejí na shromažďování potřebných faktů. Obsah jejich práce v této etapě RP může zahrnovat činnosti, které jsou dále rozvedeny.

a) Personální oddělení/skupina (G1/S1) poskytuje aktuální zprávu o stavu personálu v dané organizaci, u podřízených jednotek a dalších podpůrných nebo přidělených prvků. Obsah personálního přehledu zahrnuje odhady tzv. průkazných a neprůkazných faktorů v souladu se vzorem brífinku k analýze úkolu.

b) Zpravodajské oddělení/skupina (G2/S2) se zaměřuje na sběr faktů o prostoru bojiště, terénu, počasí, nepříteli. Údaje o charakteru bojiště, terénu, počasí a nepříteli představují stěžejní část obsahu zpravodajské přípravy bojiště. Podstata zpravodajské přípravy bojiště, její obsah a místo v rozhodovacím procesu velitele a štábu byly objasněny již ve Vojenských rozhledech č. 3/1996.

c) Operační oddělení/skupina (G3/S3) se soustřeďuje na sběr faktů, k nimž patří:

- úkol a záměr nadřízeného velitele (o jednu nebo dvě úrovně výše),
- aktuální organizační strukturu vlastních sil (o dvě úrovně níže),
- aktuální stav vlastních jednotek (předurčených, zasazených nebo podpůrných), což zahrnuje: umístění jednotek, bojové možnosti jednotky (včetně úrovně vycvičenosti, efektivnosti velení a řízení, stupeň mobility, druhu výstroje a výstroje, možnosti použití jaderné či chemické munice, omezení), činnost jednotek,
- součinnostní bojová podpora (tj. letecká podpora, ale i podpora palbou z námořních plavidel, podpora námořní pěchoty),
- další informace o jednotkách: umístění, stav a úkoly jednotek na bocích, podpůrných jednotek a nezasazených jednotek,
- stav radiačního ohrožení (před bojovou činností),
- čas: celková analýza dispozičního času by měla být založena na zpětném plánování. Vzhledem k plánovanému vedení bojové činnosti (BČ), aktuálnímu rozmístění sil a vzdálenosti od prostoru BČ, by G3/S3 měl být schopen stanovit časový údaj, který bude nutný k přesunu do výchozího bodu. Tento časový údaj v kombinaci se známou časovou hodnotou rozhodovacího cyklu umožní stanovit počáteční spotřebu času, který je k dispozici pro další činnosti požadované velením.

d) Oddělení/skupina logistiky (G4/S4) poskytuje přesné a aktuální informace o logistické situaci v rámci dané organizace, u podřízených jednotek, přidělených a podpůrných prvků.

e) Oddělení/skupina pro veřejné záležitosti a psychologického boje (G5/S5) vymezuje oblasti informací, s nimiž je nebo není možné seznamovat veřejnost. G5/S5 rovněž v těsné spolupráci s G2/S2 upřesňuje fakta o místní populaci a vládních orgánech.

f) Oddělení/skupina pro velení a spojení (G6/S6) shromažďuje informace o vlastních možnostech a schopnostech z hlediska zabezpečení optimálního velení a spojení.

Tvorba předpokladů

Jakmile štáb shromáždí dostupná fakta, zahajuje rozbor předpokladů neboli hypotéz.

Předpoklady nahrazují nutné, avšak chybějící nebo neznámé údaje. Předpoklady nalezené v plánu BČ (rozkazu) nadřazeného stupně mohou sloužit nižšímu stupni v případě, že mají vliv na plnění jeho úkolu. Jestliže jsou předpoklady dané vyšším stupněm velení vzaty v úvahu, musejí být brány skutečně jen jako předpoklady, ne jako fakta. Jakýkoli předpoklad je přijat, jestliže vyhovuje jak z hlediska jeho platnosti, tak i potřebnosti.

Platnost udává, zdali daný předpoklad nastane či nikoli. Tzv. vysoce abstraktní potencionální problémy (tj. počasi nebo pravděpodobné varianty nepřítele) představují v této chvíli příklad použití neplatné hypotézy.

Potřebnost stanovuje, zdali je či není daný předpoklad absolutně podstatný pro tvorbu plánu BČ. Jestliže plánování může pokračovat bez vytvoření předpokladu, tento předpoklad se nemusí podrobit testu potřebnosti a stává se následně nepřijatelným.

Príslušníci štábu musejí průběžně aktualizovat hodnocení předpokladů jakožto součásti hodnotícího procesu. Nově zjištěná fakta by měla nahradit stávající předpoklady co možná nejdříve za účelem snížení nejistoty v průběhu realizace plánu BČ.

Analýza úkolu a záměru nadřazeného

Práci štábu na analýze úkolu a záměru od nadřazeného stupně velení organizuje náčelník štábu. Jeho vedení obsahuje stanovení jak celkové sumy času, kterou má štáb k dispozici při analýze, tak vymezení, kde a kdy budou krátké brífinky k výsledkům analýzy.

Každý příslušník štábu má svou vymezenou roli. Příslušníci štábu obvykle mají k dispozici kopie bojového rozkazu nebo plánu BČ od nadřazeného či alespoň části, které se jich týkají. Každý člen štábu průběžně aktualizuje potřebné údaje vztahované k novému úkolu a souběžně zahajuje práci na analýze problémů týkající se jemu vymezenému poli působnosti. Každý z rozhodujících příslušníků štábu musí pochopit, co je podstatné pro velitele a co pro ostatní příslušníky štábu. Toho lze dosáhnout pouze týmovou přípravou a využitím znalostí toho, co každý konkrétně chápe pod pojmem **oblast odpovědnosti** velitele a jednotlivých funkcionářů štábu.

Jestliže je obecně známo, co je podstatné, hlavní funkcionáři štábu zaměřují svá oddělení na tyto podstatné činnosti a seznamují je se změnami, aby bylo možné zhodnotit jejich vliv a informovat velitele a ostatní příslušníky štábu.

Informace lze nalézt v jednotlivých částech rozkazu nebo plánu BČ od nadřazeného. Většina z těchto informací je vyžadována v pozdějších krocích rozhodovacího procesu, avšak vždy se musí brát na zřetel jejich možný vliv na splnění úkolu.

Analýza úkolu a záměru nadřazeného znamená pochopit:

- cíl nadřazeného (chápano jako PROČ je takto cíl stanoven),
- záměr nadřazeného velitele a velitele o dva organizační stupně výše, což znamená:
 - jaký(é) úkol(y) má vlastní jednotka plnit,
 - jaké specifické výsledky musí vlastní jednotka dosáhnout vzhledem k nepříteři, terénu a k součinnostním silám,
 - kde musí vlastní jednotka dosáhnout stanovených výsledků,
 - kdy musí tyto úkoly splnit,
 - proč dostala vlastní jednotka tento úkol,

- je vlastní jednotka na směru hlavního úsilí? Jestliže ne, jak se tedy vztahuje plnění úkolu vlastní jednotky ke směru hlavního úsilí,
- jaká omezení byla dána vzhledem ke svobodě rozhodování vlastní jednotky,
- proč nadřízený velitel nařídil tato specifická omezení, omezující možnou variantu BČ vlastní jednotky (nutno vztáhnout zpět k hlavnímu úsilí nadřízeného velitele!),
- je současná situace zásadně odlišná od situace nepřítelů a vlastních sil zpracované v plánu BČ nebo bojovém rozkazu nadřízeného a jaký je vliv těchto změn na stanovený úkol vlastní jednotky?

- posouzení prostoru BČ s cílem pochopit úkol a záměr nadřízeného,
- posouzení celkového plánu klamání nadřízeného, cíl klamání a cíl velitele o dva stupně výše,
- vymezení úkolů, které mají být splněny: specifických a nespecifikovaných,
- omezení,
- dostupné prostředky (nadlimitní a/nebo podlimitní vzhledem k aktuální organizaci),
- přijatelné míry rizika,
- počáteční analýzy času.

ZÁMĚR. Aby štáb mohl tvořit vlastní plán, musí znát záměr velitelů až o dvě úrovně výše (tj. pro brigádu platí, že musí znát záměr divize a sboru). Proto i vlastní rozkaz musí obsahovat záměr nadřízeného a ten záměr velitele o jednu úroveň vyšší. Znalost tohoto záměru je nutná k tomu, aby dovolila veliteli tvořit plány na podporu BČ jako celku.

PROSTOR BOJOVÉ ČINNOSTI. Prostorem BČ rozumíme prostor, který je vyjádřen v rozkazu nebo plánu BČ nadřízeného obvykle pomocí náčrtu. Je to prostor, za nějž je jednotka odpovědná. Příslušníci G3/S3 ho přenesou do pracovní mapy. Ke stanovení cíle je vymezení prostoru BČ založeno na velitelem nebo G3/S3 vypracovaném hodnocení prostoru nutném ke splnění úkolu.

KLAMÁNÍ. Štáb musí vést přehled o cíli a úkolech klamání dané velitelem o dva stupně výše a o celkovém plánu klamání (cíle, úkol, legenda, plán, činnosti) nadřízeného velitele. Tento přehled je zárukou, že žádná z jednotek nebude volit jiná řešení vzhledem k jakékoli klamné činnosti nadřízeného. Jestliže nadřízený velitelství nemá vypracován plán klamání nebo má k dispozici pouze velmi jednoduché plány, je možné vypracovat i rozsáhlejší vlastní opatření.

ÚKOLY. V teorii RP se v NATO rozlišují úkoly jasně formulované a nespecifikované.

- a) Jasně formulované úkoly: jsou vyjádřeny v rozkazu nebo plánu BČ nadřízeného.
- b) Nespecifikované úkoly: nejsou speciálně vymezeny v bojovém rozkaze nebo v plánu BČ, ale musejí být realizovány k naplnění celkového cíle nebo k naplnění jakýchkoli jasně formulovaných úkolů. Nespecifikované úkoly vyplývají z další analýzy rozkazu (čtením mezi řádky) a z analýz v souvislosti se známými údaji o nepříteli a terénu. Příklady těchto úkolů zahrnují překonávání řek, postup překračováním stanovených čar, „vyčištění“ zastavěných ploch, apod.

Úkoly vztahující se k organizaci nižších stupňů, rutinní úkoly a trvale platné pokyny se do výčtu úkolů neuvádějí. Příkladem může být realizace spojení, udržování přístupů v daném sektoru, doplňování paliva atd.

OMEZENÍ. Omezeními rozumíme taková opatření uložená velitelem, které nesmí nebo naopak musejí být splněna. Tato omezení ve většině případů popisují detailněji organizaci sil, manévru, nebo způsob zasazení sil a prostředků.

Např.:... zahájit přesun nejpozději..., ...ponechat dva prapory v záloze..., ...není povolena žádná předem neověřená nepřímá palba..., atd.

DISPOZIČNÍ PROSTŘEDKY. Štáb hodnotí prostředky začleněné v úkolové organizaci, přidělené prostředky nebo předurčené k posílení jiného. Základem pro splnění úkolu je správné sladění veškerých činností v čase, prostoru a dostupných prostředků.

RIZIKO. Nadřazený stupeň by měl vyjádřit riziko, které jeho velitel bude ochoten akceptovat při plnění úkolu (např. hospodárnosti sil v určitém prostoru). Úroveň přijatelnosti rizika může být snížena na základě analýzy úkolu a záměru.

ANALÝZA ČASU. Potřeba času nemůže být nikdy teoreticky jasně vymezena. Musí však tvořit integrální součást analýzy úkolu a musí být průběžně prováděna. Velitel musí řídit vyvážené podrobné plánování vzhledem k dosahované rychlosti a překvapení v důsledku neočekávané akce. Analýza času používá následující postupy:

- * Stanovení dispozičního času: dispoziční čas se počítá od přijetí úkolu do okamžiku sestavení plánu manévru obsaženém v rozkazu.
- * Znalost cyklu rozhodování: cyklus rozhodování je celkový čas vyplývající z doby, kdy velitel obdrží informaci ke zpracování, z doby na realizaci rozhodnutí, vydání rozkazů a z dispoziční doby, kterou mají podřízení k vlastní činnosti. To je důležitý nástroj k vymezení vlastního dispozičního času.
- * Rozdělení dispozičního času: má-li velitel celkový přehled o úkolu a dispozičním čase, musí vymezit dobu příslušející jednotlivým fázím plánování či vedení BČ. Toto vymezení se často opírá o tzv. *zpětné plánování*. Je-li znám čas potřebný k provedení BČ, velitel musí zvážit úhrn času potřebného pro vlastní jednotku k přesunu do místa plnění úkolu, pak musí vymezit čas na prověření proveditelnosti a konečně pro plánování.

Čas pro plánování musí být dán k dispozici i podřízeným jednotkám. Velitelé obvykle používají **pravidlo 1/3 - 2/3**. Každé velení by nemělo využít více než jednu třetinu času pro sebe a uvolnit dvě třetiny pro podřízené jednotky. Každá jednotka by měla použít jen nezbytně nutný čas nutný k plánování BČ. Plánování času musí být v souladu s rozhodovacím cyklem jednotky, která plán tvoří, a rovněž s uvážením činnosti nepřítele.

Velitel může maximalizovat využití dispozičního času pro plánování tím, že vydává **časově sladěná předběžná nařízení**, utváří správné předpoklady, provádí sladěné vedení a usiluje o těsnou součinnost mezi jednotkami a štábem.

Má-li velitel provedenou časovou kalkulaci, musí se svým rozhodnutím seznámit štáb.

Během těchto analýz štáb zvažuje veškeré informace, které by mohly ovlivnit vlastní BČ. Kritickou veličinou v tomto procesu je čas. Během této etapy může nedostatek času způsobit u nedostatečně sladěného štábu zpoždění a tím i časové ztráty.

Nemá-li štáb potřebné informace, musí rozvíjet hypotézy, které by zacelily místo po chybějících informacích a pak štáb s nimi musí seznámit velitele. Štáb musí rovněž vymezit nutné informační požadavky a získat potřebné informace. Zde je velmi důležité, aby se neztrácel čas čekáním na chybějící informaci, ale pokračovalo se dále v práci.

Ačkoli je velitel odpovědný za vymezení základních úkolů a hlavního cíle, štáb vytváří prozatímní seznam základních úkolů a předběžně znovuvymezení základního cíle.

Úkoly, které vymezují dosažení úspěchu při naplňování cíle, jsou označeny jako základní. Aby základní úkoly byly vymezeny odpovědně, musí štáb a velitel brát na zřetel záměr nadřízeného velitele, ale i vyššího stupně.

Nově vymezený úkol představuje stanovení cíle pro jednotku, která realizuje analýzu. Obsahuje všechny prvky formulace cíle: *kdo, co, kdy, kde a proč*.

Existuje-li řada úkolů, pak jsou uváděny v pořadí, v jakém se očekává, že nastanou. Za tohoto stavu by se znovu vymezený cíl již neměl měnit. Smí se měnit pouze tehdy, je-li zjištěna chyba v analýze nebo je změněn nadřazeným.

Velitel prověřuje výsledky analýzy úkolu. Činí závěrečné rozhodnutí, které úkoly jsou skutečně podstatné a vydává nebo schvaluje nově vymezený upřesněný cíl, který mu štáb připraví pod vedením NŠ nebo G3/S3.

Velitelovo vedení

Po upřesnění, popř. novém vymezení úkolu velitel zahajuje prvotní vedení procesu plánování štábu, které může zahrnovat všechny nebo některé s následujících vyjmenovaných faktorů:

- časový plán,
- záměr velitele,
- hodnocení rizik,
- možná omezení při velení,
- varianty BČ nepřítele, které budou prověřeny,
- závěry ze zpravodajské přípravy bojiště,
- klíčové prostory nebo životně důležitý prostor,
- požadavky na nejdůležitější („kritické“) informace,
- plán BČ (v dotyku, v hloubce nebo v týlu),
- požadované účinky na nepřátelské síly (porážka, zničení, atd., přičemž se vyhýbá přesnému procentuálnímu vyjádření, kolik nepřátelských sil a kdy mají být zničeny, protože přesné odhady jsou velmi obtížné),
- použití prostředků elektronického boje,
- předběžné stanovení použití jaderných a chemických zbraní (pouze na stupni sbor a výše),
- cíle klamání,
- stanovení priorit,
- druh záloh a jejich velikost, složení a kritéria pro jejich zasazení,
- instrukce k použití prostředků logistiky,
- opatření k velení a řízení,
- druh vydávaného rozkazu,
- druh provedení nácviku (prověrky připravenosti).

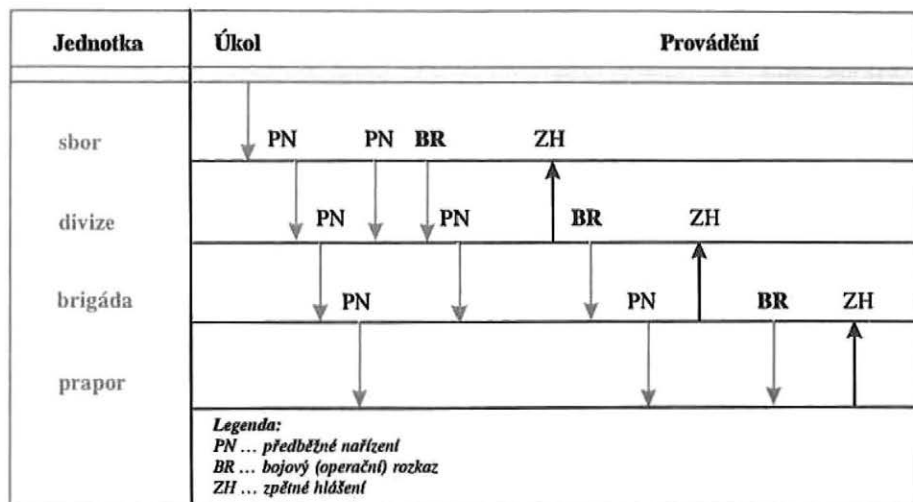
Velitel může pokračovat v procesu velení, avšak, aby se mohl zaměřit na vedení štábu, měl by stanovit určité vstupní instrukce vůči svému štábu. Zahájení vedení plánování velitelem je důležité, neboť poskytuje vhodný startovní bod pro tvorbu variant BČ. Velitelovo vedení procesu plánování musí obsahovat jeho počáteční záměr.

Záměr velitele je stručně vyjádřená široká vize, jak velitel zamýšlí řídit BČ. Není to detailní plán BČ a neříká speciálně „jak“ má být cíl BČ dosažen. Záměr vyjadřuje cíl BČ a může i zahrnovat, jak postavení jednotek ve fázi splnění úkolu usnadní možnou následující BČ. Obsahuje tři komponenty:

- * **Vlastní cíl:** příčina vedení BČ s respektováním cíle nadřazeného stupně. Vlastní cíl vysvětluje v kontextu cíle nadřazeného stupně, proč bude BČ vedena.
- * **Metoda:** stručně se vysvětluje druh BČ, který se předpokládá použít. Nejsou rozebírány detaily, jako např. dílčí cíle podřízených subjektů.

* **Konečný stav:** vztah mezi vlastními silami, nepřítelem a terénem, kdy se popisuje výsledný stav jednotky po splnění úkolu.

Jestliže velitel upřesní nebo schválí upřesněný úkol pro vlastní bojovou organizaci, pak je cestou G3/S3 vydáno **předběžné nařízení**. Předběžné nařízení se rozesílá všem podřízeným jednotkám, součinnostním jednotkám a nadřízenému velení. Pak mohou podřízené velitelské stupně zahájit svoje plánování. Je-li předběžné nařízení vydáváno ve správném čase, dovoluje to podřízeným stupňům vést tzv. paralelní plánování (viz obr. 2).



Obr. 2: Příklad paralelního plánování

Požadavky velitele na nejdůležitější informace

Velitel může pomáhat štábu shromažďovat potřebné informace, zabránit duplicitě úsilí nebo bránit získávání nepotřebných informací. Toto provádí orientací štábu na podstatné informace, které potřebuje, aby mohl učinit správné, časově sladěné (ale ne detailní) rozhodnutí. Takové podstatné informace jsou v NATO označovány jako nejdůležitější (kritické).

Nejdůležitější informace přímo ovlivňují úspěšné vedení BČ na jakékoli úrovni. Mohou být charakterizovány jako:

- situačně závislé a potvrzitelné,
- specifikované velitelem pro každou dílčí BČ nebo implicitně vyjádřené štábem, založené na pochopení cíle nebo záměru velitele,
- obecně časově závislé v rámci formalizace rozhodnutí do specifických bodů,
- použitelné pro velitele, který je specifikuje,
- běžně publikovatelné v bojovém rozkaze nebo plánu BČ,
- běžně šířitelné předem stanovenými kanály vymezenými ve stálých operačních směrnicích nebo podané ústní formou velitelem podřízeným, štábu a jednotkám,
- sledující návaznost mezi aktuální a budoucí BČ.

Požadavky velitele na nejdůležitější informace (Commander's Critical Information Requirements - CCIR) umožňují veliteli omezit hojně se vyskytující informace plynoucí z BČ. Umožňují mu stanovit jeho informační potřeby a naopak, zaměřit úsilí podřízených při jejich získávání, zpracování a selekci.

Požadavky velitele na nejdůležitější informace se zaměřují na dříve neznámé informace, které velitel potřebuje a považuje za kritické ke stanovení varianty vlastní BČ. Požadavky velitele na nejdůležitější informace zajišťují, že informace jdoucí k veliteli jsou smysluplné a mají kritickou důležitost z hlediska jeho osobního názoru na situaci. Velitel se sám rozhoduje o tom, kterou informaci považuje za nejdůležitější, když vychází ze stanoveného cíle a svých zkušeností.

Požadavky velitele na nejdůležitější informace jsou soustředěny na získání odpovědí na tyto zásadní otázky:

Odpovídá stav jednotky ještě veliteli záměru?

Kde je nepřítel? Co a jak dělá?

Kde jsou vlastní síly? Co a jak dělají?

Jaký bude stav za šest, dvanáct hodin atd?

Jaké problémy má nepřítel a jak je my můžeme využít?

Jaké možnosti má nepřítel a jak je my můžeme znemožnit?

Jaké jsou naše možnosti a jak je můžeme využít?

Potřebujeme změnit náš plán? Úkolovou organizaci? Cíl?

Tyto otázky nestanovují řadu standardních požadavků velitele na nejdůležitější informace, spíše poskytují obecný přehled, pomocí něhož velitel může formovat vlastní požadavky na nejdůležitější informace pro každou zvláštní situaci nebo operaci.

Na základě požadavků velitele na nejdůležitější informace navazují štábní formulace:

* požadavků na nejdůležitější zpravodajské informace (Priority Intelligence Requirements - PIR) vyjadřující, jak velitel vidí nepřitele - jejich naplnění řídí S2/G2, avšak přispívá k získání PIR je povinností všech;

* základních prvků informací o vlastních silách (Essential Elements of Friendly Information - EEFI), které obsahují, jak velitel vidí svou jednotku očima nepřitele, aby rozlišil, které informace jsou pro nepřitele nejdůležitější k tomu, aby byl schopen zvítězit;

* požadavků na informace o vlastních silách (Friendly Forces Information Requirements - FFIR), které vyjadřují, jak vidí velitel svou vlastní jednotku, to znamená informace, které musí mít o vlastní jednotce, aby mohl učinit správné rozhodnutí.

Príslušníci štábu připravují tyto produkty tak, že je rozčlení na dílčí části, aby se mohli soustředit na sběr, analýzu a informování o požadavcích velitele na kritické informace v každé specifické oblasti BČ. Uvedený postup pomáhá veliteli:

- ▼ řídit zpracování informací tak, aby získal kompletní přehled o bojišti,
- ▼ tvořit, potvrdit nebo měnit varianty BČ,
- ▼ ověřovat nebo obnovovat svoje odhady aktuální BČ a svoje hodnocení budoucí BČ,
- ▼ jasně určit, kdy bude nutné provádět plány po odbornostech,
- ▼ odhadnout schopnost jednotky splnit její cíl v souladu se záměrem nadřízeného.

Někdy velitel provádí odhad schopnosti jednotky prostřednictvím osobní komunikace s podřízenými veliteli a štáby (obvykle až o dva stupně níže) a s jeho vlastním štábem.

Tento postup je v souladu s tvorbou plánu BČ a tvorbou úkolové organizace - dvěma kritickými prvky plánu.

Během formulace požadavků na nejdůležitější informace velitel hodnotí:

- ▼ jak jednotka pochopila stanovený cíl, záměr velitele a nadřízeného, svou roli v BČ a svoje možnosti,
- ▼ kompetentnost a důvěru podřízených velitelů v to, že únava a stres v jejich jednotkách se bude pohybovat ve zvládnutelných mezích,
- ▼ bojový duch jednotek.

Faktory, které ovlivňují činnost velitele v této fázi:

- řídicí styl a filozofie velení,
- znalosti, schopnosti a zkušenosti podřízených,
- specifika vyplývající z konkrétní bojové situace.

Velitelé musejí přizpůsobit své požadavky na nejdůležitější informace změnám situace. Naplňování požadavků na nejdůležitější informace je dynamickým procesem. Ačkoli některé požadavky na nejdůležitější informace mohou být standardní, velitel je musí znovu promyslet pro každou BČ zvlášť.

Protože velitel musí činit zásadní rozhodnutí respektující hlavní cíl, příslušníci štábu mu při tvorbě jeho požadavků na nejdůležitější informace pomáhají. Proto také později, v průběhu etapy válečné hry, vytvářejí tzv. model na podporu rozhodování velitele, který využívají při vedení BČ. Představuje grafické a písemné hodnocení toho, kde a kdy velitel musí činit své rozhodnutí, aby synchronizoval zásadní činnosti na bojišti a prováděl správné volby v rámci probíhající BČ. To pomáhá podřízeným využít iniciativy, aniž by velitel extenzivně zasahoval v rámci svého řízení.

Závěr

Nedostává-li se příliš času, velitel a štáb mohou provádět analýzu úkolu formou společné diskuse (např. s využitím tzv. brainstormingu). Jinou možností je, že analýza úkolu je striktní myšlenkovou aktivitou velitele a jejím výsledkem je velitelem slovně formulovaný upřesněný úkol. Štáb tak může rychle přejít k formulaci a vydání předběžného nařízení pro podřízené jednotky.

Součástí velitelova řízení štábu v rámci analýzy úkolu je i stanovení četnosti a obsahu společných porad - brífinků. Kromě *brífinku k analýze úkolu* se obvykle konají *brífinky k výsledkům tvorby variant BČ, k výsledkům válečné hry, k rozhodnutí velitele a k vydání bojového plánu (rozkazu)*.

Počet a druh brífinků není striktně nařízen. Je to závislé na rozhodnutí velitele, dispozičním čase, situaci a také na stupni velení. Tzn., že např. **na stupni prapor nemusí být dodržováno pět brífinků obvyklých pro sbor**, neboť o mnoha věcech rozhoduje velitel praporu sám a nepotřebuje tak často podporu štábu, jako je tomu na stupni sboru.

Poznámka:

Pojmy *průkazné* a *neprůkazné faktory* se v NATO používají pro označení konkrétních informací, které buď lze přesně číselně vyjádřit, nebo to není možné. Např.: plánování zásob munice číselně vyjádřit lze - jde o průkazný faktor, ale morální stav jednotek nebo únava vojáků je numericky nevyčíslitelná - jde o neprůkazný faktor.

Operační základy protiletadlové obrany

Článek brig. gen. Martina Horsta byl uveřejněn v č. 6/1998 časopisu REPORT VERLAG. Zkráceno a redakčně upraveno.

Od doby první světové války až po zavedení moderního stíhacího letounu čtvrté generace se operační úkol protiletadlové obrany nezměnil. Protiletadlová obrana jako v zásadě defenzivní, a proto reaktivní operační forma, má v první řadě chránit vlastní území a důležitá civilní a vojenská zařízení proti leteckým útokům. Tím **protiletadlová obrana poskytuje strategicky důležitý přínos k udržení vlastní volnosti jednání, respektive ke zpětnému získání iniciativy.** Její ochranný účinek spočívá v **kombinaci aktivních obranných a pasivních ochranných opatření,** jakož i na schopnosti pokud možno nejdříve zničit nepřátelské prostředky leteckého útoku.

Naproti tomu operační faktory prostor, čas a ozbrojené síly, podléhají neustálé změně, protože se v nich odrážejí změny bezpečnostních, vojensko-politických, vojensko-geografických a technologických rámcových podmínek. Spolu s rozšířeným spektrem úkolů ozbrojených sil určují základy dnešní německé protiletadlové obrany.

Změny klasických operačních činitelů

a) Prostor

Nová bezpečnostně-politická situace v Evropě, přemístění vojenských rizik do různých okrajových oblastí prostoru Severoatlantické aliance, i možné působení německých vojenských kontingentů při mezinárodních krizových zasazeních, má tyto důsledky:

① Území se - pro případ obrany země - zvětšilo o třicet procent, a tím zároveň získalo hloubku prostoru. Spřátelené sousední státy a budoucí členové NATO umožňují odlehčení protiletadlové obrany tím, že se snížily požadavky na rychlost reakce systému protiletadlové obrany vzhledem k běžnému spektru cílů konvenčních prostředků letecké války.

② Možná zasazení mimo Německo naproti tomu vyžadují překonávání značných vzdáleností a jsou ovlivňována velmi rozdílnými vojensko-geografickými činiteli. To klade zvýšené požadavky na schopnost přemístění a pružnost zasazení sil protiletadlové obrany.

Ve srovnání s dřívějšími operačními koncepcemi ztratil prostor svůj statický charakter. Zaznamenáváme upuštění od pevných vztahů prostor-síly a přijetí pružného pokrytí prostorů souvislým střezem vzdušného prostoru v kombinaci se soustředěnými sil v závislosti na situaci. Operační předběžné plánování je za těchto okolností možné jen omezeně.

b) Čas

Čas byl pro protiletadlovou obranu vždy zvláště kritickou veličinou. Boj o časové výhody v klasické soubojové situaci mezi „protiletadlovcem“ a leteckým útočníkem existují i nadále, avšak přistoupil k tomu závod o nezbytné časové plánovací rezervy při zasazeních v rozšířeném spektru úkolů.

Pro přípravu zasazení, přemístění a dosažení bojové pohotovosti v rámci řešení krizí potřebují i hotovostní síly delší časový předstih. Zvláště nápadná je přitom závislost možné

reakční doby jednotek na stupni jejich pohotovosti. Existují mezní hodnoty v rozsahu dnů. Při řešení krizí se účinek prevence a působení příznaků projevuje pouze v úzce vymezených „časových oknech“. Často citované prodloužení vojensky využitelné doby předběžné výstrahy sice platí pro klasickou situaci rozsáhlé agrese ve střední Evropě, nikoli však pro celou šíři nového spektra úkolů protiletadlové obrany.

Platí, že postačující vlastní síly protiletadlové obrany vysoké bojové mohutnosti jsou za strategické defenzivy nezbytné, jestliže chceme, aby riziko strategicko-operačního překvapení letectvem potenciálního protivníka bylo kalkulovatelné.

Ačkoliv se zvýšila rozmanitost úkolů, prostor zasazení, je dnes k obraně Aliance i k obraně země k dispozici podstatně méně prostředků protiletadlové obrany. To může být vyrovnáno pouze částečně zvýšenou bojovou mohutností, mobilitou a odolností zbývajících sil a prostředků. Stále větší význam má rychlé, situaci přizpůsobené soustředění sil na rozhodujícím místě. Při zasazení protiletadlové obrany to ale může znamenat, že bude nutno se smířit s mezerami nebo dočasně sníženou účinností ochrany.

Při zasazeních v rámci řešení krizí do značné míry určuje velikost a strukturu zasazeného kontingentu protiletadlové obrany politický cíl, kvalita a počet leteckých útočných prostředků protivníka v konfliktu, jakož i zvláštnosti prostoru zasazení.

Často bude důležitější schopnost včasného demonstrativního zasazení nebo schopnost rychlé ochrany počátečních operací než velký a mohutný bojový potenciál o vysoké odolnosti. Společné zasazení druhů ozbrojených sil nebo mnohonárodní zasazení nebudou výjimkou. Je proto nutné usilovat o technickou a procedurální interoperabilitu, minimálně však o kompatibilitu.

Spektrum leteckých útočných prostředků se v posledních letech značně rozšířilo na jedné straně šířením zbraní, na druhé straně novými technologiemi v oblasti avioniky (vybavení letounů elektrickými a elektronickými přístroji) a pohonných systémů. Vedle klasických letounů a vrtulníků mezi tím existuje mnoho řízených raket a bezpilotních letadel. Nové kvality v oboru elektronického boje a v letecké výzbroji vzduch-země ve formě přesně řízených distančních zbraní doplňují obraz budoucích problémů protiletadlové obrany.

Odpověď na nové kategorie cílů, shrnuté pod pojmem „rozšířená protiletadlová obrana“, poskytuje rychlý vývoj prostředků pro zjišťování a ničení cílů s velmi malou radarovou efektivní odraznou plochou. Další možnost spočívá v tom, že soustava protiletadlové obrany bude vytvořena tak, aby se zbraňové systémy s rozdílnými systémovými parametry mohly vzájemně účinně podporovat, respektive doplňovat.

Důsledky pro koncepci protiletadlové obrany

Analýza operačních činitelů ukazuje, že důležité determinanty koncepce protiletadlové obrany doznaly velké změny. Jako příklady nutno uvést: disponibilní čas výstrahy a reakce, poměr ozbrojené síly-prostor, vojensko-geografická situace a rozměry prostoru zasazení. Tím byla dosavadní operační koncepce, zaměřená především na obranu země proti pouze jednomu pravděpodobnému směru ohrožení, do značné míry zbavena svého základu. Rizika daná možností působit v mnoha vrstvách (výškách) a z mnoha směrů, existence menšího počtu sil se sníženou pohotovostí, zvláště protiletadlových raketových jednotek, jakož i všeobecná závislost na narůstání v rámci obrany Aliance a země, mají za následek, že jedním z hlavních požadavků budoucího plánování protiletadlové obrany bude schopnost vytváření těžišť pomocí vysoké mobility.

Při obraně země je o primárním úkolem ochrana civilního obyvatelstva, civilních a vojenských prostředků. K tomu je zapotřebí souvislé střežení vzdušného prostoru, včetně včasného varování před hranicemi, rychle jednajícím velením všem prostředkům protiletadlové obrany, jakož i schopnost ničit letadlové cíle v blízkosti hranic.

Takové nároky může splnit pouze výkonný systém pro střežení vzdušného prostoru, účinné a situaci odpovídajícímu zasazení sil. Jsou nutné výkonné moderní stíhací letouny velkého doletu, případně dlouhé doby setrvání v prostoru zasazení, aby byla rychle uzavřena vznikající slabá místa v protiletadlové obraně, aby byl nepřítel zbaven volnosti jednání potřebné k rozvinutí jeho potenciálu letecké války. Zároveň jsou těmito schopnostmi v zásadě vytvořeny předpoklady nezbytné pro účinné střežení vzdušného prostoru (air policing) v míru.

Ke zhuštění ochrany prostoru nebo k ochraně důležitých civilních i vojenských potenciálů jsou v pohotovosti pozemní bojové prostředky, především protiletadlové raketové systémy. Staví operační velení protivníka v hloubce prostoru před zvýšené riziko, a tím mu ztěžují kalkulaci sil.

Vzájemně se doplňující zasazení různých protiletadlových raketových systémů pod jednotným velením zvyšuje možnost uplatnění těchto sil, zvláště v elektronickém boji, snižuje vyhlídky nepřátelské taktiky na úspěch. Kromě toho protiletadlové raketové systémy při vhodném uspořádání jejich jednotlivých složek umožňují ničit taktické balistické rakety a střely s plochou dráhou letu.

V rámci obrany Aliance nebo při řešení krizí budou jednotky protiletadlové obrany v zásadě součástí mnohonárodních vojenských kontingentů. Jejich rychlé přemístění má kompenzovat výhody iniciativy nepřátelské strany a značně omezit její možnosti jednání. K tomu je **důležitým předpokladem úplná integrace do celkové operace**. Nejlepší zárukou přitom je pokud možno rozsáhlá **interoperabilita v oblastech řízení zasazení a použití zbraní**.

Protože síly protiletadlové obrany vzhledem ke svým defenzivním vlastnostem mohou sotva způsobit eskalaci konfliktu, jsou v těchto situacích vhodné k demonstraci solidarity, rozhodnosti a vojenské připravenosti koaličních nebo aliančních partnerů. Proto musí být příslušné jednotky udržovány v pohotovosti s krátkou definovanou dobou přípravy.

Přínos zbraňových systémů a systémů velení k poslání protiletadlové obrany

Ke splnění operačních úkolů se systém protiletadlové obrany skládá ze tří hlavních složek: (1) ze systému střežení vzdušného prostoru a ze systému bojového velení, (2) ze stíhacích sil, (3) pozemních bojových prostředků.

Radarová služba letectva (Radarführungsdienst der Luft waffe) používá integrovaný systém střežení vzdušného prostoru a systém bojového velení na německém území. Tvoří vazební článek mezi velitelskými stanovišti letectva a bojovými prostředky letectva.

Výkonnost radarové služby letectva je pro kvalitu velení v soustavě protiletadlové obrany rozhodující. Na základě celoplošného a aktuálního obrazu vzdušné situace jakož i jiných informací o situaci zabezpečuje včasnou reakci všech zbraňových systémů protiletadlové obrany. Tímto jsou optimalizovány funkce zjišťování, rozpoznávání a přidělování cílů, což umožňuje účinné ničení cílů v celém prostoru protiletadlové obrany.

Radarová služba letectva pro obranu země disponuje pro plnění svých úkolů nyní osmi velitelskými stanovišti (Control and Reporting Center, CRC) a dvanácti přidavnými radarovými senzory (Remote Radar Posts, RRP), které jsou ovšem všechny stabilní. Při zasazeních mimo vlastní obranu země existuje možnost pomoci spojovacích skupin a s využitím existujících prostředků velení vytvořit minimální předpoklady pro operačně-taktické včlenění zbraňových systémů protiletadlové obrany do existujících mnohonárodních struktur velení, protože v regionech, v nichž neexistuje žádná nebo jen slabě rozvinutá struktura velení protiletadlové obrany, by nebylo možno dosáhnout úrovně velení obvyklé a osvědčené v rámci obrany země.

Z tohoto důvodu potřebuje radarová služba letectva **přemístitelné prvky velitelských stanovišť** a výkonné mobilní senzory ke střežení vzdušného prostoru, které musejí být se zřetelem k vývoji rizika v oblastech potenciálních konfliktů sestrojeny tak, aby mohly zbraňovým systémům poskytovat informace o vzdušné situaci v celém spektru rozšířené protiletadlové obrany.

Noví operační činitelé dnes přisuzují stíhacímu letounu jako nejpružnějšímu bojovému prostředku klíčovou úlohu v plánování protiletadlové obrany. Jeho vysoká mobilita a rychlost poskytují možnost v krátké době vytvářet těžiště a kdykoli zajistit dávkované a kontrolované použití letecké moci. Pouze pomocí stíhacích letounů je možno zrakem identifikovat neznámé letouny, a tak zajišťovat nenarušitelnost vzdušného prostoru opatřeními pod hranicí použití zbraní.

Se zřetelem k celkově rozšířené oblasti úkolů a obrany při střežení vzdušného prostoru (air policing) a k operační potřebě rychle překonávat vzdálenosti a přemísťovat těžiště ochrany protiletadlové obrany, nabyla na významu úloha stíhacího letounu v soustavě protiletadlové obrany.

Aby tyto úlohy mohlo plnit, letectvo disponuje čtyřmi stíhacími leteckými pluky (Geschwader), které mají dohromady osm letek (Staffel), z nichž sedm je vyzbrojeno letouny F-4F a jedna letouny MiG-29, převzatými od letectva NDR.

I přes četná opatření pro zvýšení bojové hodnoty, jako např. dosažení schopnosti vedení boje za každého počasí pomocí palubního radaru APG-65 a radarem řízených raket vzduch-vzduch AMRAAM, dospěl technologicky letitý letoun F-4F ve srovnání se dnes zavedenými letouny čtvrté generace na hranici své operační účinnosti. Výkonnostní potenciál je provedenými opatřeními pro zvýšení bojové hodnoty vyčerpán a postupné vyřazování těchto letounů na začátku příštího desetiletí je naléhavě nutné.

Letoun MiG-29 je svými letovými výkony sice zčásti rovnocenný moderním západním bojovým letounům třetí generace, avšak jeho dolet a doba setrvání ve vzduchu jsou nedostatečné. Avionika neodpovídá potřebným požadavkům. Také provoz letounů MiG-29 i F-4F je technicky i logisticky spojen s vysokými náklady. Proto z důvodů účinnosti zasazení a hospodárnosti musejí být dnešní stíhací letouny nahrazeny novým systémem.

U pozemních bojových prostředků mají protiletadlové raketové útvary úkol chránit objekty a prostory zasazení zvláštního strategicko-operačního významu před leteckými útoky. To se uskutečňuje zpravidla ve formě smíšených protiletadlových raketových uskupení (cluster) se zbraňovými systémy Patriot, Hawk a Roland, z nichž letectvo má u šesti pluků (Geschwader) 73 aktivní jednotky (Staffeln) a 13 technických jednotek.

Protiletadlové raketové systémy jsou velmi vhodné k plnění trvalých požadavků pohotovosti a schopné velmi rychle reagovat účinkem svých zbraní. Vzhledem ke své

technické konstrukci mohou za všech povětrnostních podmínek i podmínek viditelnosti působit proti celému spektru cílů moderních leteckých útočných prostředků, včetně taktických balistických raket a v prostoru svého zasazení vyvinout vysokou palebnou sílu.

Jediný typ zbraňového systému však není schopen účinně pokrýt všechny výškové a dálkové rozsahy. **Snížené zasazení protiletadlových raketových systémů, které mají komplementární výkonnostní parametry, vede k synergickému zvýšení celkové výkonnosti.** Aby bylo možné tohoto potenciálu plně využít, musí být v nejbližší době dále zlepšena schopnost velení protiletadlovým raketovým uskupením. To se týká na jedné straně složek velitelského stanoviště na SAM Operation Center (operační středisko pozemních protiletadlových raket, SAMOC), které jsou mezi jiným nutné pro řízení zasazení v rámci uskupení, a na druhé straně zavedení nových spojovacích systémů pro zbraňový systém Hawk, resp. připojení jednotek Roland na prostředky velení uskupení.

Nákupem vzduchem přemístitelných zbraňových systémů Roland a vytvořením 50 aktivních protiletadlových skupin vyzbrojených protiletadlovou raketou krátkého doletu Stinger se značně zvýšila taktická pružnost sil protiletadlové obrany. Jsou rychle přemístitelné k útvarům a mohou účinně chránit i kontingenty určené k řešení krizí v prostoru jejich zasazení.

Nevýhody protiletadlových raketových systémů, pokud jde o mobilitu, dosah a rychlost oproti leteckým silám, mají být omezeny dalším vytvářením schopnosti jejich přemísťování na velké vzdálenosti.

Pouze protiletadlové raketové systémy mohou úspěšně čelit ohrožení taktickými balistickými raketami a střelami s plochou dráhou letu. Avšak u německého letectva k tomu účelu zavedený zbraňový systém Patriot má dosud omezené možnosti, což vyžaduje jeho další vývoj.

Shrnutí

Úspěch vojenských operací, ať je to při zasazení v rámci obrany země a aliance NATO, či při řešení krizí, značně závisí na vytvoření a udržení příznivé vzdušné situace. Rozhodujícím činitelem je výkonná a pohotová protiletadlová obrana. Pouze ona zajišťuje, že nebude ztracena schopnost iniciativy.

Plnit mnoho velmi rozdílných úkolů je možné jen účinnou soustavou bojových prostředků a prostředků velení, schopnou bránit prostor a objekty. Nejpravděpodobnější „scénáře“ zasazení předpokládají vysokou dynamizaci podmínek zasazení. Vyžadují také od protiletadlové obrany ještě výraznější respektování důležitých problémů mnohonárodních zasazení. K tomu je třeba i nadále **podporovat standardizaci metod a interoperabilitu zbraňových systémů a systémů velení.**

Namísto plného početního stavu a vysokých stupňů pohotovosti v převážně statické soustavě zbraňových systémů a systémů velení protiletadlové obrany jsou dnes **zaváděny odstupňované požadavky na početní stavy**, schopnost pružného zasazení na základě vysoké operační mobility. Vedle dalšího rozvoje všech složek soustavy protiletadlové obrany je přitom přisuzován zvláštní význam novému stíhacímu letounu (Eurofighter). V dohledu je nahrazení zbraňových systémů F-4F a MiG-29, které jen omezeně vyhovují operačním požadavkům.

Eurofighter v kombinaci s moderní výzbrojí odpovídá všem požadavkům protiletadlové obrany. Za nových rámcových operačních podmínek stojí letectvo s tímto výkonným bojovým prostředkem na počátku období, v němž při plnění poslání protiletadlové obrany znovu převzme nosnou úlohu stíhací letoun.

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.,
Ing. Karel Hekeš

Závislosti personálních a finančních predikcí (Systém prognostických modelů „Libuše“)

Armádní personalistika má zajisté hodně dluhů i co dohánět. Přesto by se jí neměla připisovat naprostá bezkonceptnost a nesystémový přístup. Rádi bychom se to pokusili dokázat alespoň v dílčím smyslu na jedné slibné zkušenosti z oblasti personálního plánování, jak jsme ji prezentovali na nedávné mezinárodní konferenci o prognózování personálních a finančních toků.

Stanovení trendů vývoje personálu v souladu s předpokládaným vývojem finančních zdrojů

Stále přezívá jistá oddělenost řízení zdrojů lidských a finančních. Řešení tohoto rozporu spočívá v narovnání nerozumných vztahů mezi potřebami a možnostmi, kdy daný stav se povyšuje na žádoucí. Aby se náprava mohla dít, je třeba základní otázku položit zcela jinak: nejdříve definovat armádu nutnou a teprve odtud odvozovat armádu možnou.

Souvisí to s objektivizací potřeb, které mají dva aspekty. Tím prvním je politikum věci, to znamená **charakter a velikost bezpečnostních rizik**, což souvisí s formulací strategických cílů. Tím druhým je vyvození požadavků na vojenský potenciál podle konkrétního rozložení sil mezi námi a potencionálními protivníky, tj. pohled ryze odborný. Jejich průsečíkem je vize, kudy se bude onen vzpomenutý vývoj ubírat.

Počátek je v odhadu směrů rozvoje vědy, které se promítají do technických aplikací a ty pak na možný vznik nových zbraňových systémů. Na tomto základě jsme schopni předpokládat rozvoj druhů vojsk eventuálně služeb a návazně stanovit kvantum i kvalitu potřebného personálu. Tím zakládáme rekruční limity a také nároky na výkony vojenských škol.

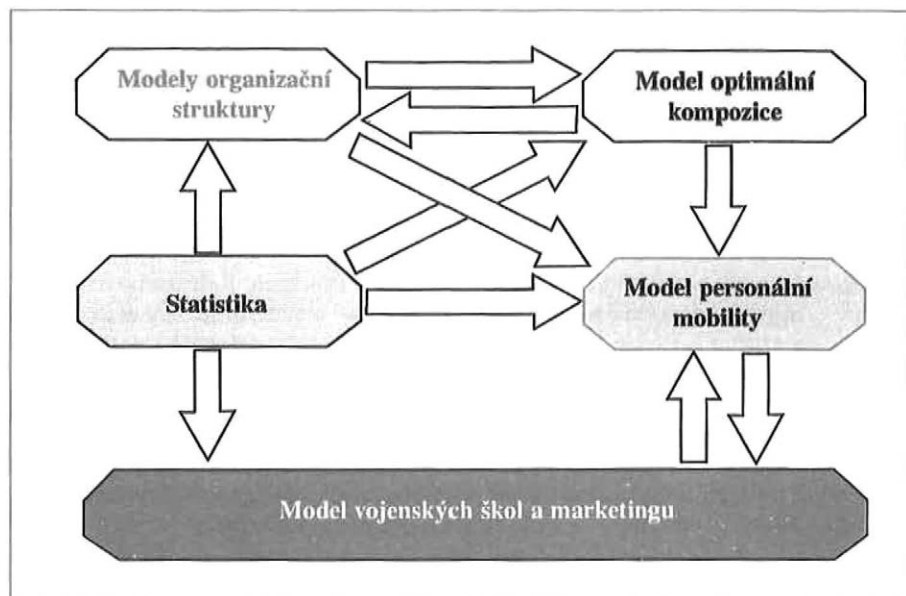
Tady začíná platforma, na které se můžeme sejít s realistickým plánováním finančních zdrojů. Tudy vede cesta k jednotné deskripci, ale hlavně predikci personálních a finančních toků. Průnikem těchto dvou množin je speciálně oblast finančního zabezpečení osob, která má povahu spíše sociálně politickou a právní, než fiskálně rozpočtovou a účetní.

Konfrontace cílů a parametrů vývoje podle změny podmínek a úrovně poznání

V prognostice platí, že budoucnost posuzujeme vždycky očima souřadnic zadaných podmínkami a stupněm poznání. Změna reality předpokládá nově formulovat cíle a návazně specifikovat parametry, které vedou k jejich dosažení. Můžeme přitom volit mezi variantami optimistickými a pesimistickými, maximalistickými a minimalistickými, opřenými o přirozený běh událostí, či dirigistické zásahy apod. Každý z těchto řezů uvažujeme v jeho škálovitosti, nikoliv statických limitech.

Vedení touto ideou jsme dospěli k systému Libuše, který dnes už v rezortu obrany vstoupil do obecnějšího povědomí a je neustále zdokonalován. V tomto případě byla jeho funkčnost i použitelnost znásobena o bilance finanční.

„LIBUŠE“ je soustavou prognostických modelů, které tvoří ucelený a navzájem provázaný systém (viz obr. 1). Pomocí matematických nástrojů různých typů zobrazuje realitu, velmi rychlým způsobem řeší potřebné bilance a dává vrcholovému managementu podklad pro rozhodování v prognostických otázkách, přednostně při plánování lidských zdrojů. (Viz literatura na konci článku.)



Obr. 1: Soustava prognostických modelů

Prvotním úkolem, který je třeba vyřešit před vlastním zpracováním „Plánu lidských zdrojů“ je stanovení strategických úkolů obrany České republiky, ale zároveň též požadavků na jejich dosažení. Tato procedura se dá zjednodušeně vyjádřit v pěti bodech, které vycházejí z rezortní koncepce resp. metodiky SPPR (systému plánování, prognózování a rozpočtování):

1. Začínáme každopádně vyhodnocením bezpečnostních rizik, jejichž aktuální počet se pohybuje kolem sedmi. Zahrnují jak rizika vnější, tak i vnitřní, vojenská i nevojenská.
2. Postupujeme přes vytýčení cílů, jimiž jsou tato rizika překonávána, respektive eliminována; řádově jich dneska je zhruba stovka.
3. Odtud přecházíme k formulaci programů, jež tyto cíle předmětně rozpracovávají a jichž máme toho času asi deset.
4. Programy jsou materializovány organizačními strukturami, které na jejich základě a k jejich naplnění vznikají.

5. Pak teprve nastupuje mimo jiné i personalistika, aby tyto struktury naplňovala v požadovaných počtech a kvalitách, což představuje zároveň její hlavní poslání jako specifické služby.

Manažerský informační systém „LIBUŠE“ se s tímto problémem vyrovnává tak, že pomocí modelové techniky navrhne škálu variant a všechny bilančně prověří, zda jsou reálné. Takto prověřené varianty pak může nabídnout top managementu k posouzení a praktickému využití.

Strategické úkoly obrany AČR pro cílový rok prognózy jsou mapovány pomocí **modelů organizační struktury**. Tyto modely, zpracováváné pro cílový rok prognózy, představují kompletní výpověď o velikosti a struktuře armády, a tím udávají cíle, kterých má být během prognózovaného období dosaženo. Jejich výhodou je vysoká flexibilita, umožňující v krátké době zpracování různých variant.

Vývoj počtu personálu ve vazbě na disponibilní finanční zdroje je zpracováván pomocí **modelu optimální kompozice**. Různé varianty vývoje, závislé na volených parametrech, vypovídají o možných trendech vývoje počtu personálu a s tím souvisejících trendech provozních nákladů a možných investic.

Tyto dva modely svými výstupy úzce spolupracují. V obou případech si lze dobře představit řadu variant od minimálních k maximálním, které vytvářejí dvě množiny řešení, využitelné ke hledání průniku těchto možností a hlavně jejich přijatelné shody. Lze tedy říci, že kooperace těchto modelů vede ke stanovení základních ukazatelů v cílovém roce prognózy a modelem optimální kompozice jsou navíc automaticky zpracovávány prognostické trendy.

Práce s výše uvedenými modely je výchozím krokem postupu při sestavování „*Plánu lidských zdrojů*“. Pro tento účel je tedy možné získat zdůvodněnou představu o potřebách armády při zabezpečování strategických cílů obrany v konfrontaci s finančními limity, které jsou jí k tomu politickým vedením státu vyčleňovány.

Následující krok postupného uplatňování modelové techniky pak už předpokládá platnost početních stavů takto stanovených jako výraz personálních potřeb, které nutno pokrývat.

Model personální mobility proto přebírá údaje o plánovaných počtech profesionálů a svými algoritmy provádí analýzu možností jejich naplňování. To znamená, že vypočítává tzv. disponibilní čili předpokládané skutečné počty, které odpovídají ještě různým dalším podmínkám. Jde tu zejména o dosažení cílové struktury hodnotostí při dodržení podmínek tzv. kariérového řádu (systému povyšování), přiměřenost odchodovosti (a její případnou regulaci), sledování vývoje fyzického věku a délky výsluhy v jednotlivých hodnotnostech, možnosti doplňování armády z vojenských škol i trhu pracovních sil.

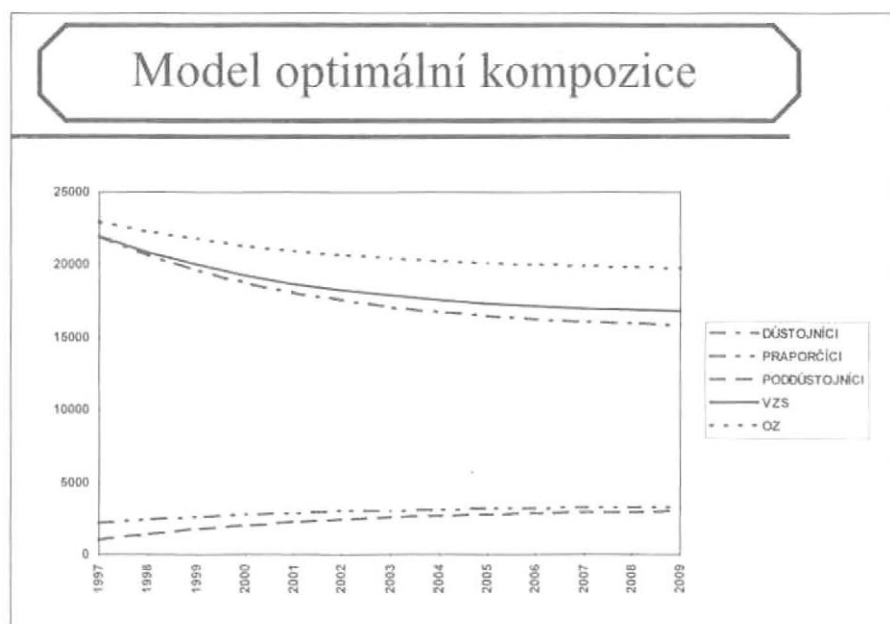
Poslední dva parametry přímo souvisejí s funkcí **modelu vojenských škol a marketingu**. Jeho účelem je zjištění a vzájemné porovnání reálných předpokladů pro nábor adeptů vojenských povolání podle sociální demografie, kapacitních možností vojenských škol co do počtu absolventů a nakonec také šancí na přímou rekrutaci profesionálů z trhu pracovních sil. Výsledky těchto bilancí lze iterativně porovnávat s požadavky modelu personální mobility.

„Statistika“ není modelem v pravém slova smyslu. Z hlediska ostatních částí „LIBUŠE“ má obslužný charakter. Do modelů dodává současně, přesně zjistitelné údaje, které jsou výchozími daty pro zpracování prognózy. Předpokládá se, že v brzké době bude k dispozici EIS (Exekutivní informační systém), pomocí kterého bude

možné automaticky zpracovávat výchozí sestavy některých modelů, např. modelů organizační struktury pro běžný rok.

Systém modelů organizační struktury je aplikací software EXCEL. Staví na myšlence převedení dosud běžně používaného způsobu grafického znázornění tzv. pavouků do schémat, která vyhovují potřebě flexibility, tj. požadavku rychlého a pohodlného provádění editace (změn) jak struktury jednotek, tak jejich obsahu.

Modely organizační struktury zobrazují „pyramidu“ uspořádání vzájemné podřízenosti vojenských jednotek počínaje družstvy (u administrativních jednotek odděleními či skupinami) až po svazky, respektive svazy (u administrativních jednotek sekce apod.). Pro každou jednotku, která je zařazena do modelového schématu, je evidován počet vojenských profesionálů podle hodnotí, funkčních a profesních skupin, počet vojáků základní služby v rozdělení na poddůstojníky a mužstvo a konečně počet občanských zaměstnanců, členěných podle katalogových skupin.



Obr. 2: Trend vývoje personálu (dle modelu optimální kompozice)

Strukturní modely umožňují pomocí souhrnných tabulek velmi rychle zhodnotit různé varianty struktur a jejich obsazení čili simulovat různé představy o vývoji AČR. V tomto smyslu se provádí iterace porovnáním s výsledky modelu optimální kompozice. Shodné výsledky obou typů modelů čili plánované počty personálu, se přenášejí jako vstupní údaje do modelu personální mobility. Sem se rovněž přenášejí údaje o definované struktuře personálu, která vyplývá ze souhrnných tabulek.

Vývoj vede k ustálené struktuře (viz obr. 2), neboť na základě zkušeností a dle přesvědčení tvůrců modelu platí, že pokud neznáme předem důvod nějakých výkyvů, probíhá reálný život podle exponenciálního trendu, který je možno „vizuálně řídit“ a odhadovat graficky. Jak vidno na obrázku, vývoj některých kategorií je stoupající, jiných klesající, ale tempo růstu či poklesu směrem k cílové struktuře zůstává stejné.

Uvedený trend vývoje personálu je pro dané provádění simulace zafixován, příslušné počty osob jsou ohodnoceny z hlediska finanční náročnosti, a takto vzniklé personální náklady se účastní časového vývoje rozdělování finančních zdrojů.

Je-li iterativní proces postupného předávání informací mezi vlastním optimalizačním modelem a modelem agregovaným ukončen, tj. v obou případech je určen stejný celkový počet personálu v cílovém roce prognózy, pak v následných tabulkách je registrován vývoj finančních parametrů prognózy.

Závěrem zbývá zdůraznit, že tyto výsledky jsou navzájem provázány bezchybnými bilancemi po dosazení vývojových parametrů v kvalitě, kterou jsme v současné době schopni odhadnout. Nutno též konstatovat, že kvalita výsledků je přímo závislá na těchto odhadech.

Literatura:

- J. Strelec, F. Černoch: Informatická podpora personalistického managementu I, II, VR 4/95 a 5/95.
- J. Strelec, F. Černoch: Plánování a řízení lidských zdrojů AČR, VR 4/96.
- K. Hekš: Optimalizační model alokace zdrojů, VR 4/96.
- L. Kosař, F. Černoch, Z. Dvořák: Personální strategie Armády České republiky, VR 5/95.

Co říkáte na skutečnost, že v ČR stále existuje více než jedna asociace obranného průmyslu?

Dali jsme asociacím zřetelný signál, že se musí mezi sebou dohodnout, a to tak, aby vznikl pouze jeden reprezentant domácího obranného průmyslu. Jinak s asociacemi jako takovými prostě jednat nebudeme a navážeme kontakty přímo s jednotlivými výrobci. Je jistě dobrý signál, že Asociace obranného průmyslu ČR spolu s Asociací leteckých výrobců nedávno uzavřely dohodu o společném postupu nejen doma, ale i v zahraničí. A i ostatní už mnohé pochopily.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Podplukovník Ing. Jan Weiser,
major Ing. Jiří Gajdoš

Finanční řízení útvaru (Efektivní nástroj komplexního ekonomického řízení)

Problematika cílevědomého a efektivního řízení zdrojů je jedním z nejčastěji diskutovaných témat posledních let v AČR. Zdá se, že především v posledním období roste úsilí řady pracovníků všech stupňů velení o prosazení takových změn v systému PPR, které by z něho udělaly skutečně funkční nástroj řízení [1].

V předloženém článku bychom chtěli upozornit na možnost širšího uplatnění ekonomické teorie při řízení útvarů AČR v míru. Údaje, použité v článku, odpovídají a popisují situaci u 1. VMZ CHV v letech 1996-1998 a prezentované pojetí finančního řízení útvaru lze v přiměřené analogii aplikovat i v praxi různých útvarů AČR.

Jsmo si vědomi toho, že prostor článku neumožní podrobněji objasnit veškeré problémy a souvislosti. Mohl by však vyvolat žádoucí diskusi a přispět ke kultivaci ekonomického myšlení.

* * *

Vojenský útvar (nákladové středisko) AČR je součástí rozpočtové organizace MO, a tedy i rozpočtové sféry ČR. Ve svém hospodaření se řídí rozpočtovými pravidly stanovenými MF ČR. V Metodických pokynech k provádění změnového řízení rozpočtu kapitoly MO na rok 1998 [2] je uveden popis způsobu rozpisu rozpočtu MO. Z hlediska zaměření článku je podstatné:

- * Rozpis rozpočtu kapitoly MO se provádí v souladu se závaznými ukazateli kapitoly MO stanovenými MF ČR a v návaznosti na proces kalkulace a úprav kalkulačních listů.
- * Rozpis je proveden podle platné rozpočtové skladby.
- * Rozpočtové výdaje kapitoly MO se rozepisují ve formě finančních limitů podle jednotlivých rozpočtových podpoložek a paragrafů rozpočtové skladby MO v členění:
 1. **Kapitálové výdaje** (z kapitálových výdajů se sestavuje plán investičních nákupů). Kapitálové výdaje se rozepisují do úrovně hlavních správců dílčího rozpočtu, kteří zároveň obdrží jejich věcnou náplň včetně finančního vyjádření.
 2. **Běžné výdaje**
 - a) **decentrálního charakteru** (rozepisují se do úrovně jednotlivých nákladových středisek hlavních správců dílčího programu),
 - b) **centrálního charakteru** (rozepisují se do úrovně hlavních správců dílčího rozpočtu. Z nich se sestavuje plán běžných nákupů).
 3. **Účelové výdaje** (zde se provádí rozpis podle zvláštních pravidel cestou správců účelových výdajů).

Uvedený způsob rozpisu vychází z teoretického předpokladu, že rezort MO je možno řídit **přísně centrálně** ze stupně MO a GŠ. Na tomto místě poprosíme čtenáře o laskavost. Z důvodu, aby článek nebyl příliš rozsáhlý (a nudný) ho odkazujeme na článek L. Hodboďe „Ještě jednou k SPPR“ [3]. V tomto článku autor velmi zdařile popisuje problémy a důsledky spojené s financováním rezortu obrany.

Vojenský útvar (nákladové středisko) je základní článek celého systému. Tady dochází ke skutečné reálné spotřebě zdrojů při plnění konkrétních úkolů.

Jak to zde vypadá se způsobem hospodaření? Je velitel schopen komplexně řídit hospodaření svého útvaru a ovlivňovat cílevědomě a dlouhodobě jeho financování?

Odpověď na tuto otázku je jednoduchá. Není schopen, protože **nemá k dispozici jednotný informační systém**, který by mu umožnil pružné finanční řízení útvaru. Důvodem tohoto stavu je:

- ① Nejednotný způsob plánování zdrojů. Útvar nezpracovává žádný souhrnný dokument, kde by v návaznosti na úkoly výcvikového roku (dále jen VR) a ostatní závazné normy vyžadoval potřebné zdroje. Požadavky útvaru jsou roztrženy do řady dokumentů, jejichž souvislosti si někteří pracovníci ani neuvědomují.
- ② Organizačně ani funkčně není u útvarů AČR vytvořen ekonomický úsek pro jejich řízení. Odpovědnost za vyžadování a hospodaření se zdroji je rozptýlena na řadu samostatných funkcí.
- ③ Útvary nemají povinnost zpracovávat perspektivní plány svého celkového rozvoje, ale žijí, hospodaří a vyvíjejí se z roku na rok. Tento stav se negativně odráží ve všech oblastech, především však v plánování investic.

Úplně jiný přístup k řízení zdrojů je uveden v článku „SPPR na rozcestí“ plk. Hoďánka [4]:

„Jednou ze základních podmínek efektivnosti celého systému řízení zdrojů v ozbrojených silách USA je decentralizace rozhodovacích pravomocí. Ta přirozeně vede k vyšší samostatnosti, odpovědnosti, ale zejména k maximální motivaci velitelů na všech stupních k hospodárnému využívání všech zdrojů k plnění úkolů výcviku, všestranného zabezpečení, ale i péči o personál a rodinné příslušníky. Ta je mimochodem v ozbrojených silách USA prioritou číslo jedna. Tato decentralizace má samozřejmě význam i z bojového hlediska.“

Dále uvedený příklad z praxe útvaru (nákladového střediska) ukáže, že z ekonomického pohledu se jedná o značně složitý strukturovaný systém, který ke svému řízení vyžaduje jednotnou informační bázi, jasnou a srozumitelnou metodiku popisu a analýzy jednotlivých nejdůležitějších ekonomických jevů. Takový systém bychom mohli nazvat **systém finančního řízení útvaru** (dále v článku bude používána zkratka SFŘÚ).

Vojenský útvar je z ekonomického hlediska nutno posuzovat na základě znalostí o:

- * stanovených cílech a úkolech
- * velikosti a struktuře lidských zdrojů
- * velikosti, členění a struktuře majetku přiděleného k plnění úkolů
- * přidělených finančních zdrojích
- * organizační struktuře a dalších znalostí.

Úkolem finančního řízení je sledovat, zda prostředky jsou využívány efektivně, a přitom využívat veškeré informace získané prostřednictvím informačních a kontrolních systémů při plánování a rozdělování finančních prostředků pro realizaci činnosti útvaru [5].

S ohledem na to navrhuje použít za základ systému finančního řízení útvaru tyto základní ekonomické nástroje (dokumenty):

- a) Stav a potřeby lidských zdrojů.
- b) Stav, struktura a pohyb majetku.

c) Návrh rozpočtu útvaru na výcvikový rok.

d) Nákladová analýza z dat finančního a vnitroútvarového účetnictví.

Smysl navrhovaného SFRÚ snad nejlépe objasní příklad jeho využití. Pro lepší pochopení a možné srovnání uvedeme nejprve stručnou charakteristiku 1. VMZ CHV.

Základní cíle a úkoly VMZ CHV jsou následující:

- * výcvik specialistů chemického vojska - vojáků základní služby pro celou AČR (základní výcvik, poddůstojnická škola, speciální kurzy k obsluze složité techniky),
- * realizace všech opatření pro zabezpečení mobilizační pohotovosti vytvářených útvarů,
- * výcvik záloh chemických odborností,
- * trvale mít k dispozici nezbytný počet vojenských profesionálů (velitelů a odborníků) a vycvičených jednotek schopných realizovat úkoly v působnosti chemického vojska při vzniku krizových situací,
- * plnit úkoly v místě monitorování RCHS atd.



Obr.: Organizační struktura (varianta)

Organizační struktura (viz obr.) odpovídá tzv. plukovní organizaci, tj. prapory nejsou samostatnými útvary.

Celkový stav VMZ je cca 600 osob. Z toho je 18 % VZP, 75 % VZS a 7 % OZ. V majetku útvaru je více než 500 kusů techniky, z toho v kategorii BP (bojové prapory) cca 25 %.

Uvedená čísla dokreslují nejen závislost ekonomického řízení útvaru, ale i celkovou vysokou odpovědnost velení útvaru za zajištění jeho chodu a funkcí.

Popis a význam navržených prvků SFR (praktický příklad)

a) Stav a potřeby v oblasti lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí vojenského útvaru, protože na připravenosti personálu v konečném důsledku záleží splnění úkolů bojové a mobilizační pohotovosti. Význam lidských zdrojů se pochopitelně odráží v nákladech, které je třeba na jejich udržování a rozvoj vynakládat. Uvedená tabulka (viz tab. 1) zachycuje základní rozdělení personálu.

Tabulka 1

Název složky	VZP	o. z.
	%	%
štáb základny (z toho logistika)	36 (15)	25 (12)
jednotky zabezpečení	25	75
výchovné jednotky	39	0
celkem	100	100

Mezi nejdůležitější náklady v personální oblasti jsou náklady na školení a další vzdělávání. Tyto náklady však nejsou u útvaru v celém rozsahu známe, což považujeme za značný nedostatek. V praxi útvaru existují případy, kdy příslušníci útvaru studují ve školách či kurzech bez ohledu na to, zda toto je v zájmu útvaru. Útvar přitom náklady na studium neplánuje, nezná. V ekonomické praxi jsou však tyto náklady považovány za významné investice.

Celkem bylo v roce 1997 zařazeno do škol 28 osob, z toho ke studiu na vysokých školách osm, v AK šest, v kurzech (hlavně jazykových) deset a v zahraničí čtyři osoby.

b) Investiční majetek a zásoby

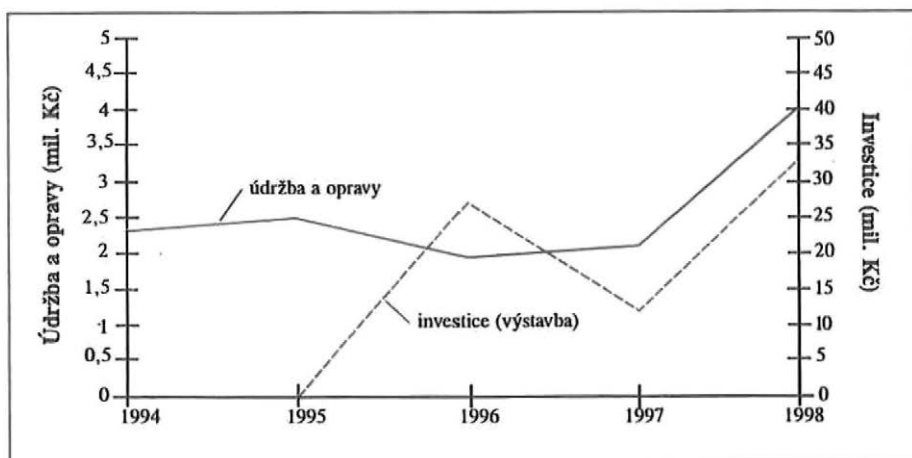
Stav majetku (viz tab. 2) je zpracován k 31. 12. 1997 a odpovídá účetní osnově rozpočtového úseku MO ČR.

Tabulka 2

Účet. třída	02. HMOTNÝ INVESTIČNÍ MAJETEK	HODNOTA Kč
021.	Budovy, haly a stavby	154 007 000
022.	Samostatné movité věci a soubory věcí	199 509 000
02.	CELKEM - INVESTIČNÍ MAJETEK	353 516 000
Účet. třída	1. ZÁSoby	
1.	CELKEM - ZÁSoby	106 896 000
0. + 1.	CELKEM	460 412 000

▲ *Budovy, haly, stavby.* Jako vhodný komentář k hodnocení stavu majetku v oblasti ubytovací služby může posloužit analytický materiál zpracováváný VSB pro MO/MS, jehož cílem bylo, mimo jiné, zjištění celkové „zanedbanosti ubytovacího fondu“. Tento dokument je současně plánem potřeb útvaru v této oblasti.

Na grafu 1 je zachyceno finanční krytí údržby, oprav a investiční výstavby v letech 1994-98.



Graf 1.

▲ *Rozsah zdrojů vyčleněných pro oblast USS (ubytovací a stavební služba).* I přes příznivé trendy v této oblasti v posledních letech činí zanedbanost bytového fondu základny cca 40-50 miliónů Kč.

▲ *Samostatné movité věci.* Samostatné movité věci zahrnují veškerou rozhodující bojovou techniku a materiál útvaru. Povšimněme si některých ukazatelů, které zásadním způsobem ovlivňují požadavky na zdroje. Z uvedeného přehledu (viz tab. 3) vyplývá, že hlavní technika útvaru je průměrně 20 let stará, což vyžaduje její nezbytnou modernizaci.

▲ *Uložení techniky.* Dlouhodobé ukládání a skladování (DUaS) je náročný technický úkol, který si vyžaduje značné finanční výdaje. V současné době je rozhodující chemická technika uložena dlouhodobým způsobem s využitím technologie dynamického odvlhčování. Propočty potřeby provádění revizí techniky s následujícím DUaS v kalendářním roce ukazují, že bude nejméně do roku 2002 nutno počítat s 2-4 miliony Kč na tuto oblast ročně.

Tabulka 3

Stáří rozhodující chemické techniky

Rok výroby	Podíl v %
55-60	7,2
61-65	22,0
66-70	2,0
71-75	4,6
76-80	30,5
81-85	18,7
86-90	11,0
91-95	4,0
96-2000	0,0
Celkem %	100

▲ *Zásoby.* Podíl zásob na celkovém majetku 1. VMZ CHV je zhruba 20 % a péče o ně tvoří jistě nezanedbatelnou nákladovou veličinu. Celková hodnota zásob je více než 80 miliónů korun.

Zhruba 40 % zásob se nalézá ve skladech útvaru nebo přímo u jednotek. Stávající program P 61 503 vedení evidence a účtování o materiálu, používaný na EUP, neumožňuje sledovat zásoby a jejich pohyb ve finanční podobě. Proto neznáme skutečný obrát materiálu, což je parametr důležitý např. pro stanovení jak počtu zaměstnanců ve skladu, tak pro velikost a vybavení skladu apod.

Z programu GINIS, který je používán na VFÚ pro oblast materiálového účetnictví, je možno zjistit pouze celkový pohyb materiálu za útvar a dále druhy materiálu, u kterých nebyl prováděn pohyb. Tento údaj je však zkreslen tím, že zde jsou zahrnuty i zásoby NZ.

▲ *Zásoby NZ.* Tato část zásob obdobně jako technika NZ vyžaduje především výdaje na správný způsob jejich dlouhodobého uložení podle technologických norem. Roční náklady na tuto činnost lze odhadnout řádově do 1,0 milionu Kč.

c) Návrh rozpočtu útvaru na VR

V našem pojetí je zamýšlen jako dokument, který vychází ze současné situace útvaru tak, jak jsme ji prozatím popsali, slouží:

- pro programování, tj. zahrnuje všechny nákladové potřeby útvaru v perspektivě několika let
- pro potřeby rozpočtování, tj. sestavení úplného rozpočtu útvaru na výcvikový rok

Takový nástroj není dnes u útvaru k dispozici. Současné SPPr a jeho součást kalkulační listy zdaleka nepostihují všechny oprávněné potřeby útvaru, a především nejsou zpracovány jako vrcholné řídicí dokumenty útvaru. Žádný předložený návrh se dosud nevrátil k útvaru zpět s jasným stanoviskem, kolik prostředků bylo přiděleno, kolik ne, a jak postupovat dále.

O perspektivním střednědobém plánování nejsou u útvaru k dispozici žádné informace.

d) Nákladová analýza z dat finančního a vnitroúčetního účetnictví

Hlavním smyslem dokumentu, který je navrhován, je zjistit celkové výdaje útvaru tak, jak se skutečně realizovaly. V současné době však tento nástroj nemáme k dispozici. Následující nákladová analýza vychází z údajů zjištěných u 1.VMZ CHV v roce 1997. Údaje jsou získány z řady zdrojů - jak bude popsáno dále - a mají různou úroveň přesnosti.

Přehled uvedený v tab. 4 doplníme několika nezbytnými komentáři pro jeho objasnění. EUP útvaru provádělo finanční vyhodnocení pohybu majetku (HIM a zásob) s tím, že zjistilo následující údaje (v mil. Kč.): HIM příjmy 21,46, výdaje 12,16; zásoby: příjmy 12,28, výdaje 13,48.

Tabulka 4

NEINVESTIČNÍ VÝDAJE		
OZNAČENÍ	NÁZEV VÝDAJŮ	CELKEM
II.1.1.	Mzdové prostředky	29 421 000
II.1.2.	Pojistné na zdravotní pojištění VZP a o.z.	2 377 000
II.1.3.	Pojistné na sociální zabezpečení VZP a o.z.	6 979 000
II.1.4.	Cestovné a ostatní výplaty fyzickým osobám	1 797 000
II.1.5. (a až d)	Ostatní neinvestiční výdaje	29 166 000
II.1.5.a.	Údržba a opravy	117 000
II.1.5.b.	Služby a výdaje nevýrobní povahy	2 850 000
II.1.5.c.	Materiální výdaje	18 720 000
II.1.5.d.	Ubytovací výdaje	7 479 000
	Služby školení a vzdělávání	0
	CELKEM	69 740 000
INVESTIČNÍ VÝDAJE		
OZNAČENÍ	NÁZEV VÝDAJŮ	CELKEM
	Pořízení HIM (včetně modernizace a rekonstrukce)	
	Náklady na revize	6 820 900
	Náklady na železniční přepravu	310 000
	Náklady na DÚ-DZ	534 000
	Doplnění VTM (HIM)	21 460 000
	Výstavba skladu	1 200 000
	Projektová dokumentace	550 000
	CELKEM	30 874 900
CELKOVÉ VÝDAJE		100 614 900

V oblasti HIM byla provedena modernizace techniky. Za vyřazenou techniku na podvozcích PV3S byla doplněna novější na podvozcích T 815. Jsme si vědomi, že tento pohyb z pohledu AČR není investicí, ale vnitřním „přerozdělením“ materiálu zrušených útvarů. Z pohledu útvaru se však jedná o výraznou modernizaci, proto jsme ji takto specifikovali.

Jak již bylo naznačeno, do celkových nákladů nejsou zahrnuty náklady na vzdělání a rovněž na zdravotnické zabezpečení. Celkově připadá na neinvestiční výdaje 69 % a na investiční výdaje 31 %.

Vnitřní účetnictví útvaru

Nástrojem k SFŘÚ, který nám umožní zpracovávat výše uvedené dokumenty, je vnitroúvarové účetnictví. Na rozdíl od finančního účetnictví, které odpovídá finančním, právním a daňovým požadavkům, slouží vnitroúvarové účetnictví potřebám vnitřního řízení útvaru.

V případě svého uplatnění by umožnilo:

- analyzovat náklady na elementární definované činnosti v rozlišení podle účelu nebo podle druhu činnosti,
- poskytovat podklady pro měření a porovnávání efektivnosti.

K jeho vytvoření nám dnes však chybí spolehlivý a provázaný informační systém. Číselné údaje uvedené v článku jsou výsledkem trpělivého zjišťování informací z různých institucí AČR nebo vlastních „ručních“ výpočtů v rámci útvaru. Jednalo se především o tyto subjekty:

- VFÚ – decentralizované výdaje, platy, FKSP,
– pohyb HIM (hmotné investiční majetek),
- VUSS – výdaje v oblasti ubytovací služby
- VOP – výdaje na opravy techniky (VNO, RE, ukládání dodavatelským způsobem),
- SVD – náklady na přepravu,
- EÚP – naturální pohyby v rámci útvaru,
– škody na materiálu.

Nebyly zjištěny náklady vynaložené na školy, případně kurzy zaměstnanců a zdravotnické zabezpečení

Vnitřní účetnictví útvaru, které by bylo schopno zvládnout tyto úkoly a běžně se používá v podnikové sféře, ale především vyžaduje za prvé zavést systém sledování vnitřního financování armády, a za druhé centralizovat pravomoc a odpovědnost do rukou jednoho zodpovědného pracovníka útvaru. Jsme si vědomi, že se jedná o zásadní systémovou změnu, a především o změnu myšlení.

Lze shrnout, že dnešní stav financování vojenského útvaru je nepřehledný a není důsledně plánován. Velitel nemá k dispozici potřebné nástroje k finančnímu řízení útvaru. Věcný plán na VR není podpořen plánem finančních zdrojů. Základem pro plánování na VR se stává předem přidělený limit PHM. Úplně chybí plánování perspektivního rozvoje útvaru.

Uvedený příklad jednotlivých prvků SFŘÚ naznačuje způsob řešení současné situace. Vyžaduje však změnit celkový dosavadní přístup. Navrhovaným nástrojem je především vnitroúvarové, vnitroarmádní účetnictví. Umožňuje analyzovat náklady podle jednotlivých činností, poskytovat nákladové podklady pro hodnocení efektivnosti jednotlivých činností spojených s plněním stanovených úkolů. Náklady ve

„vnitroútvárovém“ účetnictví jsou chápány jako peněžně vyjádřené účelové a hospodárné vynaložení zdrojů útvaru [6]. Jeho výstupy umožní:

- a) popsat výchozí stav,
- b) kvantifikovat potřeby a modelovat řešení tehdy, kdy potřeby nebudou dostatečně kryty,
- c) dávat přesné podklady pro analýzy efektivity spotřeby.

Analýza nákladů

Analýzu nákladů je z hlediska velení útvaru nutné provádět nejméně ze dvou důvodů:

- ① Ke zjištění, zda přidělené zdroje odpovídají stanoveným úkolům nebo vnitřním objektivním potřebám. Přitom se respektuje stávající způsob výpočtu s využitím SPPR.
- ② Ke zjištění, zda zdroje byly spotřebovány efektivně.

K demonstraci účelnosti metody analýzy nákladů v obou případech využijeme opět čísel konkrétního případu.

a) Analýza nákladů jako nástroj pro plánování zdrojů

Výpočet oprávněných nákladů na činnost útvaru vychází z logiky konstrukce kalkulačních listů. Ty na základě zdůvodněných měřitelných kritérií umožňují stanovit kvalifikovanost potřeby útvaru ve finanční podobě. Tato metoda však není důsledně dodržována a způsob přidělování zdrojů je značně neprůhledný.

■ Z hlediska výcviku je rozhodujícím limitem pro stanovení způsobu jeho provádění nadřazeným přidělený limit pohonných hmot na VR. Tento limit má trvale sestupnou tendenci od r. 1990 a v roce 1998 přinutil velení útvaru zrušit i vyvedení základny do VVP k letním a zimním soustředěním. Výcvik se provádí především u techniky v parku techniky, nejdůležitější zaměstnání na posádkovém cvičišti.

■ V ostatních oblastech lze indikovat tyto tendence:

- nedostatek náhradních dílů vede ke vzrůstající nepojízdnosti techniky,
- vlivem špatné materiální vybavenosti stagnuje produktivita práce logistických pracovišť (v kuchyňském bloku je 60 % zařízení s proslou dobou používání, vybavení dílen novými diagnostickými zařízeními se neprovádí ap.),
- důležitou oblast budování UVZ není s kým cílevědomě rozvíjet,
- postupně se ruší místa občanských zaměstnanců v logistice a oblasti ochrany majetku a znovu jsou nahrazována VZS.

Oprávněná potřeba PHM k výcviku s technikou v terénu (viz graf 2) je zhruba 40m³ BA a 60m³ NM. Přitom bereme v úvahu zmenšující se počet osob a techniky v jednotlivých letech.

Díky tomu, že velení útvaru rozpoznalo tyto trendy, včas z nich vyvodilo několik důležitých závěrů:

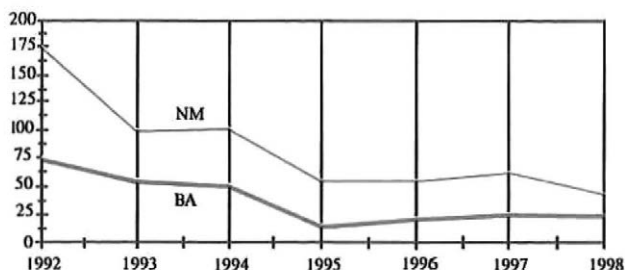
① Maximálně využít všechny vnitřní zdroje ke zlepšení stavu u útvaru. Zde se výrazně uplatnili občanští pracovníci při zvýšení produktivity především logistických pracovišť.

② V součinnosti s ostatními složkami armády vylepšit stav techniky a materiálu jejich obměnou po zrušených útvarech.

③ Analyzovat strukturu majetku základny a optimalizovat ji. Tato analýza ve svém důsledku vedla k tomu, že byl zrušen muniční sklad, část budov byla zakonzervována, byl

odsunut přebytečný materiál a zastaralá technika. Limitovaná spotřeba PHM (viz tab. 5) byla z hlediska spotřeby zbavena všech činností, které bylo možno zabezpečit jinak (např. odvoz odpadků, široce se využívá smluvní přeprava apod.).

Přidělený limit PHM v letech 1992-99 (v tis. l)



	BA	NM
1992	75,0	177,0
1993	61,7	105,3
1994	54,0	109,0
1995	22,3	55,0
1996	21,0	56,0
1997	24,0	63,0
1998	25,0	39,0

Graf 2

Tabulka 5

OBLAST	%
1. Limit PHM na provozní náklady	48,2
2. Limit PHM na náklady BoMoPo	12,4
3. Limit PHM na výcvikové náklady	39,4
Celkový limit PHM	100,0

Současný stav plnění úkolů útvarem lze hodnotit jako dobrý. Přijatá opatření přispěla ke zlepšení hospodaření na všech úrovních a umožnila soustředit prostředky tam, kde jsou maximálně využívány.

b) Analýza nákladů jako nástroj hodnocení míry účelnosti spotřeby zdrojů

Druhým podstatnějším důvodem k analýze nákladů je snaha mít objektivní nástroje k hodnocení míry hospodárnosti, nebo nevhodnosti při jejich užívání. Řada čtenářů si jistě vybaví své vědomosti z oblasti ekonomie. Pouze pro připomenutí uvádíme, že náklady je možné členit z řady hledisek:

- ◆ **kalkulační členění nákladů**, které vychází z kritéria přiřaditelnosti konkrétnímu výkonu (tj. náklady přímé a nepřímé),
- ◆ **účelové členění nákladů**, které vychází z kritéria, účelu jejich vynakládání,
- ◆ **odpovědnostní členění nákladů**, které vychází z kritéria určení místa vzniku nákladů, odpovědnosti za jejich vznik, realizaci ap.

Na následujících případech budeme demonstrovat dva možné příklady užití analýzy nákladů, a to pro oblast výcviku a pro hodnocení logistických pracovišť.

c) Analýza nákladů a efektu výcviku

Postup hodnocení efektivnosti nákladů na výcvik spočívá v tom, že se vzájemně posoudí:

- splnění určitého výcvikového úkolu dosaženou známkou,
- předem plánované náklady na výcvik se skutečnými

V případě, že úkol je splněn, tj. bude dosaženo odpovídající hodnocení a nedojde k nárůstu plánované spotřeby zdrojů, je možno konstatovat, že náklady byly efektivně využity.

V praxi to však vyžaduje, aby byly k dispozici vnitřní normy pro stanovení nákladů na výcvik. Zde je možné jen doporučit, aby bylo dále pokračováno na pracích započatých GŠ, které byly zaměřeny na stanovení nákladů na výcvik odborných specialistů.

Z této práce využijeme pro názornost kmenové listy (viz tab. 6) zpracované pro nejdůležitější výcviková opatření. Tuto metodu je v podstatě možno využít pro celou oblast výcviku. Stávající předpisy musíme však doplnit o nákladové normy a z nich důsledně vycházet při přidělování prostředků.

Tabulka 6

Stanovené normy vybraných výcvikových opatření

VŠC 1. VMZCHV – mob												VZP	50	VZS	20	o.z.	2
BT	ks/spr	km	Mh	BT	ks/spr	km	Mh	BT	ks/spr	km	Mh						
PV3S	10	300		UAZ	2	60		AC-3	1	30							
ŠA	2	60		PAD1	1	30		EC-1	2		48						
EC-4	2		48														

Rozpočtová podpoložka	náklady (Kč)
Pohonné hmoty a maziva včetně speciálních kapalin	14 400
Opravy a udržování movitého majetku	0
Nákup materiálu pro provoz a údržbu	0
Nákup materiálu – munice	0
Potraviny	13 977
Ostatní	2 100
Celkem	30 477

Střelby črhpz 1. VMZCHV z lafetovaného kulometu BRDM (3 dny)

Střelby črhpz z BRDM						VZP	4	VZS	20	o.z.	
BT	ks/spr	km	Mh	BT	ks/spr	km	Mh	BT	ks/spr	km	Mh
OT	5	2500	25	PV3S	2	1000		C734	1	500	
UAZ	1	500		PAD1	1	500		POKA	1	500	

Rozpočtová podpoložka	náklady (Kč)
Pohonné hmoty a maziva včetně speciálních kapalin	41 000
Opravy a udržování movitého majetku	0
Nákup materiálu pro provoz a údržbu	0
Nákup materiálu – munice	16 200
Potraviny	1 616
Ostatní	2 100
Celkem	60 916

Velitelé, kteří zaměstnání při praktické realizaci stanovených výcvikových úkolů řídili, vycházeli při jejich plánování a přípravě z předem daných norem.

Po skončení a vyhodnocení bylo štábem základny zjištěno, že v prvním případě VŠC bylo hodnoceno známkou 2 a nedošlo k překročení závazných norem, ve druhém případě dosáhla jednotka výtečného hodnocení střelby a taktéž nedošlo k překročení závazných norem. Z toho důvodu byla cvičení hodnocena jako efektivní.

d) Analýza nákladů a efektu činnosti logistických pracovišť

V činnosti logistických pracovišť je z ekonomického hlediska zajímavé to, že mimo reálný výcvik specialistů logistiky (VZS) produkují reálné hodnoty (služby). Opravuje se zde technika, připravuje se strava, ukládá se technika NZ, provádí se přeprava materiálu.

V následujícím příkladu je charakterizován postup při analýze nákladů integrovaného provozu VZK a kuchyně mužstva je možno prokázat rentabilitu tohoto provozu.

1. Náklady živé práce. U analyzovaného nákladového střediska (integrovaného provozu kuchyně a VZK) je sociálně pracovní struktura členěna způsobem typickým pro většinu logistických pracovišť AČR. Je tedy nutné brát v úvahu, jak mzdové a daňové náklady vojáků z povolání (VZP) a o.z., tak i služné vojáků základní služby (VZS).

Náklady živé práce střediska mají za hodnocené období strukturu, uvedenou v tab. 7

Tabulka 7

Náklady živé práce	Čistý příjem	Daně	Celkové náklady

Tabulka 7 zahrnuje i poměrné náklady zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr (např. z důvodu reorganizace) v průběhu sledovaného období. Ve sloupci označeném „daně“ jsou v souhrnném objemu vyjádřeny náklady na daně z příjmu, příspěvky na sociální, zdravotní a důchodové zabezpečení.

2. Náklady spojené s užíváním investičního majetku. U majetkových nákladů je nutné brát v úvahu specifické podmínky rozpočtových organizací, a tedy i AČR. Z uvedených důvodů lze za započitatelné náklady v této nákladové skupině považovat výdaje na opravárenskou a údržbářskou činnost.

3. Materiálové náklady. V dalším případě tvoří hlavní nákladovou položku a odráží tak do značné míry výrobní povahu sledovaného pracoviště. V celkovém součtu jsou materiálové náklady prezentovány konkrétní sumou, z toho náklady na potraviny představují přibližně 86 %, zbytek jsou položky na obnovu kuchyňského zařízení a vybavy.

4. Ostatní náklady. Zde se jedná o energetické náklady jako souhrn výdajů za spotřebu vody, elektrické energie a uhlí. Další položkami jsou náklady na zabezpečení vojáků, vyjádřené obligatorními náklady na vojáka a rok, náklady na likvidaci odpadů.

5. Stanovení celkových nákladů. Výše uvedené údaje umožňují prostým součtem stanovit celkové náklady. Při členění nákladů na fixní a variabilní zjistíme, že variabilní náklady, tedy takové, které se zvyšují s nárůstem objemu výroby, tvoří 82 % celkových nákladů. Tato skutečnost odráží produkční charakter daného pracoviště a naznačuje určitý prostor k úsporám.

6. Stanovení průměrných nákladů na výrobní jednotku. V tomto případě je výrobní jednotkou stravní dávka, kterých bylo provozní jednotkou ve sledovaném období připraveno 299 275, tedy 99 760 celodenních dávek jídla. Průměrné náklady na jednu porci činí 32,20 Kč a průměrné náklady na celodenní dávku jídla jsou 96,50 Kč.

Podíly jednotlivých nákladových položek na výrobní cenu celodenní dávky jídla jsou uspořádány do tabulky (viz tab. 8)

Tabulka 8

Nákladová položka	Podíl na celodenní dávce jídla v %
1	13,50
2	0,36
3	77,14
4	9,00

Zajímavé je srovnání reálných průměrných nákladů s oficiální stanovenou výší peněžní hodnoty stravní dávky. Po započtení věcných a osobních výdajů pro VZK, která je, jak bylo uvedeno výše, součástí sledovaného nákladového střediska, vzrostou náklady na celodenní dávku jídla na zhruba 106 Kč. (Provoz VZK tvoří přibližně čtvrtinu výdajů nákladového střediska). Takto vyjádřená cena v podstatě odpovídá kalkulované ceně celodenní dávky jídla, bez dotací z fondu velitele, která je stanovena Úřadem stravovacích služeb na 110 Kč. Nákladové středisko tak dle uvedené analýzy vykazuje vzhledem k předpisem kalkulovaným cenám mírnou úsporu.

Lze shrnout, že zjišťovat skutečné náklady, vynaložené k realizaci plánovaných úkolů, představuje základ objektivního ekonomického řízení. V podmínkách vojenského útvaru

se při snaze o vytvoření nutných předpokladů k jeho realizaci zdaleka nejedná o pouhý samoučel a zbytečnou administrativu. V případě širšího uplatnění se může jednat o cílevědomé hledání úspor, které mohou mít vliv na další oblasti financování AČR.

* * *

Kvalitní řízení je silně podmíněno možností využívat přesných a pravdivých informací. Chtěli bychom upozornit především na skutečnost, že k řízení tak rozsáhlého hospodářského souboru jako je vojenský útvar je nutné mít k dispozici samostatný ucelený systém finančního řízení, podpořený vnitroútvárovým účetnictvím a vedený vyškoleným vojákem - ekonomem. Tento systém může bez větších obtíží vzniknout jako součást zamýšlené institucionalizované struktury orgánu SPPR, kterou vidíme jako nezbytnou. Jsme přesvědčeni, že pouze na základě znalostí a faktů o financování útvaru poskytneme velitelům objektivně vyhodnocené informace pro jejich cílevědomé řízení.

Kontaktní adresa pro ty, které článek zaujme: pplk. Ing. Jan Weiser, 1. VMZ CHV, alc. 26 204

Literatura:

1. Svoboda, V.: Zdroj, priority, pořádek a odpovědnost. VR 7/97.
2. Metodické pokyny č. 220/2-7. HFÚ.
3. Hodbod', L.: Ještě jednou k SPPR II. VR 3/97.
4. Hoďánek, O. SPPR na rozcestí. A 2005 1/97.
5. Duben, R.: Neziskový sektor v ekonomice společnosti. CODEX BOHEMIA 1996.
6. Boyer, A. a kol.: Stručný výkladový slovník managementu. HZ Praha 1995.
7. Gajdoš, J.: Obsah, organizace a nákladovost výcviku chemických specialistů, závěrečná práce AK-1. VA Brno 1998.

Některé zkratky použité v článku:

AK	akademický kurz
DUaS	dlouhodobé ukládání a skladování
EÚP	evidenční účetní pracoviště
FKSP	fond kulturních a společenských potřeb
HIM	hmotně investiční materiál
MO/MS	ministerstvo obrany/majetková sekce
NZ	nedotknutelné zásoby
RE	revize
RCHS	radiačně chemická situace
SFRÚ	systém finančního řízení útvaru
SPPR	systém plánování, programování a rozpočtování
SVD	správa vojenské dopravy
VFÚ	vojenský finanční úřad
VMZ CHV	výcviková a mobilizační základna chemického vojska
VNO	vojenská nálezová oprava
VOP	vojenský opravárenský podnik
VR	výcvikový rok
VSb	vojenská správa budov
VUSS	vojenská ubytovací a stavební služba
VVP	vojenský výcvikový prostor
VZK	vojenská závodní kuchyně

S výdaji na obranu to není jednoduché

(ad K. Pezl: *Úkoly stojící na cestě k přijetí ČR do NATO*, VR 3/98)

V závěru svého článku „Úkoly stojící na cestě k přijetí ČR do NATO“ se autor, Ing. Karel Pezl, stručně zabývá i ekonomickými problémy spojenými se vstupem do NATO.

Na rozdíl od některých autorů, kteří se domnívají, že relativně nízké vojenské rozpočty jsou způsobeny malým porozuměním politiků pro potřeby armády, K. Pezl správně konstatuje, že „stav české ekonomiky v uplynulém období neumožňoval pokrýt naléhavé potřeby udržování ozbrojených sil a jejich nezbytnou modernizaci.“

S autorem však není možné souhlasit, když v další části článku tvrdí: „Ve srovnání s některými státy lze posoudit, že financování vojenských výdajů v poměru HDP není pro ČR příznivé.“

Samotné údaje o podílu vojenských výdajů na hrubý domácí produkt (HDP) některých zemí, které autor následně uvádí, totiž dokazují, že na tom nejsme špatně. Náš podíl vojenských výdajů na HDP je to výrazně vyšší než výdaje Španělska, Rakouska a Maďarska, stejný jako Belgie, a nejenom nepříliš vyšší než Nizozemska. K tomu by bylo třeba dodat, že ani Německo nemá o příliš vyšší podíl vojenských výdajů na HDP než ČR.

Velkou vypovídací schopnost pak samozřejmě nemají údaje o výdajích v absolutních částkách, nebo dokonce výdaje připadající na jednoho obyvatele, zvláště je-li použit současný kurz místo parity kupní síly.

Shrňme proto příčiny rozporu mezi rozpočtovanými výdaji na obranu a skutečnou potřebou armády.

Nedostatek finančních prostředků je způsoben:

- ▲ podstatně nižším hrubým domácím produktem ve srovnání s tradičně demokratickými státy,
- ▲ vyššími početními stavy naší armády a větším počtem zbraní.

Během dvou let dosáhne rozpočet naší armády dvou procent HDP, a tím se zařadí mezi země, které podle tohoto ukazatele dávají na obranu nejvíce. S dalším zvyšováním tohoto podílu však není možné počítat a nemělo by k němu docházet.

Takové požadavky by byly kontraproduktivní. Došlo by totiž k zaostávání jiných rezortů, což by mohlo působit na oslabování síly státu. **O obranyschopnosti státu nerozhoduje pouze síla ozbrojených sil, ale také další činitelé, jakými je zahraniční politika, vnitropolitická stabilita a ekonomická síla státu.**

Současné zpomalení růstu ekonomiky má nesporně přechodný charakter. V příštích letech je možno reálně očekávat obnovení rychlejšího růstu. Bylo by však nereálné očekávat, že v růstu ekonomiky dojde k nějakému zázračnému skoku. Přiblížení se k ekonomické úrovni tradičních demokracií bude trvat řadu let. Teprve v tomto horizontu je možné očekávat, že naše vojenské výdaje v absolutních částkách se budou přibližovat výdajům států s nimiž se chceme a musíme srovnávat.

Nedostatky prostředků pro financování armády jsou však také způsobovány tím, že naše armáda svými počty osob a množstvím zbraní není na srovnatelné úrovni.

V současné době má naše armáda asi 58 000 vojáků, zatímco počtem obyvatelstva stejně velká Belgie má pouze 40 000 vojáků. Má-li Německo v současné době 340 000 vojáků, měli bychom mít podle počtu obyvatel pouhých cca 42 000 vojáků.

Podobná situace je i v množství techniky. Stejně velká Belgie má pouze 300 tanků a počtem obyvatel čtyřnásobně velká Francie má stejný počet tanků jako naše armáda - asi 900.

Z těchto čísel je zřejmé, že bez zásadních změn v početních stavech, v množství výzbroje a celkového pojetí výstavby armády, rozpor mezi rozpočtem a reálnými potřebami finančních prostředků neodstraní ani předpokládané zvýšení podílu vojenských výdajů na HDP na dvě procenta, a to ani při těch nejoptimističtějších předpokladech růstu hrubého domácího produktu.

Nedávno jste kriticky poukázal na privatizaci vojenských opravárenských podniků. Pokud se staly nějaké chyby, jak je chcete napravit?

Prodej řady vojenských opravárenských podniků byl v mnoha případech nešťastný a překotný a nikdo se nestaral o to, že tyto závody měly pro obranu státu strategický význam, neboť nikdo jiný nedisponoval podobnými technologiemi nebo výrobními linkami. Stát se o obranný průmysl nijak nestaral a nepodporoval ho. Požadavek byl na urychlenou privatizaci a přitom se zapomnělo na bezpečnostní otázky. Na podzim v roce 1993 se například vypověděla řada smluv mezi armádou a zbrojovkami, které měly sloužit k uchování strategicky významných výrobních kapacit, v objemu téměř půl miliardy korun.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Konfrontace přístupů

Shodou okolností a vždy tak trochu na poslední chvíli jsem se mohl v průběhu jednoho měsíce zúčastnit dvou akcí, pořádaných různými sekcemi MO. Každá z nich byla zajímavá a poučná sama o sobě, ale jejich obsah vynikl ještě více v jejich vzájemné konfrontaci - a protože jsem zřejmě asi jako jediný z příslušníků AČR měl tuto možnost, chtěl bych se o své dojmy rozdělit i se čtenáři Vojenských rozhledů.

* * *

Ve dnech 7. - 8. 10. 1998 to byla mezinárodní konference „Prognózování personálních a finančních toků“ (organizovaná sekci personální a sociální politiky MO), v jejímž průběhu jsem byl mile překvapen nejen pestrá škálou jejích účastníků (z hlediska odbornosti a pracovního zařazení v rezortu MO i mimo něj), ale i zajímavým a pro účastníky přínosným obsahem většiny diskusních vystoupení. Zaměření konference bylo podle mého názoru zvoleno organizátory svým způsobem šťastně, je zajímavé samo o sobě a účastníky bylo posuzováno z několika hledisek.

Jeden z možných přístupů byl uplatněn hned při úvodních prezentacích **personálního informačního systému LIBUŠE (PIS)** a spočíval v převážné míře v demonstraci toho, jak lze díky „modelům organizační struktury“ v podstatě „velmi jednoduchým“ rušením tabulkových míst (zástupce velitele roty, obsluha minometu ap.) dosahovat požadované úspory finančních prostředků (jinými slovy - v organizační struktuře vojsk se „ruší“ či obnovují funkce tak, až se „dosáhne“ struktury, kterou lze z finančních prostředků, jež má rezort obrany nebo jeho složka k dispozici, „živit“), případně naopak - při nedostatku peněz lze organizační strukturu stejně jednoduše rozšiřovat.

V podstatě obdobný přístup byl uplatněn v téže prezentaci při objasnění využitelnosti tzv. **modelů optimální kompozice**, v nichž je vztah „organizační struktura (funkční místa) - finance“ rozšířen o třetí dimenzi, tzn. do časových řad možného vývoje počtů personálu v závislosti na možném vývoji (velikosti) rozpočtových prostředků přidělených rezortu.

Domnívám se, že výše uvedené pojetí „personálních a finančních toků“ je ale velmi zúžené a svým způsobem i „nebezpečné“, neboť se zabývá skutečně pouze vztahem „funkce (hodnota) - peníze“, aniž by umožňovalo vzít v úvahu další, přitom zcela zásadní související vlivy a okolnosti. Jako velmi nadnesené, v podstatě nereálné a naopak - k zcela mylným závěrům vedoucí pak považuji tvrzení vyslovená při prezentaci i uvedená v poskytnutém materiálu:

„Strukturní modely umožňují pomocí souhrnných tabulek velmi rychle zhodnotit různé varianty struktur a jejich obsazení, a tak simulovat různé představy o vývoji AČR. V tomto směru se provádí iterace (opakování, opětování - pozn. autora) v porovnávání s výsledky modelu optimální kompozice.“ Viz text k obr. č. 3 na str. 4 prezentace Libuše.

„Úkolem modelu optimální kompozice je všestranné ověřování reálnosti strategické koncepce obrany ČR, a to zejména vyvážení distribuce personálu mezi jednotlivé hlavní programy.“ Viz text k obr. č. 11, str. 9 prezentace (text zvýrazněn autorem).

V obou případech jde podle mého názoru o zcela nereálný záměr - PIS LIBUŠE není žádným simulačním nástrojem či modelem boje, umožňujícím ověřit „*realnost strategické koncepce obrany ČR*“, neboť to by vyžadovalo mít v tomto SW prostředku či informačním systému možnost modelovat výsledky různých variant zahájení případné agrese proti území státu (z hlediska času, prostoru, způsobu i síly útočnicka) v konfrontaci s různými variantami možného uspořádání mírové i válečné organizační struktury AČR (nemluvě o nutnosti mít možnost zahrnout do takového modelu i další vlivy a podmínky - stav materiálního vybavení obou stran, srovnatelnost bojových potenciálů, tj. kvality či účinnosti výzbroje a jiné techniky atd.).

Podobně ověřování „*vyváženost distribuce personálu mezi jednotlivé hlavní programy*“ je v PIS možné pouze z hlediska poměru počtů jednotlivých kategorií osob nebo vynakládaných výdajů, ale nikoli z hlediska funkčnosti jednotlivých podsystémů AČR (totéž v podstatě platí i pro tvrzení obsažená v prvním citátu).

Výše zmiňovanou „nebezpečnost“ takto zúženého pojetí PIS vidím v tom, že pokud si vedoucí pracovník s příslušnou rozhodovací pravomocí neuvedomí nebo není upozorněn na to, že PIS ve stávající podobě je v podstatě pouze modifikovaný tabulkový procesor, umožňující provádět pouze předem nadefinované propočty a kalkulace, spočívající v sčítání, případně násobení čísel vložených do příslušných kolonek (počty osob, výše finančních náhrad spojených s jednotlivými funkcemi), může s jeho „podporou“ přijmout opatření mající krátkodobý „úsporný“ efekt. Přitom ale z hlediska dlouhodobého působení pravděpodobně mnohem nákladnější (důsledky tohoto rozhodnutí už ale pravděpodobně nebude řešit dotyčný funkcionář, ale jeho nástupci, takže zatímco první „sklízí slávu“ za úsporu finančních prostředků, hlava z problémů při hledání finančních prostředků pro nápravu minulých chyb ve využívání lidských zdrojů rezortu a státu bude bolet až v pořadí jeho další následovníky).

Rušení jednotlivých funkcí či organizačních prvků (obsluh zbraní ap.), prováděné výše uvedeným způsobem, totiž např. vůbec neřeší skutečnost, že každá z těchto funkcí hraje v dané struktuře určitou roli, má určitou funkční náplň či bojový výkon, a že tudíž její zrušení nutně vyžaduje posoudit nejen, kolik prostředků se ušetřilo, ale v neposlední řadě také to, jak a na které ze zbývajících funkcí ve struktuře a jak bude funkční náplň zrušené funkce převedena či rozdělena.

Ještě jeden příklad k ilustraci výše uvedeného. Z VA Brno už pěknou řadu let vycházejí „počítačovní“ odborníci - programátoři i konstruktéři výpočetní techniky - a řadu let o část (v posledních letech asi stále větší) těchto čerstvých absolventů i zkušených odborníků s praxí v různých výpočetních střediscích (typu současných VTČI, PTŠI ap.) rezort obrany přichází jenom proto, že je vzhledem k jejich schopnostem civilní firmy rády a hravě přeplatí.

Na druhé straně rezort už léta zavádí řadu informačních systémů, které bude navíc nutno neustále zdokonalovat a rozvíjet, přičemž si na tuto činnost najímá soukromé firmy různého typu a velmi draze jim za jejich služby platí (a asi stále více platit bude), často přitom za výsledky bez očekávaného efektu nebo s pouze malou užitnou hodnotou, místo toho, aby si vytvořil vlastní neziskové organizace, v nichž by byli tito vojenští odborníci, podstatně lépe znalí specifických požadavků stávajících i budoucích uživatelů vytvářených informačních systémů, soustředění a zaplacení stejně dobře jako v civilních firmách (konkrétně vyčíslitelnou úsporou a ziskem by v daném případě byla nejen režie a zisk

těchto firem, který musí armáda kromě vlastní odvedené práce uhradit, ale i podstatně větší vliv na vývoj a funkčnost takto vytvářených IS).

A ještě na jeden problém bych chtěl v uvedené souvislosti upozornit - měl jsem možnost sledovat prezentace PISu už několik let, ale zatím na mne stále působí dojmem informačního systému vytvářeného **pouze z hlediska potřeb personalistů samotných**, ale už velmi málo z **hlediska potřeb vlastních vedoucích pracovníků** jako další kategorie jeho potenciálních uživatelů.

Alespoň jsem zatím při prezentacích PIS nikdy neviděl ani neslyšel (kromě poukázání na možnost „nepapírového“ navrhování a provádění personálních opatření, tzn. podávání návrhu personálních opatření v elektronické podobě, přičemž je ale nutno ještě vyřešit mj. problém ověřování „elektronického podpisu“ oprávněné osoby, např. použitím kódu podobnému PINu, známému při ověřování oprávněnosti uživatele platební karty při výběru peněz z automatu) o tom, že a jak by mohlo nebo mělo být umožněno vedoucím pracovníkům s příslušnými personálními pravomocemi např. „nahlízet“ do databáze osobních dat jim podřízených příslušníků armády a na základě takto elektronickou cestou rychle a snadno získaných informací zvažovat, připravovat či výkonným pracovníkům ukládat provedení nezbytných či účelných personálních opatření (např. při výběru osob k vyslání do škol, kurzů, na stáže atd. jako předpokladu pro jejich ustanovení do vyšší funkce ap.).

Jiný přístup k posuzování finančních a personálních toků uplatnil ve svém vystoupení plk. Horák (VA Brno).

Poukázal na problémy způsobené velmi nízkou koordinovaností činnosti personálních a finančních orgánů, vyvolanou a ovlivněnou systémovou chybou stávajících organizačních struktur, tzn. faktickým oddělením finančních orgánů od velitelů (na rozdíl od zachování přímé podřízenosti personálních orgánů), a tudíž i nekoordinovaným řízením personálních a finančních z různých míst a úrovní, přílišnou centralizací rozpočtu a přes všechny sliby stále omezenými pravomocemi velitelů na nižších stupních řízení při rozhodování o využití přidělených finančních prostředků, rozdílnou úroveň připravenosti finančních a personálních orgánů (z hlediska vlastní odbornosti), vyvolanou rozdílným způsobem přípravy pracovníků obou odborností i značnou fluktuací personálních pracovníků a v neposlední řadě i časté případy rozdílného výkladu a chápání právních norem různého určení a dosahu.

Výše uvedené argumenty přitom podložil konkrétními zkušenostmi a příklady z praxe a rozhodně nad nimi nelze mávnout rukou s poukazem, že „čas“ či budoucí „propojení personálního a finančního informačního systému“ výše uvedené problémy vyřeší či odstraní - podle mého názoru je opak pravdou, neboť **systémová chyba zůstane systémovou chybou a žádné podpůrné nástroje ji nemohou odstranit**.

Podobné důsledky má např. jiná systémová chyba, kterou se stalo vyjmutí „vojenských správních budov“ z přímého řízení veliteli útvarů, objektů či posádek, kdy se zdánlivě personální i finanční úspory armádě „vrací“ v daleko vyšších částkách placených za civilními firmami poskytované služby, přičemž pomíjím mnohem větší těžkopádnost a neoperativnost při řešení různých údržbářských či havarijních stavů objektů a zařízení posádek (už jsme si před více než rokem také s kolegy raději sami donesli nářadí a materiál a následně vymalovali čelní stěnu učebny po výměně tabule než abychom čekali několik měsíců na objednaný a požadovaný nástup malířské firmy, navíc nejistý - totiž budou-li peníze).

Další možný přístup k problematice, řešení účastníky konference, lze charakterizovat jedním slovem - systémový, tzn. takový přístup, kdy jsou v průběhu řešení problému analyzovány a především respektovány všechny podstatné vlivy a okolnosti, působící na danou záležitost. Potěšilo mne, že uvedený pojem nezazněl a nebyl znát pouze ve vystoupení účastníků konference z civilního sektoru (i když v tomto směru asi výrazně převažovali - zejména při seznamování s možnostmi využití SW produktů typu POWERSIM aj., použitelných právě při simulaci dějů v dynamických, tzn. v čase se měnících systémech), ale že byl patrný alespoň zčásti i ve vystoupeních některých představitelů rezortu MO.

V souvislosti s aktuálním děním a uplatňováním spíše nesystémového přístupu v rezortu v řadě případů ve vzdálenější i relativně nedávné minulosti pak bylo pro mne osobně a podle ohlasu i pro ostatní přítomné velmi zajímavé zejména vystoupení Ing. Brejchy ze Západočeské univerzity (Plzeň), především pak v závěru jeho vystoupení uvedený konkrétní příklad překvapivého výsledku fúze pěti dceřinných společností do jedné.

Z celkového počtu 4500 osob výchozího stavu ve všech „dcerách“ se k nemilému překvapení vedoucích pracovníků (správní rady) podařilo „uspořádat“ pouze něco málo přes 100 pracovních míst.

Příčinou tohoto faktu je skutečnost, kterou si zdaleka ne všichni vedoucí pracovníci (manažeři) při přijímání podobných rozhodnutí k „optimalizaci“ struktur uvědomují - že totiž požadované činnosti musí být zajištěny lidmi, kteří jsou jejich nositeli, a je proto v podstatě velmi obtížné, ne-li nemožné, zachovat funkčnost daného systému při neustálém snižování počtu jeho prvků či nositelů činností, protože „kumulaci“ funkcí či funkčních povinností lze uplatňovat pouze do určité míry a pouze v závislosti na tom, jak racionálně či neracionálně z hlediska vytiženosti pracovních míst byly vytvořeny původní struktury.

Právě ve výše uvedené souvislosti pak působí poněkud zavádějícím způsobem demonstrace možností PIS redukovat či „optimalizovat“ (?) organizační struktury vypouštěním některých typových funkcí, protože kromě údaje o úspoře konkrétní částky peněz PIS v žádném případě není schopen odpovědět např. na otázku, jaký byl skutečný obsah funkční (pracovní) náplně takto „od stolu“ či spíše „klávesnice PC“ zrušené funkce a jak bude rozdělen mezi funkce ponechané v dané struktuře.

Zúžení pozornosti pouze na souvislost a závislost mezi počtem funkčních míst pro jednotlivé kategorie personálu (důstojníků, praporčků atd. - včetně „třídění“ podle hodnoty) a sumou nákladů na jejich finanční ocenění (mzdy a platy) totiž např. vůbec nic nevypovídá o tom, kolik stála příprava dané osoby na výkon funkce a o jaké částky armády přichází v důsledku toho, že je (v rozporu se stále silnějšími tendencemi v práci s lidskými zdroji ve velkých a v ekonomicky úspěšných společnostech a organizacích ve světě) stále preferována služba na čas místo celoživotního služebního poměru vojáka povolání, a že tudíž jsou či budou předčasně uvolňováni do civilního sektoru příslušníci velitelského sboru v podstatě v nejproduktivnějším věku, tj. mezi 30 až 40 (45) lety, kdy by měli naopak začít v armádě a pro armádu zúročovat získané znalosti i zkušenosti jejich zdokonalováním a předáváním svým mladším kolegům a budoucím nástupcům.

V této souvislosti působil svým způsobem povzbudivě neoficiálně prezentovaný a zaslechnutý názor „v kuloárech“ konference, totiž že se snad začíná uvažovat o prodloužení předpokládané průměrné či převažující doby služby příslušníka velitelského sboru AČR z ještě nedávných 10 let na 18,5 roku, což se mj. projeví i výrazným poklesem požadavku na lidské zdroje společnosti, které je nutno získat každoročně k úhradě současných a budoucích personálních potřeb armády.

Jedním z principů či předpokladů úspěšného řízení jakéhokoliv systému či organizace je vyhledávání možných variant dalšího postupu při dosahování cíle organizace, jejich všestranné posuzování s využitím vhodných kritérií a rozhodovacích postupů a výběr varianty, která s vysokou mírou pravděpodobnosti (vzhledem k současnému turbulentnímu prostředí, plném neustálých změn) a s co nejmenšími (minimálními) náklady (z hlediska možných přístupů typu „maximální přínos z vynaložených prostředků“ nebo „minimální náklady na dosažení požadovaného přínosu“) umožní dosáhnout požadovaného cíle.

* * *

Jak jsem uvedl v úvodu, výše uvedené různé přístupy k posuzování a ovlivňování personálních a finančních toků jsem mohl jako účastník semináře „**Obranné plánování a řízení v demokracii**“, organizovaného ve dnech 2. – 6.11. Evropským centrem bezpečnostních studií G. C. Marshalla (SRN) v Praze za organizační spoluúčasti pracovníků sekce obranné politiky MO pro pracovníky různých rezortů státní správy a zákonodárných sborů, především Senátu, shodou okolností konfrontovat se skutečně metodologickými přístupy k problematice obranného plánování, názorně prezentovanými lektory Marshallova centra.

V průběhu semináře pozvaní nebyli pouze jeho pasivními účastníky, ale za přispění a většinou nenásilného řízení lektorů v na sebe navazujících zaměstnáních postupně analyzovali bezpečnostní prostředí v regionu, formulovali národní bezpečnostní cíle jako východiska pro národní bezpečnostní strategii a vojenskou strategii. Rovněž rozebírali problémy při jejich realizaci, formulovali možné úkoly ozbrojených sil státu (vyplývající z bezpečnostních cílů a strategií) a v návaznosti na to hodnotili schopnosti a možnosti stávajících ozbrojených sil státu je plnit, hledali pravděpodobné alternativy složení ozbrojených sil včetně struktury a způsobu přípravy personálu vzhledem k požadovaným úkolům ozbrojených sil i množství finančních prostředků, vyčleňovaných státem na zajištění jeho obranyschopnosti. Přiměřená pozornost byla věnována i nezbytným opatřením v oblasti infrastruktury státu, hledání způsobu realizace požadavků na dosažení požadované úrovně interoperability s armádami státu NATO a harmonizaci obranného plánování NATO.

Přínosem semináře pro jeho účastníky tudíž zdaleka nebyly jen přednášky lektorů - těmi byly vždy pouze 10 až 15minutové úvody do dílčích problémů a formulace otázek, na něž bylo nutno v pracovních skupinách hledat odpovědi - ale právě diskuse nad zadanými otázkami a problémy. V jejím průběhu se totiž velmi často ukázalo, jak **povrchně a nekonkrétně v minulosti byly** či jsou uvedené **otázky posuzovány a vymezovány k tomu určenými orgány státní správy**, jak jsou **přehlíženy souvislosti a dopady opatření**, přijatých v určité oblasti či rezortu, na další, související oblasti činnosti státní správy či armády konkrétně ap. Lektori se přitom snažili do průběhu našich diskusí zasahovat co nejméně - zpravidla krátce v úvodu nebo až tehdy, jestliže považovali za nutné nás upozornit, že jsme v průběhu diskuse to či ono nevzáli v úvahu či podcenili možné důsledky něčeho.“

Smíšené složení pracovních skupin (z hlediska zastoupení příslušníků armády a ostatních rezortů státní správy - **bohužel se semináře nezúčastnil v podstatě nikdo z přihlášených členů Senátu Parlamentu ČR**) navíc umožnilo jejich účastníkům nejen prezentovat rozdílné „vojenské“ a „civilní“ pohledy na řešený problém, ale současně i konfrontovat

vlastní názory s názory jiných a rozšířit si tak vlastní obzory, případně sejmout si „klapky“ z očí, neboť tzv. „**provozní slepota**“ (přehlížení zjevných nedostatků a souvislostí) **hrozí v menší či větší míře asi každému, kdo se delší dobu zabývá řešením více či méně významných koncepčních otázek a zapomíná přitom konfrontovat svůj vlastní duchovní svět s realitou a praxí.**

Vlastní seminář měl podle mého názoru jedinou chybu - zúčastnili se ho v převážné míře výkonní pracovníci z různých úrovní řízení rezortů, ale **scházeli v něm (minimálně alespoň v jeho závěru) vedoucí pracovníci s rozhodovací pravomocí, tzn. např. vrchní ředitelé sekcí ministerstev, náměstci ministrů ap. Jsem přesvědčen o tom, že jejich přítomnost v pracovních skupinách by nic neubrala na otevřenosti diskuse (většina z nás velmi rychle ztratila ostych a obavu z možné „blamáže“, že řekne něco, s čím ostatní nebudou souhlasit), ale zato by snad alespoň některé z nich přesvědčila o tom, že závažné koncepční otázky nelze řešit kabinetně, v úzkém kruhu zasvěcených, ale že je nutno o nich nejen široce a hluboce diskutovat, ale že je nutno současně také přemýšlet i nad menšinovými názory a nad argumenty, které jsou v průběhu diskuse jejími účastníky uplatňovány. (Zatím jsme si ještě stále nezvykli na to, že většinový názor není zárukou jeho správnosti a že pravdu může mít i menšina nebo dokonce i jednotlivec a to mj. proto, že může myslet jinak než ostatní, že třeba bere v úvahu podstatně větší okruh informací a z nich vyvozených možných souvislostí a důsledků přijímaných nebo naopak nepřijatých opatření.)**

Smysl semináře a účasti na něm jsem si ověřil mj. i v průběhu asi dvouhodinové večerní diskuse v průběhu „rautu“, organizovaného ministrem obrany 5. 11. na počest organizátorů a účastníků semináře. V úzkém hloučku jsme si totiž vyměňovali protichůdné názory na to, čím a do jaké míry jsou opodstatněné názory některých představitelů rezortu na rozsah a způsob poskytování vysokoškolského vzdělání příslušníkům velitelského sboru armády (zda hned při nástupu a všem nebo jen některým, a to až po několikaleté praxi v základních funkcích).

Je i není důležité, že nakonec svým způsobem převážily argumenty zastánců poskytování úplného VŠ vzdělání od samého začátku kariéry důstojníka, protože funkcionáři s příslušnou funkcí naplní i pravomocí se v blízkosti našeho kroužku stejně neobjevili.

Úspěchem totiž bylo i to, že z počátku zarytí odpůrci tohoto názoru v závěru diskuse svým způsobem začali připouštět pádnost i závažnost argumentů svých protivníků v diskusi, z nichž lze jen pro ilustraci uvést alespoň některé.

V prospěch VŠ vzdělání, poskytovaného hned na počátku vojenské kariéry, „mluví“ tři základní argumenty:

- Vysoká škola učí jejího absolventa myslet jinak než škola střední, která připravuje svého absolventa pragmatictější.

- Formuje především schopnost myslet v širokých souvislostech, koncepčně, snad i samostatně (tzn. ne pouze „prostřednictvím“ hlavy svého nadřízeného), a takto je nutno se učit myslet co nejdříve, od základních funkcí, a ne až ve funkcích od stupně prapor (protože mezitím si daný jedinec už vytvoří určité stereotypy, které později velmi těžko překonává a mění).

- Možnost studia na vojenské vysoké škole je velmi významným motivačním činitelem při rozhodování případného uchazeče o službu v armádě, zejména v situaci, kdy ostatní motivační činitelé (výše platu, byt a jiné sociální výhody) téměř nepůsobí.

- Vysokoškolské vzdělání zvyšuje prestiž a společenské postavení jeho nositele. Proč by je tedy neměl mít i důstojník v nejméně stejné míře jako jeho stejně schopní vrstevníci jenom proto, že si

zvolil vojenské povolání a že mu někdo upírá právo a možnost studovat v době, kdy je to pro něj nejvýhodnější z hlediska podmínek i možností a schopností?

Argument „odchodovosti“ části absolventů vojenských vysokých škol po jejich absolvování je uplatňován kontraproduktivně - spíše by měl vést k zamyšlení a zjišťování, proč vlastně absolventi vojenských VŠ z armády předčasně odcházejí a k nápravě zjištěných příčin než k rozhodnutí, že tedy toto vzdělání bude poskytováno až v průběhu služby jaksi „za odměnu“. Co když později rodinné, sociální, zdravotní či jiné důvody zabrání uchazeči o ně je dokončit nebo i třeba jen zahájit - nejsou tímto způsobem omezována práva na vzdělání a nepůsobí to na vás (stejně jako na mne) dojmem určitého „vydírání“ uchazečů o službu či spíše kariéru v armádě, ve smyslu „nejdříve se přihlas, pár let nám služ a pak ti možná, když s tebou budeme spokojeni, umožníme studium vysoké školy. Co bude s tebou, když s tvým výkonem a schopnostmi spokojeni nebudeme a tvou kariéru v armádě ukončíme, nás v podstatě nezajímá - to bude tvůj problém“?

Zastánci tohoto „v čase odloženého“ studia na VŠ je přitom asi sami absolvovali v převážné míře vzápětí po střední škole, a proto se asi nedokáží plně vžít do situace, kdyby měli sami zahájit čtyř až pětileté studium v době, kdy budou mít za sebou několikaletou přestávku od střední školy, kdy už budou mít rodinu, zpravidla s malými dětmi, kdy většinou budou mít trvalé bydliště mimo dislokaci vysoké školy a budou tudíž nuceni k několikaletému dojíždění za studiem a za rodinou atd., o podstatně vyšších nákladech na takovéto VŠ studium nemluvě. Zkusil je někdo vyčíslit?

Proč by se neměla armáda podílet na realizaci celosvětového trendu, tj. všeobecného růstu vzdělanosti? Neměla by se spíše ucházet o příspěvek ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na vysokoškolské vzdělávání části mladé generace, mající zájem o službu v armádě, ne jí toto vzdělání odpírat nebo oddalovat jeho poskytování? Vždyť i tím činí armáda službu celé společnosti a koná v její prospěch atd.

* * *

Manažerské publikace uvádějí, že každý člověk, tedy i manažer, se ve své činnosti zákonitě dopouští chyb, přičemž úspěšný manažer má procento úspěšnosti svých rozhodnutí v rozmezí 60-70 % a manažeři s úspěšností nad 80 % (tedy jedno z pěti rozhodnutí je chybné) „jsou vyvažováni“ svými správnými radami obrazně i reálně řečeno zlatem. **Jedním ze zásadních pravidel jednání každého úspěšného či zdravě ctižádostivého manažera by ale mělo být následující - mohou se zmýlit, ale nesmí (neměl bych) opakovat stejnou chybu dvakrát.** Chyb, z nichž se je možné poučit, bylo za uplynulá léta v armádě učiněno dost - už asi pro každou rozhodovací situaci. Přál bych si proto, aby v souvislosti s ovlivňováním personálních a finančních toků v armádě a přijímáním koncepčních rozhodnutí si vzali toto pravidlo za své i její stávající a budoucí manažeři.

K přívlastku „národní“ v názvech koncepčních dokumentů o bezpečnosti a obraně ČR

Ve Vojenských rozhledech 1/98 v článku, jehož autory jsou pplk. Richard Janderka a plk. Karel Janíček a jež nese název „Úvahy k základním pojmům problematiky bezpečnosti státu“, jakož i v článku dr. Karla Kozáka „Filozofie obrany“ - jsou vysloveny názory o nadbytečnosti či nelogičnosti přívlastku národní v koncepčních dokumentech: národní obranná strategie, bezpečnost a obrana. Je v nich vyslovena myšlenka, že jde též možná o souvislost a spojení, která mají pravděpodobně původ v překladech z angličtiny u obdobných dokumentů. Dále je sděleno, že „název tohoto dokumentu (národní obranná strategie) není typické pro ČR, spíše že se jedná o doslovný překlad amerického názvu, kde se pojem národní cituje neustále“. Dle autorů „vhodnější by prý mohl být pouze název - strategie obrany ČR“.

I když vyslovuji naprostý souhlas s širším obsahem příspěvků všech autorů, a to pro jejich podnětnost a logiku zdůvodňující teoreticko-metodologický význam definování a vymezení nyní užívaných pojmů ve sféře bezpečnosti státu (v širším pojetí vžitého pojmu), přesto v případě vysloveného zpochybnění užitého přívlastku národní u zmiňovaných pojmů tak nečiním.

Přívlastky národní, stejně jako státní, patří organicky k sobě. Jsou odvozovány od pojmů národ a stát. Z hlediska geneze tyto fenomény jsou přirozeným produktem objektivně vznikajících a historicky se vyvíjejících společenských potřeb, zájmů, hodnot, idejí a požadavků, doprovázejících vývoj zmiňovaných společenství (národ, stát) v té které konkrétní historické situaci. Jakožto reálné produkty objektivního vývoje mají oba pojmy v různě definované podobě mnoho společných systémotvorných znaků a rysů. V podstatě jde o jejich vývojově-genetickou sounáležitost.

S oběma pojmy se můžeme setkávat v procesu našeho až dodnes nejkonzistentěji uvažujícího státníka ve věcech obrany státu - druhého našeho prezidenta dr. E. Beneše. V jeho pracech se setkáváme s podstatou, smyslem i významem oněch přívlastků - národní, státní a občanský ve sféře obrany - dnes již obohaceněji a šířeji, ve sféře bezpečnosti. Byl to právě E. Beneš, kdo intenzivně tvořil a formuloval brannou a vojenskou politiku ČSR, státu, strategické koncepce výstavby demokratické armády. Činil tak nejen v dobách našeho národního a státního ohrožení, ale průběžně v celé éře první republiky. Ve vztahu k problematice týkající se pojmů - stát a národ - stojí za povšimnutí některé z jím formulovaných zásad:

a) Připomínal, že je nezbytné vycházet, rozvíjet a všlepuvat lidu, národu, občanům a obyvatelstvu ideje branného vědomí jako trvalou hodnotu. K této ideji branného vědomí se zcela organicky váže - princip jednoty práva jedince na obranu, ochranu a záchranu, tedy každého příslušníka národa a státu, z hlediska jeho potřeb, zájmů a požadavků, s jeho povinností aktivní účasti při naplňování úkolů obrany národní a státní suverenity.

b) Upozorňoval, že vědomí obrany (tedy dnes v širším pojetí vědomí bezpečnosti) dává armádě sílu tehdy, je-li armáda opravdu integrální součástí národa a přechází-li z národa

do armády síly uvědomění a přesvědčení. U této myšlenky stojí za povšimnutí, že právě přímá vazba mezi národem a armádou, nikoli tedy mezi armádou a státem (i když lze pokládat armádu za vrcholnou instituci státu). V tomto případě jde zřejmě o teoretický předpoklad, opírající se systémově-vztahovou souvislost, že armáda se nemůže odvozovat sama ze sebe, ze státu, ale že se odvíjí z národa, jehož je součástí.

c) Odvodil, že koncepce výstavby a rozvoje demokratického vojska, tedy armády demokratického státu, předpokládá, že se národ plně s hodnotou obrany ztotožní a bude jí pokládat za vlastní. I tato teze předjímá integritu, ale i identitu armády s národem a lidem. To vše je důležitým předpokladem k objasnění ducha jednoty mezi armádou a národem, pěstování ducha bojové bezpečnostní identity, a skrze ní zabezpečení potřeb bezpečnosti státu v širších souvislostech.

d) Vyvodil, že demokratické hodnoty a ideje, pěstované a šířené či rozvíjené jako stav pozitivních poznatků, rysů a forem společenského vědomí, musí dominovat nejen v národě, ale v armádě. Tedy, že jsou zdrojem, základem i východiskem existence „vojenského ducha“, tedy i vznikem a trvalého rozvíjení sjednocující ideje, základu a podstaty étosu vlastenectví.

Za jednu z nejpozoruhodnějších tezí E. Beneše, a zřejmě i zdánlivě rozpornou, lze označit jeho myšlenku - **aby se armáda neidentifikovala (tedy neztotožňovala) se státem** (v parlamentní demokracii utvářeným a odvozaným od politických stran - dle výsledků voleb, při uplatnění občanského práva ve smyslu principu volič-občan), **nýbrž s národem a lidem**. Dle E. Beneše vojsko je a má být obrazem národa a nejryzejším reprezentantem jeho celistvosti a jednoty. Koneckonců právě tato idea je výchozím základem osvojené zkušenosti, že formy vlády, ale i režimy státnosti se mění, kdežto národy (tedy i armády) zůstávají.

E. Beneš dospěl k závěrům, z nichž se odvíjí idea nadstranické pozice prezidenta republiky - vrchního velitele ozbrojených sil, tedy i armády. Je tomu proto, že armáda není ochráncem konkrétního politického režimu vládnutí, nýbrž své poslání státní a národní obrany směřuje především navenek. Přitom se opírá o fenomén lid. Pokud jde o úkoly armády dovnitř společnosti, tkví její poslání v podílu na výchově lidí, občanů, obyvatelstva, vojáků k vlastenectví, demokratickým a humanitním hodnotám osvojovaných si lidem, národem, občany. Tyto hodnoty jsou komplexně vyjadřovány ve vůdčí politické ideji armády. Nadstranickost prezidenta, ozbrojených sil a armády, má svůj vztahový význam pouze k politickým stranám, které se podílejí na výkonu politické moci. Nadstranickost vůči nim vůbec neznamená nepolitičnost či dokonce apolitičnost armády.

Bohužel velmi často se stává, a to i v projevech a myšlení našich politiků, že dochází k matení pojmů. Je velkou škodou, že tyto myšlenky a vůdčí ideje armády, prezentované a uplatňované ještě za federální armády, v porevolučním období, krátce ještě v období utváření AČR, záhy poté vzaly za své. Stalo se tak v rámci zrušení uceleného systému vojenské občanské výchovy a vzdělávání, jehož prostřednictvím byli příslušníci armády seznamováni s ucelenou soustavou idejí o demokracii, občanské společnosti, právního státu, o humanitních a všelidských hodnotách. Mezi významné myšlenky E. Beneše lze zařadit i tezi o tom, aby příslušník demokratické armády, především však důstojník, nebyl

exponentem žádné politické strany a konkrétního režimu, ale naopak, aby se angažoval ve věci trvalých potřeb, zájmů a idejí celého národa, veřejnosti a státnosti.



V závěru lze vyslovit domněnku, a to v kontextu s myšlenkami a tezemi vyslovenými kdysi E. Benešem, že jsou v nich obsaženy důvody související s naší realitou - proč patří našim, rodícím se politicko-strategickým koncepčním dokumentům, zaměřeným do sféry bezpečnosti, přívlastky národní. Vskutku je velká škoda, že nejsou v současnosti Benešovy teze a jeho pojetí vztahů mezi fenomény demokracie, státnost, politika a armáda apod., dostatečně domyšleny a tvořivě rozvíjeny, že nejsou aplikovány do reálných procesů provádějících náš polistopadový vývoj na cestě k demokracii. Lze konstatovat, že nám narůstají dluhy - pro českou státnost, národ, armádu, pro vojenskou i občanskou veřejnost, a to v kvalitě jejich vzájemných vztahů a poznání. To vše se negativně projevilo zejména v rozhodujícím období, kdy měla být zformována celá bezpečnostní sféra. Nejde jen o období transformace AČR, ale bezpečnostního systému jako celku, koneckonců ono nejde jenom o problém uplatnění přívlastku národní v názvech zmiňovaných dokumentů. Jde o podstatu vnímání, chápání a myšlení v souvztažnosti uváděných relevantních pojmů. Věřme, že Benešovy myšlenky nezůstanou jen dlouhodobým „ležákem“.

A již jen tak mimochodem. Z výše uvedených důvodů se nelze vůbec domnívat, že bylo namístě zbavit název ministerstvo obrany přívlastku národní. Pod zorným úhlem historického a teoretického poznání lze to pokládat za chybu. Bylo by proto stejnou chybou, kdyby uváděné koncepční, stěžejní bezpečnostně-strategické a bezpečnostně-politické dokumenty byly těchto přívlastků zbaveny. V tomto případě by nešlo jenom o jakousi nadbytečnost či nedorozumění, jako spíše o neporozumění teoretickým východiskům, týkajících se vlastní podstaty toho proč oba přívlastky - národní i státní - jsou neopomenutelné. Ono však v tomto případě nemusí jít pouze o sémantiku či gramatiku, o zjednodušení obsahu názvu. Může jít též o něco podobného, co se stalo s textem Ústavy ČR, s textem ústavního zákona o bezpečnosti ČR - v nichž pojmy národ a národní vcelku absentují. Doufejme, že i v jejich případě dojde k pozitivním změnám, že dojde k nápravě. Snad i tyto maličkosti pomohou k nabývání vědomí autentického a identického češství.

Jak dále po transformaci

V posledních letech jsme svědky a mnozí z nás aktivními účastníky velkých organizačních změn v AČR. Tento článek je jedním z příspěvků k pochopení příčin a obsahu minulého a současného stavu, uskutečněných změn a možných cest ke zlepšení. Mnohé poznatky, zkušenosti a poučení vyplývají z kapitol uvedených v materiálu „Zamyšlení nad transformací AČR“ ve VR 4/98, kde jsem poznamenal, že transformace byla zamýšlena, vnímána a také se stala jedním z hlavních úkolů a současně velkou příležitostí pro AČR jako státní organizaci a pro její jednotlivé příslušníky.



Transformace přinesla pozitivní i negativní momenty a výsledky, zisky a ztráty. Potvrdila také existenci a přetrvávání starých problémů a rovněž se objevily i problémy nové. Ukázaly se i další důležité skutečnosti a faktory:

▲ Transformace byla podobně jako jiné úkoly řízena a usměrňována vedoucími funkcionáři s různým zaměřením - někteří preferovali věcnou, organizační a technickou část transformace, jiní sociální a personální, další neměli svůj přístup plně vyhraněn a „řídili neřídili“ stylem „všechno a nic pořádně“.

▲ Uvedené způsoby řízení organizace a vedení podřízených pracovníků - vojáků se odrážely a dále odrážejí v celkové sociální a pracovní atmosféře, v jejich vztahu k zaměstnavateli a v jejich pracovním chování, v úrovni pracovního výkonu a v neposlední řadě také v kvalitě mezilidských vztahů - ať již v oficiální či neoficiální rovině. Zřejmě je také souvislost s pojmy jako filozofie a strategie organizace, vize organizace a efektivnost jejího působení.

▲ Dalším aspektem či úhlem pohledu je skutečnost, že průběh a výsledky transformace se odvíjely a odvíjejí v závislosti na tom, kdo přípravu a průběh jednotlivých úkolů a procesů organizoval a řídil. S vědomím řady problémů, stresů a nedostatků hned napadne základní myšlenka, že kdyby zmíněné procesy řídil jiný funkcionář, mohlo být dosaženo jiných, lepších výsledků. Ale možná také stejných i horších. Pořekadlo „po bitvě je každý generálem“ je jistě v mnoha směrech ověřené a pravdivé. Věc je však složitější. Kdo je úspěšný při řízení a plnění netransformačních úkolů, ještě neposkytuje záruku, že by podobně absolvoval a zvládl také transformaci. Jistě bychom našli velitele a odborné náčelníky, kteří úkoly nesouvisející s organizačními změnami zvládli dobře, zatímco měli viditelné potíže při transformaci a také naopak. Uznání a čest patří funkcionářům, kteří oba typy úkolů zvládli bez větších problémů. Z hlediska fungování budoucí armády by bylo zcela jistě na místě se vážně zamyslet nad současností a budoucností osob, které v obou druzích úkolů více či méně selhaly.

▲ Zvláště zajímavou kapitolou se podle mé zkušenosti a mých pozorování jeví otázka moci.

Transformaci můžeme považovat za ukončenou, ale k dalším organizačním změnám bude docházet i v následujícím období, vždyť ani útvary a jednotky NATO se jim

nevyhnou. Z budoucích organizačních změn a z probíhajícího procesu přibližování a vstupu do NATO v této souvislosti vyplývají pro příslušníky AČR některé obecné i konkrétní požadavky.

Sumarizováno z více vystoupení MO a NGŠ: velitelé musejí pochopit a ve všech směrech uznávat demokratické zásady, být ochotni respektovat osobnost vojáka a současně na druhé straně prosazovat disciplínu a kázeň v armádě. Pro podmínky AČR je třeba dodat - navíc ještě v procesu transformačních změn.

Nelze než souhlasit s prohlášením NGŠ, že **prioritou číslo jedna je člověk v celém svém spektru**. Podtrhuje **význam jasného kariérního řádu**, sociálního zázemí, zlepšení vnitřních mezilidských vztahů a **změny řízení v AČR**.

Jinak vyjádřeno - ustupovat od direktivního řízení, neomezovat tolik podřízené, poskytnout jim více volnosti a pravomoci a důvěry, ale také od nich vyžadovat čestnost, poctivost, nezneužívat důvěru a umět převzít odpovědnost, mezi ústřední pojmy zařadil kvalitu práce a variabilitu činnosti v rámci daných zákonných norem a předpisů.

Podřízený se může chyby dopustit, nejlépe je-li součástí snahy o lepší výsledek, nesmí být mimo hranice zákona či předpisu a nesmí se opakovat. Více prostoru pro konkrétního člověka znamená mj. ho méně svazovat, poskytnout víc možností pro jeho individuální osobní a profesionální rozvoj a postup, pro účast na procesu rozhodování o způsobech plnění úkolů a pro větší podíl na tvorbě úkolů a cílů. Tak dochází k vyšší osobní a pracovní zainteresovanosti.

Zkušenosti z transformací zahraničních armád

Jedním z inspirativních zdrojů mohly být a nadále jistě budou poznatky ze zahraničí. O nich se však většina řadových příslušníků AČR nedozvěděla téměř nic anebo velice málo a navíc měla jen omezenou možnost získat osobní zkušenosti.

Je dost pravděpodobné, že při pracovních návštěvách vyšších funkcionářů se o transformaci, jejích podobách, řešeních, souvislostech a dopadech jednalo, avšak zveřejněno nebylo takřka nic. Dvě tři věty či odstavec o úspěšném cvičení v rámci PFP v A-Reportu jsou pro velitele a ostatní vojenskou veřejnost kvůli své obecnosti spíše nedostatečné. Nicméně lze obsah zahraničních transformačních zkušeností předpokládat:

● V zahraničních armádách je veden boj, aby ve služebním poměru zůstali ti nejlepší, nejschopnější, nejpr připravenější a nejvzdělanější, ví se, že **základem úspěšné vojenské práce a profesionálního plnění úkolů je především kvalitní personál**. V AČR se jeví situace tak, že si ho sice nadřizují - žel ještě jen někteří - přejí, ale mnoho pro něj nedělají anebo nemohou dělat, pravděpodobnou příčinou se jeví skutečnost, že **NATO funguje na principu „schopní lidé - optimální výsledky“**, zatímco v AČR vedle principu „známosti“ a „zásluhy“ vládne také strach části vedoucích funkcionářů z ohrožení a z případné ztráty místa a funkce v případě platnosti zásad kariérního řádu a systemizace funkcí.

● Jiná je v zahraničních armádách **kvalita celkového zabezpečení profesionálů**, zejména po stránce materiální, technické, finanční, sociální, zdravotní, bydlení, zaměstnání manželky atd., což se odráží v postojích vojáků a v míře jejich zájmu o armádu, její image a pověst, plnění úkolů a řešení problémů.

● Kvalitnější a funkčnější je v zahraničních armádách - rovněž mimo ně - také **informační tok**, který se podílí na vytváření lepších předpokladů pro pevnější mezilidské

osobní a pracovní vztahy, vyšší důvěru, příznivější atmosféru, v níž jsou v potaz brány názory, postoje a připomínky zúčastněných jedinců i stran. Jeho absence v AČR je zřejmě jedním z důvodů různých pochybností vojáků i civilistů o věcném a nestranném rozhodování transformačních záležitostí jako je osud jednotlivých posádek, personální obsazování nových míst apod. Vlivem nedostatečného informačního systému jsou posléze vyráběny a rozšiřovány nejrůznější fámy, na něž se ne včas, a ne dostatečně reaguje.

● V zahraničních armádách funguje **propracovanější a efektivněji fungující systém rekvalifikace** a různých podob pomoci odcházejícím vojákům, v AČR vedle snahy o zlepšení systému rekvalifikace jsme občas svědky ne příliš galantních odchodů části vojáků, kdy se jedinec s organizací anebo organizace s jedincem nerozchází v dobrém s nepochybnými dopady na jméno a pověst AČR.

● V zahraničních armádách je **práce s lidmi zásadovější a průhlednější**, méně se používá osobních známostí, intrik, skrývaček, lobování, osobních přání ap., současně tam panuje více vstřícnosti, otevřenosti, neformálnosti, konstruktivnosti a náročnosti. Na funkce jsou vojáci ustanovováni a dále v nich postupují podle svých vědomostí, poznatků a dovedností, podle dosavadních výsledků a zkušeností a s přihlédnutím k jejich osobnostním vlastnostem, prognóze profesionálního vývoje a predikci úspěšnosti postupu, což jinými slovy můžeme označit jako fungování kariérního řádu.

● **Vyšší kvalitu má obsah a úroveň vztahů a vzájemné spolupráce mezi armádou a veřejností**, od vztahů politiků a představitelů státu přes vztahy na regionální úrovni až po rýze osobní vztahy mezi vojáky a civilisty.

Sami s podporou útržkovitých informací tušíme a cítíme, že tak nějak vypadá systém života a velení v západních armádách, že funguje a že právě u nás jde o známý případ tzv. tlačících bot. Pro naši vojenskou praxi by bylo užitečné se dozvědět od našich budoucích partnerů tři věci:

- a) zda-li právě uvedené je pravdivé a jaké místo, úkoly a míra odpovědnosti patří velitelům, (odborným) náčelníkům a kolik jejich podřízeným,
- b) jakým způsobem a za podílu koho bylo daného stavu dosaženo,
- c) jakým způsobem jsou lidé motivováni, systém udržován a případně dále rozvíjen a zdokonalován.

Struktura organizace

Dříve jsme o zásadách, zákonitostech, etapách a zvláštěnostech fungování organizací, struktuře organizace a osob v nich, tedy o tzv. organizačním chování, věděli méně než dnes. Jednak existovalo objektivně méně poznatků a jednak - podobně jako dnes - zůstávala řada informací z různých důvodů skryta.

Utajení mělo v armádě svou logiku a přínos - nemusel být přiznán skutečný stav, zejména nadřízení nemuseli měnit svoje postoje a styl řízení a mohli stále být pevní v kramflecích. Přístup „vyjeté koleje“ pro podřízené znamenal určitou jistotu, byť ne vždy právě nadějnou a optimistickou.

Mnozí z podřízených chápali a cítili, že všechno v řízení a v přístupech ze strany nadřízených není v pořádku. Dosažení změny však nebylo jednoduché, i když se o jejich potřebě, ba dokonce nutnosti na mnohých fórech hovořilo a přijímala se řada rozličných opatření.

Důležitou vlastností systému je **struktura organizace** (Vtípil, s. 119). Vliv na ni mají požadavky okolí organizace, cíle organizace, metody a techniky práce a sami pracovníci organizace.

Zmíněné faktory nepůsobí izolovaně, ale zpravidla jsou propojeny, vzájemně se ovlivňují a podle aktuální situace může jeden převažovat nad druhými. V **pozitivním smyslu** jde o vytváření širšího prostoru a možností pro činnost lidí, naopak v **negativním smyslu** jde o redukci tohoto prostoru a s ním spojených možností. Mám na mysli **popisy práce, soupisy funkčních povinností, normy práce, kritéria pro hodnocení výsledků, způsob uplatňování pravomoci, systém dělby práce** atd.

Struktura má pochopitelně vliv i na pružnost, efektivnost a kvalitu plnění úkolů. V této souvislosti je nutné se vždy ptát, je - li struktura s ohledem na stanovené úkoly **správná a odpovídající**.

S ohledem na minulé transformační zkušenosti v AČR a budoucí další uvažované změny není zřejmě možné dát pro naši armádu jednoznačně kladnou odpověď. Správnou odpovědí není ani konstatování, že struktura je špatná. Nicméně skutečností je, že se několikrát změnila, což lze procesuálně vysvětlit buď jako poctivé hledání anebo také jako neschopnost, zmatek, nevědoucnost.

Pravdou také je, že **názory a připomínky některých odborníků i praktiků od vojsk nebyly vyslyšeny**, anebo jim **nebyla věnována dostatečná pozornost**. Někteří zkušení odborníci z různých stupňů odešli a i přes snahu nových funkcionářů nebylo o při vytváření nových struktur snad ani nemohlo být dosaženo požadovaného efektu.

Struktura každé organizace, a tedy i AČR, má dvě základní podoby. Kostru tvoří **formální struktura** jako komplex oficiálně stanovených funkcí, rolí a úkolů. Mezi její základní znaky patří kodifikované zásady činnosti, delegování moci, existence systému a hierarchie, určitá pravidla chování, jasné funkční povinnosti atd. Vliv má i **neformální struktura**, někdy dokonce větší. Jejím obsahem a podstatou jsou neformální vztahy mezi členy organizace.

V procesu transformace se struktura mění a vždy jde o velký zásah do života a chodu organizace a jejích členů. Je však otázka, jak byla transformace vojenské veřejnosti prezentována a jak byla vojáky pochopena. Viděli například příslušníci armády ve změně organizační struktury potřebný a očekávaný krok k efektivnějšímu řešení konkrétních problémů a ke kvalitnějšímu plnění úkolů? Podobných otázek najdeme více.

Stabilitu lze chápat jako opačnou stránku či proces k fluktuaci a jako jeden z velmi důležitých znaků pro hodnocení a konkrétní působení organizace (Vtípil, s. 126), což plně platí také pro současný stav AČR. Působí na ni řada faktorů - charakter, cíle a činnost organizace, její chování, způsob řízení, míra ohledu na potřeby a zájmy pracovníků atd.

Stabilizační či naopak destabilizační proces v organizaci je výrazem celkového vztahu pracovníka k organizaci, mírou jeho závaznosti k práci a sociálnímu prostředí organizace, ve kterém se obráží jeho postoje, potřeby, očekávání, cíle, ambice a záměry. Uvedené a další prvky patří mezi nejdůležitější osobnostní proměnné, jsou současně spjaty s životem v organizaci i mimo ni, jsou různě aktuálně zjevné navenek nebo existují jako skryté uvažování o odchodu a více či méně zřetelný úmysl odejít.

Ve vztahu vojáků k armádě můžeme zaregistrovat několik konkrétních poloh či postojů:

- chtějí zůstat v AČR a o podmínkách v ní a nabídkách mimo ni příliš neuvažují,

- oceňují vlastní vojenskou práci a postavení u jednotky, útvaru, v AČR konkrétně i celkově - jaká je, jakou má kvalitu a přitažlivost?, jak na tom jsem?, jaké mám možnosti?
- uvažují o odchodu - neměl bych jinde lepší práci, podmínky a postavení?
- zvažují různé varianty a alternativy, vzájemně je srovnávají která z možných nabídek bude lepší?
- snaží se hledat a nacházet další informace - jsou k dispozici všechny potřebné informace?
- provádějí vyhodnocení, přijímají rozhodnutí a buď setrvávají anebo odcházejí mimo AČR.

Chování mnohých vojenských nadřízených prozrazuje, že jim na vnitřních myšlenkových procesech v jejich podřízených nezáleží.

Někteří zastávají názor, že na lidech příliš nezáleží, neboť vždy se najde někdo, kdo úkoly splní. Další spoléhají na zázračnou moc nedílné velitelské pravomoci.

Skutečnost by měla vypadat jinak. Vedoucí pracovník by měl v různých etapách zvažování podřízeného uplatňovat různé působení ze své strany, což není nijak snadné. Proto je důležité mít s lidmi živý a trvalý kontakt, znát jejich zájmy, potřeby, cíle, očekávání a zaměření.

Orientují se například na práci, nadřízené, tvořivost, vlastní prostor nebo jim spíše vyhovuje stereotypní plnění úkolů a jasná pracovní doba? Čím víc nadřízený zná, tím má lepší možnosti k ovlivňování názorů a postojů podřízených pracovníků.

Nejde o smyšlenky nebo nedostupné formy práce. Řada zmíněných a dalších prvků se začíná postupně prosazovat, ne všem velitelům, náčelníkům a ředitelům je jedno, kdo pod nimi působí a plní úkoly, častěji projevují snahu si vybírat z více možných kandidátů, víc o podřízených vědět atd.

Se zákonitým růstem žádostí o takové informace v budoucím období však souvisí pět důležitých aspektů:

- a) kdo je získá a jakými metodami?
- b) kdo je zpracuje a kdo je bude interpretovat?
- c) jak budou využity a jak se zabrání jejich případnému zneužití?
- d) jaké bude místo psychologů, lékařů, duchovních, právníků a pedagogů v tomto procesu?
- e) jaké bude optimální množství informací, protože například v případě přebytku by se v nich a v jejich nekonečném probírání a zohledňování nadřízený mohl doslova utopit, což by nesmírně zatížilo a prodloužilo rozhodovací procesy.

V souvislosti se stabilitou organizace můžeme mluvit o (pracovním) uspokojení či spokojenosti pracovníka, které je tvořeno nejméně čtyřmi prvky:

- spokojenost s odměnou za práci (možnost postupu, současná a perspektivní mzda ...),
- spokojenost s prací (druh, zajímavost, prestiž ...),
- spokojenost se sociálním prostředím a se vztahy na pracovišti
- spokojenost s pracovním prostředím a s pracovními podmínkami na pracovišti,
- spokojenost se schopnostmi a přístupem nadřízených.

Změny se týkají všech organizací, AČR nevyjímaje. Mohou mít více podob - menší, větší, pravidelné či nepravidelné, kvalitativní nebo kvantitativní, z jiného pohledu mezi nejčastější změny patří - pracovní, technické, změny v technologii a způsobu činnosti, personální, systémové, teritoriální atd. Lidé přistupují ke změnám v organizaci různě.

Také v AČR si někteří uskutečnění změn přejí, další je tolerují, jiní by neradi cokoli měnili na svých postojích, názorech a způsobech činnosti. V konečném důsledku právě na postojích a připravenosti, nepřipravenosti a ochotě lidí závisí, zda vůbec, v jakém rozsahu a s jakým tempem budou změny uskutečněny.

Velmi totiž záleží, zda úkol k provedení organizačních změn vychází z nutných potřeb organizace nebo z reálného stavu anebo ze subjektivních představ a přání osob, zejména vedoucích pracovníků. Dopady není těžké si domyslet, zejména uvažujeme-li v kategoriích jako postoje, zájem o úkoly, ochota, efektivnost, tempo, tvořivost, pořádek, kázeň, odpovědnost apod.

Souhrnně lze říci, že na změnách v AČR měly podíl všechny uvedené složky, a proto jsme se při transformaci setkali nejen s pozitivními postoji, snahou a dobře splněnými úkoly, ale také s neochotou, zbytečnými problémy, stresem a napětím.

Každý může a zřejmě bude na nutnost, potřebnost, užitečnost či vhodnost změn a jejich hloubku a tempo mít poněkud jiný názor.

K úspěšnému provedení změn a inovací je potřebné splnit řadu důležitých materiálních, organizačních, technických, finančních a zejména „lidských“ podmínek:

- * dosáhnout relativně vysoké vnitřní (psychické) připravenosti lidí, kterou lze cvičit a rozvíjet,
- * oznámit uskutečnění změn s dostatečným časovým předstihem a objasnit význam, obsah a smysl,
- * promyšleně připravit řídící pracovníky i řadové vykonavatele a stanovit konkrétní požadavky.

Diskuse a následující zhodnocení výsledků v AČR by jistě nepatřilo mezi jednoduché kroky. Na základě osobní zkušenosti, údajů z účelového „transformačního“ dotazníku, tematických rozhovorů a z poradenské služby pro VZS, VZP a OZ usuzuji, že výsledek je spíše nižší než očekávaný a potřebný a že existují výrazné rozdíly mezi konkrétními místy a pod vedením konkrétních velitelů.

V procesu změn je vedle stability důležitým pojmem rovnováha organizace. Můžeme ji chápat jako vnější - mezi organizací a jejím systémem a okolním prostředím, a jako vnitřní - rovnováha mezi jednotlivými částmi organizace.

Cílem je dosažení organizační stability, optimální souhry mezi jejími částmi a i mezi ní jako celkem a okolím. Jsou-li změny velké - a sem právě patří reorganizace a transformace s většími změnami činnosti, organizační struktury a místa - zpravidla dochází k narušení rovnováhy.

Organizace by ovšem vedle své stability současně měla být i dostatečně pružná, aby byla změny schopna realizovat, protože některé změny jsou nutné. Jde o nalezení vhodného a efektivního kompromisu mezi schopností adaptace a nutností změn.

Na existenci řady různých podob a stupňů napětí se podílí mnoho faktorů, v nejobecnější poloze pak organizace, její pracovníci a jejich vztah. Také průběh v AČR potvrdil význam péče organizace a jejího vedení o pracovníky, jejich potřeby, motivy a očekávání.

Čím více a pozorněji se nadřizení v pozitivním slova smyslu zabývali „vnitřními“ prvky podřízených, tím jasněji a ochotněji podřízení reorganizační úkoly chápali, kladněji přistupovali k jejich plnění, a tím nižší projevovali obavy z jednotlivých transformačních kroků. A samozřejmě tím lepší se jevila pozice nadřízených, kteří mohli otevřeněji vystupovat, více využívat myšlenkového bohatství a aktivity podřízených a více sázet na správné pochopení jimi přijímaných rozhodnutí.

Jde o značné opory. V praxi se v AČR však snaha o dosažení kompromisu příliš často neprojevovala a spíše byly favorizovány organizační, časové a technické pohledy. Proto se poučením pro budoucnost může stát rozsáhlá, otevřená a pravdivá analýza jako

základ a předpoklad pro zachování pevné stability, odpovídající pružnosti, efektivní struktury a budoucí potřebné efektivnosti organizace.

Tyto řádky se mohou stát jedním z pramenů uvažované analýzy. Logika věci nabízí ještě několik otázek:

1. Když už ke změnám v organizaci musí docházet, kdo je schopen přesně, objektivně a zodpovědně stanovit rozsah a obsah změn a kdo by se k nim měl vyjadřovat?
2. Proč se některým změnám věnuje vyšší pozornost a vyvíjí se větší tlak, ačkoli existují změny, které si vyžadují více času, vůle a úsilí jako například změny v myšlení a v postojích lidí?
3. K čemu je perfektní struktura a efektivní systém, když lidé v něm nejsou spokojeni a nechtějí v něm pracovat anebo s ním nesouhlasí či se na něj dokonce zlobí, protože nerespektuje jejich návrhy, názory a tzv. obyčejné lidské problémy?

Mnoho organizací během svého vývoje zažívá rozličné výkyvy a oprávněně lze mluvit o řízení a zvládnutích organizačního růstu a poklesu a při úpadku a zániku organizace (Vtípil, s. 152-154). Pro AČR bylo a nadále je aktuální řízení při poklesu, kam patří postupy jako snižování početního stavu pracovníků, snižování rozsahu financování, odstraňování či zmenšování tzv. méně užitečných částí a organizačních jednotek, omezování rozsahu činnosti.

Bývalý NGŠ při svém odchodu v dubnu 1998 přiznal, že negativní dopady organizačních změn na morálku a aktivitu lidí se staly významnou příčinou pro odchod řady odborníků z AČR.

Pokles může mít mnoho příčin, část je mimo organizaci a část přímo v ní, některé mají věcný a objektivní a jiné subjektivní charakter.

Nejčastější znaky organizace na poklesu čili destabilizované jsou - ztráta schopnosti přizpůsobování, špatná reakce na vnitřní i vnější změny, postupný rozklad organizačního klimatu, růst počtu konfliktů a sporů, vedení stále méně rozhoduje o dlouhodobějších a strategických záležitostech, styl vedení se stává více autokratičtější a současně i alibističtější, je patrná tendence k centralizaci, je omezována plánovací činnost, snižuje se počet cílů, převažuje orientace na využití vlastních vnitřních rezerv, dochází k postupnému nárůstu administrativy, lidé se starají více o sebe než o úkoly.

Jinými slovy dochází ke zvyšování napětí a k tzv. organizačnímu stresu, s nímž jsme se na řadě míst v AČR setkali. Tradičními reakcemi jsou pasivita a zaujetí obranných pozic anebo aktivní adaptace na změněné podmínky, což je pravděpodobně efektivnější.

Může následovat řada aktů od výměny vedení přes další organizační změny až po racionalizaci jednotlivých vnitřních procesů, změnu kritérií, stylu práce atd. Vše zasahuje do formálních i neformálních struktur a jednotlivých subsystémů organizace, do zaběhnutých pracovních, organizačních, prostorových a životních - osobních a rodinných stereotypů a klade velké nároky na organizaci i jedince. Proto by se ke všemu mělo přistupovat uvážlivě, odpovědně, z více pohledů atd.

V AČR jsou některé z uvedených prvků zákonité a je velmi obtížné je ovlivnit. I přesto a také právě proto je potřebné a dokonce nutné o nich vědět, v práci s nimi počítat a alespoň do jisté míry se je pokusit eliminovat, případně nad nimi mít kontrolu a nadhled. Jejich vědomí a pojmenování může zlepšit atmosféru či ji dále nezhoršovat anebo aspoň signalizovat konkrétní naděje na jejich řešení v budoucnosti. Eliminace rozkladných prvků a dosažení alespoň dočasné stabilizace se mohou stát důležitými výchozími kroky a konkrétními výsledky.

V zamyšlení nad možnými oblastmi a směry činnosti po transformaci AČR je možné dále pokračovat. Prostor je však omezen, a proto se omezím jen na upozornění na potenciální užitečné okruhy jako pravděpodobné setkání a námět pro budoucí období:

- * komunikace v organizaci a mezi jednotlivci, komunikační strategie a taktiky, efektivnost komunikace, metody zlepšování komunikace, zpětná vazba,
- * informační procesy a jejich technická a lidská rovina,
- * konflikty a jejich řešení v podmínkách AČR,
- * problémy, jejich odhalování, formulace a řešení,
- * procesy rozhodování.

Řešením se ukazuje řádná analýza, interpretace získaných informací, vyvození poučení a rozšíření společenského vzdělání v jeho teoretické i praktické rovině, jemuž se i přes upřímnou snahu, pokrok a zvýšenou pozornost ze strany vojenského školství například ve VA Brno a ve školách v posádce Vyškov ve srovnání s civilními školami a armádami NATO nadále věnuje malá pozornost.



Šíře, bohatství, potřebnost a složitost problematiky jasně vyplývá. Jednotlivé části článku by si pravděpodobně zasloužily širší pozornost a prostor, ale není možné vše vyřešit a na vše poukázat. Ostatně nebylo ani cílem všechny problémy a jevy prezentovat, ale spíše ukázat na jejich existenci, souvislosti, možný přínos a rozměr problematiky. V neposlední řadě vzbudit zájem a také respekt, nastavit kritické zrcadlo, pomoci v porozumění obsahu, podstatě a příčinám minulých, současných a budoucích procesů.

Bylo by možné zařadit další zajímavé a užitečné prvky jako normy a sankce v organizaci, tradice, obyčeje a zvyklosti, otázky komunikace a rozhodování v zátěžových situacích, zvláštnosti práce s tzv. hvězdami, průměrnými a odpadlíky v pracovní skupině (jednotce), problematiku optimalizace řídicích procesů a mnohé další.

Každou informaci lze v praxi účelně využít - nejen při tzv. obecném řízení, ale i v jeho subsystémech jako například personální management atd. (podrobněji Nový, 1993). Vědomí věcí, informací, příčin a souvislosti je totiž jedním z nezbytných předpokladů pro přípravu a provedení změny.

Kdo víc ví, může lépe ovlivňovat procesy, snáze dosáhnout cílů a možná při nižším stupni vypětí, sil a stresu, což může znít jako pozitivní doporučení a konkrétní recept k postupu po transformaci v podmínkách AČR.

Literatura:

- Honey P., Tvář v tvář - průvodce úspěšnou komunikací, Grada, Praha 1997.
- Khelerová V., Komunikační dovednosti manažera, Grada, Praha 1995.
- Nový I. a kol., Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE Praha 1993.
- Vtípil Z., Psychologie řídicích činností, FF UP, Olomouc 1992.

Ing. Vladimír L e š k a

Bezpečnostní politika Slovenska: východiska a perspektivy

Česká republika, Maďarsko a Polsko se již brzo stanou plnoprávními členy Severoatlantické aliance. Nejvyšší představitelé NATO je pozvali k rozhovorům o přistoupení k washingtonské smlouvě na madridském summitu v červenci roku 1997. Konstatovali rovněž potřebu větší stability, bezpečnosti a regionální spolupráce v zemích jihovýchodní Evropy. S velkým zájmem zaznamenali a vzali „v úvahu pozitivní vývoj k demokracii a k vládě práva v řadě zemí jihovýchodní Evropy, především v Rumunsku a Slovinsku“ (1), jimž dali naději, že jejich předpoklady posoudí na příští schůzce. Ocenili rovněž pokrok, jakého dosáhly pobaltské státy na cestě ke stabilitě a spolupráci. V této souvislosti se však ani náznakem nezmiňovali o Slovensku a o tom, že by se s ním v případě pokračování procesu rozšiřování Severoatlantické aliance vůbec počítali.

Každého, kdo se v tomto kontextu zamýšlel nad perspektivami bezpečnosti střeoevropského prostoru, ještě nedávno zneklidňovaly mnohé otázky: Proč summit NATO tak okázale Slovensko ignoroval? Jak bude tato malá země řešit problémy své bezpečnosti po přijetí tří sousedů do Severoatlantické aliance? Jaké bude její postavení v budoucím bezpečnostním uspořádání ve střední Evropě? Zůstane východní hranice České republiky nejhlubším dnem kapsy vykotlané do jinak geograficky vcelku kompaktního organismu členských států Severoatlantické aliance?

Záříjové parlamentní volby v roce 1998 na Slovensku oprávněnost některých z těchto otázek zpochybnil. V každém případě významným způsobem oslabily pravděpodobnost naplnění pesimistických scénářů, jež se objevovaly v souvislosti s touto problematikou. Výsledky voleb přispěly k vytvoření podmínek, které by mohly Slovensku usnadnit návrat mezi státy visegrádského seskupení a jeho postupné začlenění jak mezi kandidáty na členství v NATO, tak i mezi ty střeoevropské země, s nimiž EU již zahájila předstupní rozhovory.

Proč se nenaplnily integrační ambice SR?

Slovensko se svou rozlohou a lidnatostí a vzhledem ke geografickým, demografickým a ekonomickým parametrům řadí mezi malé, průměrně rozvinuté postkomunistické státy střední Evropy (2). Kromě toho, že sousedí s ostatními zeměmi bývalé visegrádské čtyřky, má na východě krátkou hranici s postsovětskou Ukrajinou a na západě s Rakouskem, jež je členem EU. Politická a vývojová různorodost sousedů výstižně ilustruje složitost geostrategických podmínek, v nichž Slovensko svou bezpečnost zajišťuje. Při řešení s tím spojených otázek musí brát zřetel rovněž na geopolitické důsledky situace, do níž se dostalo po svém konstituování na samostatný stát.

V geostrategickém prostoru, který dříve vyplňovalo Československo, vznikly po jeho rozdělení dva značně slabší mezinárodněpolitické subjekty, než byl společný stát.

Vycházíme-li z kritérií Hanse Morgenthaua, podle nichž lze hodnotit moc státu (3), jejich mocenský potenciál se nezměnil pouze o 1/3 (v případě ČR) a o 2/3 (v případě SR), ale zřejmě i o podstatně větší hodnoty. Rozdělením kompaktního celku, jehož struktura se vytvářela s krátkou historickou přestávkou téměř tři čtvrtě století, v řadě oblastí přestal působit synergický efekt. Tento důsledek se projevuje nejen ve sféře obrany a hospodářství, ale i v duchovních oblastech společenského života, hlavně ve vědě, školství a bezpochyby i v kultuře. Rozdělení významně poznamenalo mocenské parametry obou následnických států, pochopitelně více však Slovenska (4).

Bylo-li území Československa z geostrategického hlediska poměrně málo výhodné, **teritoria následnických států skýtají pro jejich obranu ještě složitější podmínky.** Geostrategický prostor společného státu se rozpadl na dva celky - na českomoravský, do nějž strategicky patří i část území Slovenska na západ od Malých Karpat (Záhorie), a slovenský, uvnitř karpatského oblouku.

Převážná většina slovenského prostoru je pro vedení rozsáhlých kombinovaných operací nevýhodná, a proto je snadněji bránitelná. Na druhé straně zbývající část teritoria, shodou okolností na jihu, západě i východě, je vcelku způsobilá pro vedení vojenských operací, i když s mělkými ofenzívními cíli. Geostrategická různorodost Slovenska je tedy z velké části výhodou, ale současně i částečnou nevýhodou.

Přestože geostrategický a vojenkostrategický aspekt nepřestal být ani dnes důležitou složkou geopolitických parametrů států a regionů, podstatnějším prvkem nové geopolitické situace Slovenska je skutečnost, že problémy, které zatěžovaly jeho vztahy k sousedům, po rozdělení jakoby nabyly na svých rozměrech. Pro ilustraci stačí připomenout problém maďarské menšiny a vodního díla Gabčíkovo-Nagymaros.

Ještě významnějším jevem z hlediska působení na situaci ve středoevropském prostoru však bylo, že samostatná ČR jako by se geopoliticky „posunula“ více na západ, zatímco Slovensko „sklouzlo“ k východu.

Kumulovaným důsledkem působení objektivních faktorů a subjektivních rozhodnutí politiků obou následnických států byla skutečnost, že se ve střední Evropě zvýšil význam Polska a Maďarska a jejich pozice v zahraniční politice klíčových zemí EU a USA se ještě více upevnila. Přitom střední Evropa jako agregátní celek ztratila v přístupech těchto států k postkomunistickým zemím tu roli, kterou ji předtím v procesu sjednocování Evropy přikládaly.

Značná část politických elit SR ve svých představách o jejím mezinárodním postavení vycházela ze strategické důležitosti slovenského teritoria pro zajištění bezpečnosti středoevropského prostoru. Jejich kalkulace se zakládaly na úvaze, že i když je ze středoevropských států visegrádského seskupení nejmenší, svou konfigurací a zeměpisným položením mezi nimi, má poměrně značný strategický význam.

Postavení Slovenska pokládali za dosti exponované též proto, že leží na křižovatce os Balt - Balkán a Západ - Východ, i když hlavní strategické tahy ve směru rovnoběžek procházejí především teritoriem severního souseda.

Váhu geostrategických parametrů v jejich úvahách umocňovala rovněž skutečnost, že se nachází v prostoru, v němž se prolínají různé evropské civilizační proudy a hodnotové systémy. O důležitosti Slovenska pro bezpečnost středoevropského prostoru byli přesvědčeni také proto, že s ostatními státy visegrádského seskupení tvoří kompaktní geostrategický celek.

Praxe však ukázala, že toto hodnocení mezinárodního významu Slovenska představiteli tehdejší vládnoucí koalice bylo poněkud jednostranné a ve svých důsledcích i kontra-produktivní.

S odstupem času je zřejmé, že i premiér V. Mečiar postupně sklouzl na pozice těch, kteří sice projevovali zájem o integraci do ekonomických struktur západní Evropy, ale členství v NATO pokládali za zbytečné a z finančních důvodů pro Slovensko neúnosné. Svou filozofii vztahu k otázkám evropské bezpečnosti dodatečně objasnil v televizní promluvě, když se 30. září 1998 občanům vyznával ze zklamání nad výsledky parlamentních voleb. Řekl jim: „*My jsme nebyli protiintegracní, my jsme byli protidominantní, tedy proti tomu, aby na Slovensku, kromě slovenských zájmů, dominoval zájem jiného státu*“ (5).

Toto jeho pojetí lze aplikovat jak na vztah jeho vlády k NATO, tak i k EU s tím rozdílem, že ekonomické a politické integraci do Unie přikládala podstatně větší význam a realizaci úkolů s ní spojených věnovala mnohem větší úsilí, než vytváření podmínek, které by Slovensku otevřely cestu do NATO. Jeho četné výroky, ale i konkrétní opatření, i když jednoznačně nesměřovaly k tomu, aby se Slovensko mezi státy první vlny nedostalo, v kontextu s jinými kroky vládní koalice vytvářely přinejmenším dojem, že členství SR v Severoatlantické alianci nepatří mezi priority jeho kabinetu.

Armáda SR a NATO

Přestože politické vedení státu své úkoly v přípravě země na integraci do bezpečnostních transatlantických struktur nesplnilo, armáda a celý rezort ministerstva obrany nezůstaly v této oblasti za svými protějšky v sousedních zemích v ničem pozadu. Funkcionáři rezortu obrany se v podstatě od vzniku samostatného státu zapojili do realizace konkrétních opatření, souvisejících s politickým zájmem v té době všech parlamentních stran o členství v NATO.

Již v roce 1994 slovenští vojenskopolitičtí experti napsali: „Strategickým cílem bezpečnostní orientace SR je všestranná integrace se sjednocenou Evropou“ (6). Z této základní teze vyplývala i jednoznačná podpora úsilí o začlenění Slovenska do EU a NATO. Do té doby každá slovenská vláda vždy jasně deklarovala úmysl SR vstoupit do Severoatlantické aliance, jakmile pro to budou vytvořeny nezbytné podmínky. SR se v souladu s touto orientací aktivně zapojila do realizace programů Severoatlantické rady pro spolupráci (NACC) a později i do projektu Partnerství pro mír (PfP).

MO SR během několika týdnů připravilo návrh konkrétních opatření, jež tvořila náplň slovenského příspěvku k realizaci tohoto projektu. SR podepsala prezentační dokument PfP 25. května 1994. Zavázala se v něm uskutečnit transformaci svých ozbrojených sil na „relativně malou, moderní, kvalitně vyzbrojenou a vycvičenou armádu“ (7).

Slovenská politická reprezentace při prosazování orientace na plnohodnotné členství v NATO brala v úvahu i širší celoevropské souvislosti. Snažila se nalézt optimální vztah k ZEU a spolu s dalšími státy získala 9. května 1994 statut jejího přidruženého člena. Podporovala též iniciativy směřující k rozvíjení procesu KBSE/OBSE.

Důležité však především bylo, že všechny relevantní politické strany od začátku projevovaly odhodlání vybudovat adekvátní ozbrojené síly jako atribut státní svrchovanosti a výraz připravenosti státu k sebeobraně. Jak političtí představitelé, tak i vojenské orgány nejen deklarativně, ale i ve své praktické činnosti prosazovali celooobčanský charakter bezpečnosti státu. Vytváření co nejpríznivějších podmínek pro výstavbu a modernizaci

bojeschopné armády patřilo od vzniku SR mezi málo oblastí, v nichž obyvatelstvo téměř spontánně podporovalo vládu a prezidenta.

Dokazují to i údaje průzkumu veřejného mínění, který v červenci 1994 provedl Ústav pro výskum verejnej mienky pri Štatistickom úrade SR (ÚVVM ŠÚ SR). Podle nich svým ozbrojeným silám důvěřovalo 74 % občanů, což bylo nejvíce ze všech institucí, k nimž byl vztah veřejnosti zjišťován (8). Toto postavení si ASR u slovenské veřejnosti udržela i po letech vlády V. Mečiara. Na základě průzkumu téhož pracoviště z ledna 1998 se opět těšila přízni 74 % respondentů (9).

Armáda SR byla konstituována dnem 1. 1. 1993 jedním z prvních zákonů po vytvoření samostatného státu (Zákon 3/1993 Z.z.). Koncepce její výstavby vycházela z dokumentu „Obranná doktrína SR“, na jejíž přípravě se podílely v podstatě dvě politicky rozdílně orientované vlády. Zpracovala ji druhá vláda V. Mečiara. Dne 1. března 1994 ji ještě stačila schválit, ale již ji nestihla postoupit do parlamentu. Kabinet J. Moravčíka obrannou doktrínu SR znovu projednal 24. května 1994 a NR SR ji po úpravách a doplnění 30. června 1994 schválila jako legislativní normu. Třetí vláda V. Mečiara se o ni ve své činnosti opírala po celou dobu funkčního období. Ministr obrany ve vládě široké koalice P. Kanis potvrdil, že se jejími principy bude řídit i kabinet, který vzešel ze zátižových parlamentních voleb v roce 1998.

Obranná doktrína vychází z teze, že Slovensko nepovažuje žádný stát za svého nepřítele a necítí se nikým ohroženo. Za podstatné předpoklady dlouhodobé a rozsáhlé kooperace pokládá politickou důvěru a vojenskou transparentnost. Zajištění bezpečnosti Slovenska je podle ní součástí procesu jeho integrace do evropských politických, hospodářských a bezpečnostních struktur.

Konkrétně to znamená, že „(...) základní orientací bezpečnostní politiky Slovenské republiky je orientace na získání plnohodnotného členství v NATO“ (10).

Definuje cíle, k jejichž dosažení je SR odhodlána použít své ozbrojené síly. Počítá s tím, že poloprofesionální ASR by měla mít asi 35 000 osob. K tomu, aby mohla hlavní úkol - zajištění obrany republiky - plnit vlastními silami a pod vlastním národním velením, má tvořit jednotný strategicko-operační celek, složený z pozemního vojska, letectva a vojska protivzdušné obrany.

Jejím jádrem by mělo být vysoce mobilní polní vojsko s brigádní organizační strukturou. Vojsko teritoriální obrany má zabezpečovat ochranu důležitých objektů uvnitř státu. Významným prvkem struktury ASR mají být síly rychlého nasazení s možností použití v rámci celoevropského bezpečnostního systému a OSN i mimo státní území.

Obsah a principy obranné doktríny SR byly rozpracovány a konkretizovány v dokumentu „Základné ciele a zásady národnej bezpečnosti“, který NR SR přijala 21. června 1996. Definuje úkoly a cesty umožňující dosažení stanoveného cíle. Rovněž jejich formulace vycházejí z předpokladu, že se SR stane součástí systému kolektivní obrany či kolektivní bezpečnosti.

Z politicko-bezpečnostních principů vycházely vojensko-odborné dokumenty, podle nichž vláda a ministerstvo obrany uskutečňovaly konkrétní opatření při transformaci armády a plánovaly obranu. K nejdůležitějším z nich patřily „Strategická koncepcia obrany SR“, kterou v roce 1996 nahradila „Národná obranná stratégia SR“, dále „Koncepcia výstavby Armády SR do roku 2000“, „Dlhodobý plán rozvoja Armády SR do roku 2010“ a „Plán operačného použitia vojska SR“ (11). Kromě toho Rada obrany štátu (ROŠ) 12. září 1996 přijala závaznou směrnici pro ASR pod názvem Systém riadenia obrany SR. Mezi nejdůležitější konceptní dokumenty, jimiž se řídí ministerstvo obrany, patří „Dlhodobý plán rozvoja Armády SR do roku 2010“, který schválila ROŠ 27. 6. 1996. V roce 1997 se příslušná pracoviště MO SR podílela na přípravě dokumentu pod názvem „Integrovaný program rozvoja Armády SR do roku 2010 s výhľadom do roku 2015“. Jeho posláním kromě zpřesnění dlouhodobého plánu bylo především co nejlépe připravit ASR na úkoly vyplývající z integrace do transatlantických bezpečnostních struktur.

Transformace ASR se vyznačovala vytrvalým a důsledným prosazováním schválených představ do praxe. Vojenská struktura a dislokace „účetní třetiny“ bývalé ČSA, kterou její velení převzalo, byly pro výstavbu základů armády samostatného státu využitelné pouze v omezeném rozsahu. Síly

a prostředky, které mělo k dispozici, vyžadovaly zcela nové systémové uspořádání. Orgány vrcholového řízení ozbrojených sil - Ministerstvo obrany SR (MO SR) a Generální štáb ASR (GŠ ASR) byly postaveny takřka na „zelené louce“.

Výstavba ASR byla rozdělena v podstatě do tří etap. První byla ukončena k 1. říjnu 1995. V jejím rámci vznikl 1. září 1994 z Velitelství armády v Trenčínu generální štáb. Velitelství 1. a 2. armádního sboru pozemního vojska, která jsou umístěna v Topolčanech (1. as) a v Prešově (2. as) se v říjnu 1994 transformovala z velitelství 13. tankové a 12. mechanizované divize. Bojové letectvo, letecké zabezpečovací útvary a prostředky protivzdušné obrany (PVO) byly ve stejné době podřízeny nově vytvořenému 3. sboru letectva a PVO ve Zvolenu. Zásadní reorganizaci prodělaly též útvary a instituce přímo podřízené MO SR a GŠ SR jako například Vojenská policie a Správa operačního průzkumu. Z mechanizovaných, tankových a dělostřeleckých pluků a ze zabezpečovacích jednotek vznikly vševojskové brigády.

Dne 1. října 1996 dosáhl plné připravenosti k bojovému použití prapor rychlého nasazení v počtu asi 600 profesionálních vojáků, který je dislokován v Martině. Byl podřízen veliteli pozemního vojska. Kromě úkolů, vyplývajících z operačních plánů obrany státu, je určen i k nasazení v rámci mírových sil OSN, vojenských misí a jiných mezinárodních operací. Slovensko vyčlenilo od roku 1996 tento útvar a dva roje letounů MiG-29 pro mírové operace ve spolupráci s NATO v rámci účasti na „Plánovacím a hodnotícím procesu PfP“ (12).

Původní záměr vytvořit teritoriální vojsko byl z podnětu politiků modifikován. Poslání této složky ozbrojených sil v podmínkách SR plní vojsko domobrany. Je podřízeno přímo GŠ ASR, a jako součást pozemního vojska je určeno k ochraně a obraně nejvýznamnějších politických a ekonomických center, prostorů a objektů ve vymezeném teritoriu, zejména v rajonech, v nichž nejsou dislokována polní vojska. Jeho organizační struktury se vytvoří až během branné pohotovosti státu, v případě výjimečného stavu nebo za mimořádných situací. V míru existuje pouze Výcvikové středisko domobrany v Žilíně. V případě potřeby by se na teritoriu SR zformovalo šest brigád a 37 samostatných rot domobrany.

V průběhu první etapy transformace ASR proběhla též základní přestavba vojenského školství, výstavba výcvikových středisek a celého systému přípravy ozbrojených sil.

Druhá etapa transformace ASR se uskutečnila v letech 1996 a 1997. Během ní se završily transformační procesy. Jejím hlavním obsahem bylo zvyšování odborné připravenosti vojsk s využitím nových strategicko-operačních principů a moderních metod výcviku. Úspěšně se ukončil proces konstituování orgánů strategického a operačního stupně a v rozsahu ekonomických možností země se realizovala některá opatření v rámci modernizace výzbroje vybraných druhů vojsk.

Například vojenské letectvo počátkem roku 1996 do stalo osm letounů MiG-29. Do výzbroje dělostřelectva byla zavedena samohybná kanonová houfnice ráže 155 mm vzor 2000, známá pod označením ZUZANA. Pozemní vojsko bylo vybaveno dominovacím systémem BOŽENA a univerzálním odtahovacím strojem UOS-155 BELARTY. Finanční prostředky vyčleněné na modernizaci ozbrojených sil byly však využívány především na vybavení vojsk automatizovanými systémy řízení, velení a komunikace.

MO SR a velení ASR řešily náročné úkoly též v oblasti doplňování osob a mobilizačních příprav. Úpravou tabulek mírových počtů vzrostl počet poddůstojníků v činné službě, čímž se procento profesionalizovaných funkcí v ASR zvýšilo na 46,9 %.

Třetí etapa transformace ASR je plánována na období let 1998-2000. Měla by být dokončena modernizace výzbroje a ostatní bojové techniky. Podle původních představ by měl být proces transformace ASR touto etapou ukončen a její struktura by měla odpovídat modelu Armády 2000 podle následujícího klíče počtů vojenského personálu: pozemní vojsko - asi 60 %, letectvo - kolem 25 %, orgány velení - 5-7 %, ostatní složky - 8-10 %. Nedostatek finančních prostředků zřejmě nedovolí cíle této etapy, zejména v oblasti modernizace výzbroje, v uvedeném termínu beze zbytku splnit.

Výstavba slovenských ozbrojených sil probíhala za obtížných materiálních, finančních, personálních i organizačních podmínek. Ve státním rozpočtu na rok 1997 v kapitole pro MO SR byla vyčleněna částka 14 339,5 mil. Sk.

Rezort obrany požadoval při sestavování rozpočtu na splnění alespoň nejnaléhavějších úkolů v oblasti modernizace ozbrojených sil o 5,4 mld. Sk více. Státní rozpočet na rok 1998 počítal pro obranu s částkou 14 053,0 mil. Sk, což bylo o 286,5 mil Sk méně než v předešlém období. Z údajů o podílu rozpočtu MO SR na hrubém domácím produktu (HDP) je zřejmé, že maximální úroveň podle tohoto ukazatele dosáhl v roce 1995 - 2,5 %, když předtím, v prvních dvou letech samostatné existence SR, představoval 2,2 %. Rokem 1996 se začal tento parametr zmenšovat a podle odhadu v roce 1998 dosáhne úrovně 1,9 % HDP.

Ačkoli se Slovensko nedostalo mezi státy, o které se rozšíří NATO na východ, jeho ozbrojené síly patřily mezi ty, které byly na přijetí za jeho členy nejlépe připraveny. Velení ASR po celou dobu intenzivní přípravy ozbrojených sil na vstup do Severoatlantické aliance svými aktivitami potvrzovalo, že integrace do evropských a transatlantických bezpečnostních struktur není pro něj (na rozdíl od některých politiků) pouze deklarativní politické heslo, ale mimořádně významný konkrétní úkol, na kvalitě jehož splnění bude záviset i perspektiva bezpečnosti země.

K tomuto závěru opravňovaly nejen výsledky, kterých ASR dosáhla při realizaci svých transformačních programů, ale i zapojení jejích představitelů do mezinárodní vojenské spolupráce, a to nejen v rámci NACC, či PfP, ale i při rozvíjení bilaterálních vztahů jak v oblasti vojenské diplomacie, tak i při řešení konkrétních vojenskoodborných témat.

V roce 1997 nastal v plnění programu PfP kvalitativní posun. Jeho úspěšnost stále více závisela na připravenosti řídicích orgánů MO SR a ASR a na jejich schopnosti řešit úkoly zabezpečení obrany země a výstavby ozbrojených sil společně s přípravou jednotek na mírové a humanitní operace v rámci perspektivního začlenění do systému kolektivní obrany NATO.

Přestože odcházející politické vedení státu své úkoly v přípravě země na integraci do bezpečnostních transatlantických struktur nesplnilo, armáda a celý rezort ministerstva obrany nezůstaly v této oblasti v ničem pozadu za svými protějšky v sousedních zemích.

V případě transformace ozbrojených sil lze dokonce tvrdit, že SR dosáhla v některých parametrech lepší výsledky než ostatní. Dědictví kabinetu V. Mečiara se promítlo především do obsahu a způsobů politického řízení a do snah vládnoucí koalice o prosazování stranických zájmů v tomto procesu.

Jaké jsou perspektivy?

Po záříjových parlamentních volbách v roce 1998 lze očekávat, že problémy související s integrací Slovenska do evropských a transatlantických politických, bezpečnostních a ekonomických struktur se postupně podaří vyřešit a hlavní překážky, které jej na cestě k nim zbrzdily, budou brzo odstraněny.

Vláda M. Dzurindy mezi základní cíle činnosti, které chce splnit během svého funkčního období, zařadila i požadavek „získat plnohodnotné členství v NATO“ (13). Tuto strategickou prioritu chce dosáhnout v nejkratší možné době. Ve svém prohlášení slibuje, že „prijme nevyhnutelná opatření ve své vnitřní i zahraniční politice s cílem začlenit SR do systému kolektivní obrany NATO“ (14). Zřetelná podpora občanů SR stranám tvořícím širokou vládní koalici vytvořila pro splnění tohoto závazku velmi slibné předpoklady.

Hlavní příčiny, proč se SR nedostala mezi kandidáty na členství v NATO a proč nebyla zařazena ani do první skupiny států, s nimiž EU již zahájila předvstupní rozhovory, spočívaly v **politické oblasti, především ve způsobu využívání moci, formování státních orgánů a v uplatňování demokratických principů a zásad právního státu.**

V podstatě z toho pramenily též problémy, které oslabovaly mezinárodní postavení Slovenska, zhoršovaly jeho vztahy se sousedy a snižovaly jeho věrohodnost jako účastníka multilaterální mezinárodní spolupráce. Hlavním předpokladem k jejich odstranění je politická vůle a ta, zdá se, stranám, které vytvořily v novém parlamentu ústavní většinu, nechybí.

Je možné však předpokládat, že přes očekávané obtíže, s nimiž se bude společnost v příštím volebním období muset vypořádat, nová vláda bude disponovat dostatečným intelektuálním, vnitropolitickým i zahraničněpolitickým potenciálem k tomu, aby Slovensko co v nejkratším čase dovedla do situace z hlediska bezpečnosti země i občanů srovnatelné se situací ostatních států visegrádského seskupení.

I když se v dohledné době formálně nestane jako jeho soused členským státem Severoatlantické aliance, bude se jeho bezpečnostní situace vyvíjet přibližně stejně. Je pravděpodobné, že orgány NATO a politici sousedních států, jež se brzo stanou jeho členy, naleznou vhodné nástroje a mechanismy, aby pomohly Slovensku důsledky dočasného handicapu překonat.

Dosažení tohoto cíle však mohou významně ovlivnit vnější okolnosti. Z nichž k nejdůležitějším bude patřit postup Severoatlantické aliance při svém dalším rozšiřování, schopnost jejích orgánů motivovat nečlenské státy, očekávající, že se stanou jejími členy, k intenzivním formám spolupráce a k rozvoji jejich ozbrojených sil v souladu s požadavky nové strategické koncepce Aliance.

Nemalý význam bude mít i postoj výkonných orgánů EU k úsilí SR co nejrychleji se připojit k první skupině států. Proces rozšiřování EU má svou logiku a jeho dominantní dimenzí je oblast hospodářství. Mimořádný význam ve vztahu ke Slovensku a ke středoevropskému regionu vůbec, vzhledem k časovým parametrům přijímání dalších nových členů do Severoatlantické aliance a k postupu její vnitřní reformy, však mají i jeho bezpečnostní aspekty.

Je totiž málo pravděpodobné, že by dubnový summit Severoatlantické aliance v roce 1999 nabídl SR, aby se k washingtonské smlouvě připojila v nějaké exkluzivní „mezivlně“, i když právě o to její dnešní vládní koalice všemožně usiluje. Vzhledem k tomu, že rozhodnutí o rozšiřování NATO o státy, jež by měly tvořit druhou vlnu, v dohledné době zřejmě nebude přijato, jeví se brzké přeházení Slovenska ke státům, s nimiž EU již zahájila předvstupní rozhovory, pro tuto zemi mimořádně významné nejen z hlediska politického a ekonomického, ale i bezpečnostního.

Poznámky:

1. **Madridská deklarace o euroatlantické bezpečnosti a spolupráci**, přijatá nejvyššími představiteli států a vlád zúčastněných na zasedání Severoatlantické rady v Madridu 8. července 1997. In: *Madridský summit NATO, sborník dokumentů*. Vydala Česká atlantická komise v edičním oddělení ÚMV, Praha 1997, s. 16.
2. SR má 5371 100 obyvatel, z toho je 10,6 % maďarské národnosti. Její teritorium zahrnuje 49 036 km². Délka státní hranice je 1611,4 km, z toho 95,8 km s Ukrajinou, 508,2 km s Polskem, 115,2 km s Rakouskem, 630,9 km s Maďarskem a 261,3 s Českou republikou. (Viz Armáda

Slovenskej republiky 1995, VITA, Ministerstvo obrany SR, ISBN 80-88842-01-8, Bratislava 1995, s. 5.). SR měří z východu na západ téměř 400 km, ze severu na jih 170 km, přičemž v nejužším profilu mezi severní a jižní hranicí dosahuje pouze 83 km.

3. H. Morgenthau hodnotí moc státu podle těchto kritérií: 1. **Materiální faktory moci:** a) geografická poloha jako nejstabilnější faktor moci státu; b) přírodní zdroje, měřené jako schopnost samozásobování či sdběstačnosti; c) průmyslová kapacita; d) vojenská připravenost, která je aktuálním vyjádřením předcházejících faktorů, (stupeň vojenské připravenosti je dán technologickými inovacemi ve zbrojení, kvalitou velení a kvalitou i kvantitou ozbrojených sil); e) kvantita populace; 2. **Duchovní faktory moci:** f) kvalitativní stránka populace, která vyjadřuje národní charakter; g) kvalita vlády, zejména úroveň zahraniční politiky (reálná schopnost vlády využít materiální potenciál země v zahraniční politice, jak dokáže uvádět do souladu potenciál a cíle zahraniční politiky a jak dokáže zajistit podporu domácí a zahraniční veřejnosti své zahraniční politiky); h) úroveň diplomacie (kvalita kádrů a schopnost vymezit národní zájmy a prosazovat je v praktické zahraniční politice); i) úroveň vojenských kádrů aj.) národní morálka, která je výrazem stupně odhodlání veřejnosti podporovat národní zájmy. Podle Krejčí, O., Národní zájem a geopolitika, Universe, Praha 1993, s. 123 a 124, a Krejčí, O., Mezinárodní politika, Victoria Publishing, Praha 1997, s. 131 a další.
4. Na druhé straně, částečný zisk, vyplývající z toho, že se rozdělením odstranil vliv protichůdně působících prvků a tendencí, které byly více než zřejmé v oblasti politiky, státní správy a v části veřejného mínění, však zřejmě nebyl natolik velký, aby vyvážil souhrn geopolitických ztrát způsobených oslabeným následnickým státům.
5. Deník Slovenská republika - víkend, roč. V., č. 40, Bratislava, 2. 10. 1998, s. 1.
6. Škvrnda, F. doc. PhDr. CSc., Zatlakaj, P. PhDr.: „Národní bezpečnost Slovenskej republiky a európske bezpečnostné štruktúry.“ In: Vojenské obzory, roč. I., č. 1/94, Bratislava 1994, s. 12.
7. Smena, roč. 47, č. 21, Bratislava, 26. 5. 1994, s. 1.
8. Pravda, roč. 4., č. 173, Bratislava, 27. 7. 1994, s. 3.
9. SME/Smena, roč. 6 a 51, č. 143, Bratislava, 23. 6. 1998, s. 2 a Národná obroda, roč. IX, č. 144, Bratislava, 24. 6. 1998, s. 1.
10. Obranná doktrína Slovenskej republiky. In: Deník Slovenská Republika, I. vydanie 127./I., Bratislava, 11. 10. 1994, s. 10.
11. Armáda Slovenskej republiky 1995, VITA, Ministerstvo obrany SR, ISBN 80-88842-01-8, Bratislava 1996, s. 16.
12. Tamtéž, s. 201.
13. Národná obroda, roč. IX, č. 269, Bratislava, 20. 11. 1998, příloha DOKUMENT, s. 8.
14. Tamtéž, č. 270, Bratislava, 21. 11. 1998, příloha DOKUMENT, s. 8.

Od rovnováhy strachu k rovnováze opatrnosti (Jaderné zbraně po skončení studené války)

V létě roku 1998 dvě země indického subkontinentu - Indie a Pákistán - provedly jaderné výbuchy. To zapůsobilo jako rušivý jev v období určitého klidu daného tím, že po skončení studené války se stále více prosazoval proces demilitarizace a zejména pak denuklearizace mezinárodních vztahů. Ukázalo se, že ne v celém světě platí zásady, že o síle a vlivu států stále více rozhoduje jejich ekonomická síla a stále méně pak jejich síla vojenská. Do popředí pozornosti komentářů světového tisku i odborných publikací se znovu dostaly otázky spojené s existencí jaderných zbraní a s jejich úlohou v mezinárodních vztazích. Velkou diskusi vzbudilo například vystoupení ministra zahraničí SRN Joschky Fischera, ve kterém navrhoval, aby se NATO vzdalo své současné strategie, podle níž si v případě odvety proti jakémukoli (tedy i nenuklearnímu) útoku vyhrazuje právo použít jaderné zbraně jako první. Tyto otázky však mají svoji minulost, přítomnost a také budoucnost.

Minulost jaderných zbraní

Pokud jde o minulost, je třeba připomenout, že jaderné zbraně se staly jedním ze symbolů studené války. Po celou dobu své existence měly řadu stoupenců, ale také nemálo odpůrců. Ti kritizovali především použití jaderných zbraní v roce 1945, přičemž se nejčastěji odvolávali na názor generála Eisenhowera, který v té době tvrdil, že Japonsko již bylo fakticky poraženo, a proto bylo použití jaderných zbraní zbytečné.

Připomínali rovněž slova J. Byrnesa, který v té době byl státním tajemníkem prezidenta Trumana a později přiznal, že „použití jaderné zbraně nebylo nutné k vítězství nad Japonskem. Hlavním smyslem vlastnictví této zbraně bylo zkrotit Rusy. Použití bomby nám mělo umožnit, abychom diktovali naše podmínky po skončení války“ (1).

Podobně vyznívá i závěr, že „kdyby jaderná bomba byla použita o dva roky dříve, po Pearl Harboru, otázka by bývala stála jinak. V roce 1945 však situace byla zcela odlišná. Odpálení bomby pod záminkou ukončení války obsahovalo poselství. Dalo všem spojencům a přátelům Američanů pochopit, kdo má na to, aby vnucoval svoji vůli. Jako akt nejvyššího násilí sloužilo vrchovatou měrou americkým strategickým záměrům po dobu téměř půl století“ (2). A tak již vzápětí po skončení studené války došli kritikové k závěru, že použití jaderných zbraní v srpnu 1945 „nemělo žádné vojenské opodstatnění a představovalo první krok ke globální strategii studené války, jež se tím právě zrodila. Tajemství této zbraně a její použití měly umožnit úplnou změnu diplomatické rovnováhy sil z druhé světové války. Mělo dát možnost diktovat Stalinovi“ (3).

Netrvalo však dlouho a SSSR zvládl tajemství jaderné zbraně - jaderný monopol se proměnil v duopol. Později se členy tzv. jaderného klubu staly Velká Británie, Francie a Čína. V americko-sovětských vztazích, které po celou dobu studené války byly hlavní osou a páteří bipolární konfrontace mezi Východem a Západem, se začalo prosazovat vzájemné jaderné odstrašování. Jeho stinnou stránkou bylo nadměrné spoléhání na jaderné zbraně jakožto nosný nástroj bezpečnostní politiky. Důsledkem toho bylo vojenské napětí ve vztazích mezi Východem a Západem a zejména pak závody v jaderném zbrojení.

Velmi škodlivé byly různé mýty, které se kolem jaderných zbraní postupně vytvořily. Výstižně je pojmenoval jeden z bývalých předních aktérů studené války - americký ministr obrany Robert McNamara. Upozornil především na mýtus převahy protivníka (protivník

je na tom lépe, a proto je nutné dále modernizovat vlastní jaderný potenciál), **mýtus nevýhodnosti jednání o kontrole zbrojení** (jednání jsou výhodná pro druhou, oslabují nás v oblastech, na které jsme vynaložili velké prostředky), **mýtus technologického náskoku protivníka** (ten je potřeba dohnat zavedením nových systémů jaderných zbraní) a další (4). **Jaderné zbraně se stále více přeměňovaly v samoučel, který se vymykal politické kontrole.**

Pokud jde o stoupence jaderných zbraní, ti právem namítali a nadále namítají, že právě díky jaderným zbraním se podařilo dosáhnout, že po celou dobu studené války nepropukl mezi jejími protagonisty žádný ozbrojený konflikt - ani jaderný, ale ani konvenční. A právě tím jaderné odstrašování, i přes mnoho výše zmiňovaných negativních vedlejších účinků, splnilo své poslání.

Jedním z mnoha, kteří toto stanovisko zastávají, je francouzský odborník na jaderné zbraně Pascal Boniface, ředitel Ústavu mezinárodních strategických vztahů v Paříži. V roce 1996 vydal knihu pod názvem „Proti jadernému revizionismu“, v níž se s velkým nasazením zastává důsledně odstrašovacího poslání jaderných zbraní, které by měly plnit výlučně politické a nikoli vojenské poslání. Zároveň s tím jednoznačně odsuzuje veškeré snahy o zneužití jaderných zbraní k dosahování vojenských cílů.

Přítomnost jaderných zbraní

Konec studené války vytvořil novou situaci, ve které se hovoří o „mezinárodních jaderných vztazích“, což je společný jmenovatel pro úlohu, kterou hrají jaderné zbraně ve dvou základních oblastech mezinárodních bezpečnostních vztahů : a) kontrola zbrojení a odzbrojení a b) jaderné odstrašování. Pokud jde o kontrolu zbrojení a o odzbrojení, jejich prvořadým cílem je zabránit rozšiřování jaderných zbraní do dalších zemí a oblastí (5). **Odzbrojení** jakožto jeden z možných způsobů uspořádání mezinárodních vztahů vychází z ideologie pacifismu a za cíl si klade co největší omezení prostředků vedení války a odstranění hrozby vzniku války. **Kontrola zbrojení** je západní koncepcí, která se od svého počátku profilovala jako součást filozofie odstrašování. Jejím posláním je udržovat napětí pod kritickým prahem a hlavním prostředkem jsou jednání.

Nejdůležitějšími jednáními fóry kontroly zbrojení dnes jsou jednání o všeobecném zákazu jaderných zkoušek (Comprehensive Test Ban Treaty - CTBT), jednání o zastavení výroby štěpných materiálů pro výrobu jaderných zbraní (Fissile Material Cut off Treaty - FMCT) a především pak jednání o nešíření jaderných zbraní - NPT (Non Proliferation Treaty). V oblasti jaderného odzbrojení jde především o snižování počtu jaderných hlavic a jejím hlavním jednáním fórem jsou jednání Start.

Kontrola jaderného zbrojení po skončení studené války

Po skončení studené války jednoznačně převládají pozitivní tendence. Trvale narůstá význam politických přístupů a nástrojů a snižuje se význam nástrojů vojenských, zejména pak jaderných zbraní. **Namísto dřívější konfrontace nastoupila kooperace bývalých protivníků.**

Ve smlouvě Start I z července 1991 se oba hlavní aktéři dřívější konfrontace zavázali k tomu, že sníží počty svých jaderných hlavic na 6000, smlouva Start II 1993 snížila počty hlavic o plnou polovinu a očekává se, že smlouva Start III by měla vést k dalšímu snížení o polovinu. Velkým přínosem se stalo stažení jaderných zbraní bývalého SSSR z území všech někdejších svazových republik. Na bezjaderný statut přistoupila i Ukrajina, která dokonce přišla s návrhem na přetvoření celé střední Evropy v oblast bez jaderných zbraní.

Hrozba, nebo naděje?

K pozitivnímu trendu odzbrojování se připojily i dva jaderné státy řazené do tzv. druhé kategorie (second tier), tedy Francie a Velká Británie. Francie zrušila základnu strategických řízených střel typu země - země na plateau d'Albion, zbavila se tzv. předstrategických jaderných zbraní (Pluton, které měly být nahrazeny typem Hades), snížila počet jaderných ponorek SNLE na čtyři a počet letadlových lodí na jednu. Velká Británie si uchovala tzv. nestrategickou kapacitu spočívající na řízených střelách Trident II (amerického původu) upevněných na jaderných ponorkách. USA, Rusko, Francie a Velká Británie jsou země s největším jaderným potenciálem a především s nejvyspělejší kulturou přístupu k jaderným zbraním. Tím pádem mají určující vliv na nanejvýš citlivou oblast mezinárodních jaderných vztahů. Díky jim se minulostí stala někdejší rovnováha strachu a její místo zaujala rovnováha opatrnosti. To je velmi důležitý příznivý trend mezinárodních jaderných vztahů po skončení studené války.

Součástí pozitivního vývoje se stalo rovněž rozhodnutí Brazílie a Alžírsko, které se vzdaly svých jaderných programů, dále pak rozhodnutí nové vlády v JAR, která dobrovolně zničila šest jaderných bomb vyrobených za předchozího režimu a v neposlední řadě pak i zničení kapacit jaderného průmyslu v Iráku.

Aktivita stoupenců jaderného odzbrojení

Na globální úrovni se zastavily závody v jaderném zbrojení, namísto militarizace nebo nuklearizace mezinárodních vztahů, typické pro období studené války, se stále více prosazuje denuklearizace, kooperace a priorita politických přístupů.

Zesílily i aktivity stoupenců úplného jaderného odzbrojení, zejména pak pugwaského hnutí (6), které ve své deklaraci z 8. 4. 1997 znovu vyzvalo k odstranění všech jaderných zbraní a k vytvoření celosvětového orgánu, který by se na základě důvěry a jednání zabýval řešením otázek bezpečnosti v celosvětovém měřítku.

K myšlence úplné likvidace jaderných zbraní se přihlásila i závěrečná zpráva Canberrské komise, mezi jejímiž signatáři jsou mj. bývalý americký obránce R. McNamara (byl ve funkci ve vypjaté době karibské krize), generál Butler, bývalý francouzský premiér M. Rocard, někdejší náčelník generálního štábu Velké Británie Garner, dále pak zástupci ze Švédska, Číny, Japonska, Egypta a dalších zemí. Ti vyzvali stávající jaderné státy k postupné likvidaci jejich potenciálů a další státy pak k tomu, aby se k takovému postupu připojili. Volání po zrušení jaderných zbraní přišlo i přímo z USA. Ve zprávě nazvané „An American Legacy: Building a Nuclear Free World“ se její signatáři (mezi nimi jsou i bývalí američtí generálové Butler a Goodpaster - bývalý velitel spojeneckých ozbrojených sil NATO v Evropě) shodli v závěru, že jaderné zbraně jsou svým založením nebezpečné, vojensky neúčinné a morálně neudržitelné.

Změny v odstrašovací strategii jaderných států

V důsledku všech těchto aktivit se do zcela nového světla dostala myšlenka světa bez jaderných zbraní. Ještě před 10 lety byla pokládána především za názor přesvědčených idealistů zastávajících názor, že svět bez jaderných zbraní bude lepší nežli život v jejich stínu. Stejně tak byla považována za čistou spekulaci, za provokaci nebo za kouřovou clonu tzv. mírotvorců, kteří zároveň s výzvami k jadernému ozbrojení posilovali své jaderné potenciály. Po zániku systému heterogenní bipolarity však scénář světa bez jaderných zbraní přestal mít čistě imaginární charakter. Postupně se vytvořilo

prostředí, v němž „vojenský atom prožívá vážnou krizi identity. Pro mezinárodní společenství se odstranění jaderných zbraní stalo přijatelnějším cílem“ (7). Neznamená to sice, že jaderné odzbrojení by bylo na pořadu dne nebo že by bylo jednoznačným trendem pro počátek 21. století. Zároveň to však znamená, že myšlenka jaderného odzbrojení již nemůže být a také není podceňována jakoby se jednalo o přání snů jako tomu bylo v předchozích dekadách.

Žádný ze členů jaderného klubu zatím nevyhlásil za svůj cíl úplnou likvidaci svých potenciálů. Každý z nich k tomu má své důvody. Pro Rusko se jaderné zbraně staly posledním symbolem velmoci. USA si chtějí své jaderné zbraně uchovat především proto, aby mohly vyvažovat ruský potenciál a čelit rizikům proliferace. Pro Francii jsou jaderné zbraně nadále symbolem její prestiže. Čína považuje své jaderné zbraně za důležitý prvek v poměru sil ve vztahu k Rusku a stejně tak za symbol svého velmocenského statutu v Asii.

Na druhé straně se však prosazuje **nový trend**, který je velmi přínosný - všech pět členů jaderného klubu uskutečnilo tzv. **detargetting** - jejich **hlavice již nejsou zaměřeny na žádné konkrétní cíle**. To samo je změnou obrovského významu. **Ve srovnání s minulostí se hluboko do pozadí strategických úvah propadly eskalační stupně scénářů jaderných konfliktů**. Francouzský odborník na bezpečnostní politiku, poslanec P. Lellouche, dokonce zastává názor, že tyto scénáře již ztratily svoji užitečnost a že nastala jakási **strategická pauza** (8).

Vytvořila se **nová vazba mezi jaderným odstrašováním a jaderným odzbrojením**. Tyto dva klíčové pojmy již nelze stavět do protikladu, neboť se staly navzájem slučitelnými, a také se vzájemně doplňují. Každý z jaderných států musí hledat **rovnováhu mezi nezbytností odzbrojení, které je na vzestupu a požadavky na odstrašování, které se stále snižují**. Jaderné odstrašování po celé období po skončení studené války stále více směřuje k tomu, aby se opíralo o minimální dostatečnost. A právě tím ostatní jaderné státy blíží ke koncepci, kterou se vždy řídila Francie.

Nástup nových jaderných států

Na druhé straně se však projeví a trvale sílí i problémy, a to zejména v oblasti normativní a procedurální. Odvíjejí se od stanovisek a chování států, které se nehlásí k cílům NPT a CTBT.

Např. William Walker (9) dělí státy podle jejich postojů k jaderným zbraním do čtyř kategorií. Do první kategorie řadí dva aktéry - USA a Rusko. Ve druhé kategorii vidí tři tzv. diváky - Velkou Británii, Francii a Čínu. Státy těchto dvou kategorií mají oficiální, mezinárodně uznávaný statut jaderných států - nuclear weapon state (NWS) v angličtině, état doté d'armes nucléaires (EDAN) ve francouzštině. Do třetí kategorie zahrnuje tři státy stojící takzvaně mimo rámec - Izrael, Indie a Pákistán. Ty nemají mezinárodně uznávaný statut jaderných států, nicméně jaderné zbraně již vlastní. Jejich stavby jsou odhadovány na 100 jaderných hlavíc v Izraeli, přes 60 v Indii a 25 v Pákistánu (10).

Jaderné zkoušky, které v květnu 1998 uskutečnily Indie a Pákistán, se staly mezníkem v narůstání problémů na rozhraní druhé a třetí kategorie jaderných států.

Mezi dvěma z nich, Čínou a Indií dlouhodobě panovaly napětí a nedůvěra. Počet jaderných hlavíc Číny se pohybuje okolo 400, z toho je jedna třetina taktických. Navíc Čína pokračuje v modernizaci svého jaderného potenciálu, přičemž hlavní důraz klade na miniaturizaci hlavíc a na zvyšování dosahu strategických střel umístěných na jaderných ponorkách (v současné době se jedná o střely D 31

s dosahem 8000 km, v roce 2010 by měly do výzbroje přijít střely D 41 s dosahem 12 000 km). Pokud jde o geopolitické souvislosti jaderných pokusů v Indii a v Pákistánu, významný francouzský politolog P.-M. de la Gorce připomíná, že dvěma nejsilnějšími státy v Asii doposud byly Japonsko a Čína, zatímco Indie takřka bojovně o své místo na slunci a stále více v ní sílil pocit strategického obklíčení. Tři hlavní důvody tohoto pocitu uvedl Ústav obranných studií a analýz v Dillí: Indický oceán se ocitl pod kontrolou amerického námořnictva, narůstala vojenská síla Pákistánu a narůstala celková síla Číny, zvláště potom, co se zbavila zátěže rivality se SSSR.

Pákistán je jedním ze strategických partnerů USA a jeho význam ještě více vzrostl po skončení studené války. Je nástupištem amerického vlivu do oblastí bohatých na naftu a zemní plyn, které byly součástí SSSR - jde zejména o Turkmenistán. Nezastupitelnost Pákistánu spočívá v tom, že bývalé sovětské republiky orientuje na jihovýchod a na jihozápad, a tím brání v obnovení něčeho na způsob bývalého Sovětského svazu. P.-M. de la Gorce dochází k závěru, že po jaderných pokusech jsou v Asii již tři póly - Japonsko, Čína a Indie, „která se vyvíjejí na úroveň velmocí“ (11).

Dalším důležitým motivem rozhodování indických strategií byl sílící pocit izolace v důsledku rusko - amerického sblížení a zároveň s tím i trvalý vzestup ekonomické i politické síly Číny. Souběžně s tím působil rovněž pocit jakéhosi jaderného apartheidu, daného tím, že stávající jaderné státy bránily tomu, aby Indie získala jaderný statut. A tak se Indové považovali za „oběti nemorálního uspořádání a těžce nesli podřadné postavení, v němž je držely silové struktury, na které Indie měla malý vliv“ (12).

Otazníky nad budoucností jaderných zbraní

Co můžeme od nových jaderných států očekávat? Jedna z často používaných tezí zní, že tyto státy se vyznačují prudkým demografickým nárůstem a z toho vyplývajícími problémy, většina z nich má diktátorské režimy, spory o hranice se svými sousedy a další nedostatky.

Např. náměstek amerického ministra obrany je přesvědčen, že pro tyto státy se získání jaderných zbraní stalo nástrojem k naplnění regionálních ambicí a k posílení jejich statusu ve vztahu k sousedům. Výslovně pak píše dokonce o tom, že lídři těchto států by v případě proliferace ZHN „nebyli dostatečně odstrašováni od použití jaderných zbraní, protože tyto vůdci by náklady nepovažovali za dostatečně velké ani v případě jaderné odvety. Zkušenost ukazuje, že řada diktátorů je lhostejná k setrvávání klíčových nástrojů státní kontroly nebo k přežití jejich vlastních režimů!“ (13).

Jako antitéze toho přístupu vyznívají názory již vzpomínaného P. Boniface, který je předním francouzským odborníkem na otázky jaderných zbraní a jaderného odstrašování. Tezi o iracionalitě předáků třetího světa považuje za od základu iracionální. Především z toho důvodu, že zatím nebylo dokázáno, proč by nárůst obyvatelstva musel vést k rozhodnutí použít jaderné zbraně. Dále nesouhlasí s názorem, že odmítavý vztah k demokracii by měl diktátory z rozvojového světa měnit na kandidáty na sebevraždu. Ti podle něj naopak mají ohromnou vůli a schopnost přežít. P. Boniface připomíná, že před více jak 30 lety se Američané obávali, že v iracionální rozhodnutí by mohl vyústit de Gaullov nacionalismus nebo Mao Ce-tungův fanatický militantismus, ale nakonec se nikdy nic takového nestalo. Zdůrazňuje, že irácký diktátor Saddám Husajn udělal řadu hrubých chyb, nikdy se však nedopustil chyb nenapravitelných, vždycky se zastavil dříve, než ohrozil přežití své vlastní i svého režimu. I on podle P. Boniface respektoval logiku odstrašování - nikdy nepoužil své chemické zbraně - ani proti americkým vojákům v době války o Perský záliv, ani proti Izraeli, přestože tím nejdříve vyhrožoval (14).

Klady a záporny pocitu nenapadnutelnosti

Možné je i to, že nové jaderné státy se budou cítit nenapadnutelné jak jadernými, tak i konvenčními zbraněmi. Pozitivní stránkou takovéto percepce jejich bezpečnostní situace by mohlo být snížení rizika jejich vzájemných ozbrojených konfliktů. Mezi zeměmi

v trojúhelníku Čína, Indie Pákistán jsou výrazné rozdíly z hlediska jejich ekonomické, demografické či vojenské síly.

Rozdílná je i jejich motivace - Indie v jaderných zbraních spatřuje, podobně jako kdysi Francie, nástroj k posílení své mezinárodní prestiže a velikosti. Pákistán má částečně tutěž motivaci, ještě více však mu jde nástroj obrany vůči Indii. Navíc se Pákistán bude moci pyšnit tím, že je prvním muslimským státem, který se zmocnil jaderné zbraně. V této souvislosti však např. francouzský generál A. Lamballe dochází k závěru, že nic nenavědčuje tomu, že by Pákistán své jaderné zbraně nabízel také dalším muslimským zemím, aby z nich učinil jakousi „islámskou bombu“ (15).

Mezi Čínou, Indií a Pákistánem tak mohou nastat podobné jaderné vztahy jako v 60. letech mezi USA, SSSR, Velkou Británií, Francií a Čínou - i když srovnání jejich jaderných potenciálů vykazovalo výrazné kvalitativní i kvantitativní rozdíly, každý z nich se díky vlastnictví jaderných zbraní stal nedotknutelnou svatyní. Plně se prosadil fenomén vyrovnávací síly atomu a na jeho základě spolehlivě působilo i odstrašování slabšího proti silnějšímu. Řečeno slovy jednoho z klíčových činitelů tehdejší doby, francouzského prezidenta Ch. de Gaulla, i malý jaderný stát měl schopnost urvat případnému agresorovi paži a díky tomu mezi jadernými státy nevypukl ani jaderný, ale ani konvenční konflikt.

Skutečnost, že Indie a Pákistán si takřkajíc samy udělily statut jaderných států jistě není cestou k vyřešení kašmírského problému ani zárukou, že mezi nimi již nebudou propukat žádné další konflikty. Nicméně nový prvek v této oblasti - „jaderné odstrašování by Indii a Pákistán mohlo vést k tomu, že se zdrží eskalace konfliktů v totální válku“ (16).

Ve snížení rizika indicko - pákistánské války můžeme spatřovat **pozitivní dopad**, ale i ten obsahuje přinejmenším **dva možné paradoxy**. V případě příznivého vývoje by se tak mohla potvrdit obecná zkušenost, že „vojenská síla může hrát životně důležitou roli v rámci respektování dlouhodobé stability“ (17). Tak by mohl být založen pozitivní trend posilování stability v oblasti indického subkontinentu.

Na druhé straně by se však mohl **prosadit i nepříznivý trend**. V Asii totiž vznikla rozsáhlá oblast s jadernými zbraněmi, v níž se může zopakovat neblahá zkušenost závodů v jaderných zbrojení, která byla stále větší zátěží ve vztazích mezi Východem a Západem až do nástupu M. S. Gorbačova do nejvyšší funkce v tehdejší SSSR. A navíc Indie ani Pákistán nemají potřebné pozorovací družice, ani sofistikované systémy včasného varování a předcházení falešným poplachům, a tak by se mohlo stát, že jejich nejvyšší politici a vojenští by v kritických situacích mohli rozhodovat na základě domněnek, neověřených zpravodajských hlášení a spekulací.

Na to ostatně upozorňuje i vědecký ředitel francouzské nadace pro obranné studie F. Géré, když varuje před rizikem jaderných úderů v důsledku technických omylů nebo ztráty politické kontroly (18). Pro vzájemné jaderné vztahy mezi Indií a Pákistánem je tedy důležité, aby nastolily systém kontroly zbrojení a opatření ke vzájemné důvěře.

Pocit nenapadnutelnosti na straně nových jaderných států však má i svou stinnou stránku. Některý z nich by mohl podlehnout pokušení zaútočit na nejaderný stát ve svém sousedství nebo ve své blízkosti. Mohl by se totiž domnívat, že může těžit z jaderné sanktuarizace svého území, že díky vlastnictví jaderných zbraní se stal nedotknutelnou svatyní, a proto se nemusí obávat ani akcí mezinárodního společenství a může se tedy chovat neohroženě a beztréstně. Právě to je důvod, proč tyto státy dostaly název anglický název „rogue states“ nebo francouzský název „les états - perturbateurs“ - tedy darebácké respektive výtržnické státy. Hypotéza darebáckého chování v mezinárodních jaderných vztazích dostane podstatně konkrétnější obrysy, když si připomeneme, že na čelní lince států této kategorie se nachází Irák, který také usiluje o získání statusu jaderného státu. Kdyby S. Husajn v roce

1991 vlastnil jaderné zbraně, pak by mohl kalkulovat s tím, že USA by mnohem víc váhaly s akcí typu Pouštní bouře a jeho vpád do Kuvajtu by tak mohl zůstat nepotrestán. V této souvislosti např. francouzský odborník O. Debouzy hovoří o možném nebezpečí „agresivní sanktuarizace“ za strany nových jaderných států (19).

Možné trendy dalšího vývoje mezinárodních jaderných vztahů

Nástin základních problémů mezinárodních jaderných vztahů lze uzavřít zdůrazněním vzájemné propojenosti mezi jejich třemi základními fenomény - odzbrojením, proliferací a odstrašováním. Pokud jde o první z nich, nic zatím nenasvědčuje, že kterákoliv z jaderných velmocí by vůbec uvažovala o tom, že by se někdy zcela zřekla jaderných zbraní. Lze očekávat, že tyto velmoci budou nadále říkat „ne“ úplnému odstranění jaderných zbraní, „ano“ snižování jejich množství.

A právě v tom je jedno z úskalí pro druhý fenomén. Boji proti proliferaci jaderných zbraní totiž neprospívá, když státy s jaderným statutem brání dalším státům, aby se staly členy jejich klubu. Jistotou je rovněž to, že proliferace může oslabovat odstrašování, může jej - stejně jako v minulosti nadměrné jaderné zbrojení - banalizovat.

Nadále budou zaznívat výhrady, že jde o problém „n+1“, kdy členové klubu nechtějí mezi sebe pustit nikoho nového. Jedním z řešení by mohlo být jednání P5 (všichni stávající členové jaderného klubu) + 1 + 1, tedy jakási obdoba G7 + 1. Touto cestou by se mohlo podařit to, že dva nové jaderné státy by se postupně zapojily do procesu TNP, CTBT a MTCR (20). Pokračování proliferace a stejně tak i případná úplná likvidace všech jaderných zbraní by mohly oslabit odstrašování a tím pádem i mezinárodní stabilitu. Teprve další vývoj ukáže, jakým směrem se budou dále ubírat mezinárodní jaderné vztahy nejen ne severní, ale zejména na jižní polokouli.

Zvažování důsledků nástupu nových jaderných států tedy vyúsťuje jak ve větší či menší znepokojení a pesimismus (a to povětšinou), tak i v optimistické závěry. Potvrzuje se, že v důsledku proliferace je velmi nesnadné předvídat budoucnost jaderných zbraní.

Pravděpodobně se nemusíme obávat opětovného oživení ruského militarismu a návratu jaderných scénářů ve vztazích mezi Východem a Západem. Militarizace nebo nuklearizace mezinárodních vztahů a sprádání scénářů by se však mohla přesunout do Asie (21).

Jednou z možností, jak tomu zabránit, je, že stávajících pět jaderných států vezme na vědomí tu skutečnost, že zejména v případě Indie se získání jaderného statutu stalo nezvratnou skutečností. Dalším krokem stávajících členů jaderného klubu by se mohlo stát, že by Indii a Pákistán postupně zapojili do rámce jednání NPT, CTBT a FMCT, jak to navrhuje již vzpomínaný J. Walker. Jednou z možností by podle něho mohlo být fórum 2 (USA a Rusko) + 3 (Francie, Velká Británie a ČLR) + 3 (Izrael, Indie a Pákistán) + 183 (státy bez jaderných zbraní) anebo dokonce 4 (USA, Rusko, Francie a Velká Británie) + 3 (USA, Rusko, ČLR) + 3 (ČLR, Indie, Pákistán) + 1 (Izrael) + 183 (22).



Možností k jednání je tedy více. Pokud by některá z nich uspěla, pak by rozšíření počtu jaderných států nemuselo mít destabilizující účinky na mezinárodní jaderné vztahy ani ve světovém, ani v regionálním měřítku. Dva nové jaderné státy by nemusely být jednou provždy v postavení bořitelů procesu kontroly jaderného zbrojení a mohly by se do něj

postupně zapojit. Tak by mohl nastat pozitivní paradox - nástup dvou nových jaderných států by se mohl stát katalyzátorem nové etapy a nových procedur kontroly jaderného zbrojení jakožto jednoho z hlavních pilířů mezinárodních jaderných vztahů.

Poznámky:

1. Leahy W.: Was There. New York 1956.
2. Bommier A.: Pourquoi la stratégie? In: Défense nationale, s. 106.
3. Le Monde diplomatique, Aout 1990, s. 20.
4. McNamara R.: Blundering into Disaster. Pantheon Books, New York 1986.
5. In: Boniface P.: Désarmement. In: Dictionnaire des relations internationales, Paris 1997, s. 88-96.
6. Jeho zakladateli se v roce 1957 stali A. Einstein, F. Joliot - Curie a B. Russel, kteří byli vedeni snahou sdružit atomové vědce celého světa do boje proti jaderným zbraním a zejména proti hrozbě jaderné války. Později však do svých řad postupně přibralo i politology, ekonomy, bývalé politiky a vojáky.
7. Boniface P.: Les enjeux du désarmement nucléaire pour la France. In: La revue internationale et stratégique, No. 30, Été 1998, s. 16.
8. Lellouche P.: L'énigme du désarmement nucléaire. In: La Revue Internationale et Stratégique, No. 30, été 198, s. 45.
9. Walker W.: International nuclear relations after the Indian and Pakistan test explosions. In.: International Affairs, July 1998, s. 505-528.
10. Duval M.: L'arme nucléaire dans le monde: état des lieux". In: Défense nationale.
11. de la Gorce P.-M.: Paysage asiatique après la bombe. In: Le Monde diplomatique, Septembre 1998, s. 15.
12. Walker W., cit. dílo, s. 511.
13. Slocombe W.: Is there still a role for nuclear deterrence? In: NATO Review, November-December 1997, s. 25.
14. Blíže viz: Boniface P.: Contre le révisionnisme nucléaire, Paris 1994, s. 61-68.
15. Lamballe A.: Politique nucléaire du Pakistan. In: Perspectives stratégiques, Juin-Juillet 1998, s. 6.
16. Perkovich G.: Nuclear Proliferation. In.: Foreign Policy, Fall 198, s. 14.
17. Freedman: Military power and political influence. In: International Affairs 74, 4(1998), s. 778.
18. Géré F.: La fin du club n'est pas la fin de l'Histoire. In.: Perspectives stratégiques, Juin-Juillet 1998, s. 2.
19. Debouzy O.: La dissuasion nucléaire a l'ère du vide. In.: Politique étrangère 3/ 97, s. 324-325.
20. Blíže viz: Géré F., cit. dílo, s. 2.
21. Blíže viz: Lellouche P., cit. dílo, s. 48.
22. Walker W., cit. dílo, s. 519-522.

Elektromagnetická kompatibilita

Elektromagnetická kompatibilita (EMC) je nová vědecká disciplína, která vznikla teprve v šedesátých letech a byla poměrně dlouhou dobu známa jen úzkému okruhu odborníků pracujících ve vojenském a kosmickém výzkumu.

EMC je vlastně schopnost současné správné funkce, tj. koexistence zařízení nebo systémů (jak elektronických nebo strojních doplněných elektronikou, tak i biologických) nacházejících se ve společném elektromagnetickém prostředí bez vzájemného, závažného ovlivňování svých normálních funkcí. Je ukazatelem kvality a spolehlivosti techniky. Nedodržení požadavků EMC může zapříčinit řadu havárií s katastrofálními následky.

Každý systém totiž může být sám o sobě (samostatně) dokonale spolehlivý, avšak bude prakticky bezcenný v provozu, pokud nebude současně elektromagneticky kompatibilní. Spolehlivost a EMC jsou neoddělitelné požadavky systému, který má fungovat v každé době a za všech okolností.

EMC je tedy průřezová vědecká disciplína, která se musí v praxi týkat všech legislativních, ale i operačně taktických oblastí obranného výzkumu.

Význam EMC pro obranu ČR

Priorita EMC v oblasti vojenství spočívá zejména v rozvoji technologií potlačujících nežádoucí vysokofrekvenční (vf) vyzařování ze zařízení a systémů do éteru datových, napájecích a komunikačních vodičů, jednak jako radioprůzkumný příznak, jednak jako zabránění nežádoucímu parazitnímu elektromagnetickému vyzařování užitečné informace. **Jedině správně aplikované technologie jsou schopny odolávat vysokým účinkům přirozených nebo uměle vygenerovaných signálů, a tak zabránit vyřazení celých systémů velení, systémů řízení palby, průzkumných systémů, systémů PVO a řízení letectva, raketových systémů atd.**

Stav rozvoje oblasti v ČR

V České republice a v AČR se komplexně a systematicky problematikou EMC zabývá od r. 1988 pracoviště Vojenského technického ústavu pozemního vojska (VTÚPV) Vyškov, a to v zásadě ve všech oblastech:

- * výzkum,
- * aplikace poznatků do praxe (elektromagnetické zodolnění konkrétních objektů),
- * zkoušení: EMI (elektromagnetický impulz),
EMS (elektromagnetická odolnost)
 - NEMP (nukleární elektromagnetický impulz)
 - HPM (mikrovlnný výkonový impulz)
 - ESD (elektrostatický výboj)
 - vf pole,
 - transientním rušení
 - NfEMC (nízkofrekvenční EM kompatibilita)

- * normalizace (návaznost na normy NATO),
- * matematické modelování šíření elektromagnetického pole v 3 D prostoru (třírozměrném prostoru),
- * výuka a praxe pro příslušníky AČR (VA Brno, VVŠ Vyškov, ČVUT Brno),
- * mezinárodní a národní akreditace.

Jak je možno demonstrovat na inovovaných normách MIL-STD-461 D a 462 D (1993) nebo normách VG 95370, resp. 375, je systematické řešení problematiky EMC v armádách NATO perfektně zajištěno. Např. EMV-Testzentrum Bundeswehru v plné šíři pokrývá: NEMP, HPM 125 kV/m, harmonické pole 400 V/m, EED (elektrovýbušné zařízení), TEMPEST a další.

Toto centrum má k dispozici dokonce dvojici bezodrazových hal s měřicími místy 10 a 30 m zřejmě vyhovující požadavkům TEMPEST, takže se dají testovat celé systémy s rozměry řádově desítek metrů. (U nás stávající technologie umožňuje vytvořit pouze 10 m měřicí místo s útlumem pod 100 dB, což je např. z hlediska požadavků TEMPEST nedostatečné.) V centru je plně zvládnuta a využívána 3 D simulace reálných EMC situací, což mimořádně efektivizuje jejich řešení.

Metody validace, verifikace, měření a zkoušení v procesu vyzbrojování

S přípravou integrace České republiky do struktury NATO vstupuje do popředí požadavek na zabezpečení objektivní validace a verifikace technicko-taktických parametrů výzbroje AČR, a to jak u nově vyvíjených vzorů, tak i u výzbroje nabízené AČR k využití domácím nebo zahraničním průmyslem.

Z hlediska působnosti VTÚPV se jedná o podstatnou část výzbroje, materiálu a technologií pozemního vojska, protože získané zkušenosti ukazují, že ani v případě nabídek od renomovaných dodavatelů se nelze spolehnout na parametry deklarované v komerčně-technické dokumentaci.

Dalším významným aspektem zajištění objektivního měření je **vyloučení možných subjektivních chyb státní správy při rozhodovacím procesu**. Objektivní měření a zkoušení může zabezpečit jenom moderně vybavená a nezávislá zkušebna, disponující kvalifikovaným personálem, která má zavedeny kontrolní mechanismy zajišťující objektivitu a věrohodnost zkoušení.

VTÚPV má ve své organizační struktuře nezávislé pracoviště: středisko zkoušení techniky (SZT), které není nijak organizačně svázáno s dalšími odbornými pracovišti VTÚPV. Toto pracoviště má v působnosti realizaci verifikační a zkušební činnosti oborů působnosti VTÚPV.

Postavení VTÚPV odpovídá z hlediska legislativy platné v ČR trendu doby. Systém Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví České republiky, na který je SZT napojeno, je budován jako kompatibilní s legislativou EU. Legislativní postavení zkušebny z hlediska požadavků AČR je dáno působností VTÚPV specifikovanou ve zřizovací listině MO.

Na základě znalosti přístupu ke zkoušení a technologických možností některých renomovaných zkušeben NATO lze konstatovat, že zkušebnictví je zde více soustředěno na verifikační činnosti zaměřené na předprototypové objekty - demonstrátory, kdy jsou

získávány údaje pro přesnější definici budoucího prototypu, určeného ke společnému využití při obraně členských zemí NATO. Etapa ověřování demonstrátoru je časově rozsáhlá a zahrnuje shromažďování informací z posuzování demonstrátorů ve zkušebnách v projektu zapojených členských zemí.

Doporučení pro další rozvoj oboru

Vzhledem k perspektivním vizím realizace společných projektů členských zemí je nutno zajistit kompatibilitu technologie zkušebnictví jednotlivých členských zemí. Také z hlediska zajištění perspektivy a kompatibility oboru v ČR a AČR je nutné zaměřit pozornost na komplexnost zajišťovaných služeb v oblasti zkušebních činností.

I přes dlouhodobou pozornost a dosažené výsledky není řada dílčích oblastí u vojenské techniky řešena na relevantní úrovni. K nejbližším prioritám proto patří zabezpečení:

- dosažení testovacích úrovní NEMP a HPM (nukleární elektromagnetický impuls a mikrovlnný výkonový impuls),
- měření a záznam signálů pod/nad úrovní tepelného šumu,
- měřicí místo pro EMC testy rozlehlejších kompletů (30 měřicích míst),
- počítačová simulace elektromagnetických vln v 3D-TD (třírozměrném prostoru v časové oblasti).



Oblast EMC je vysoce náročná disciplína co se týče jak úrovně vědeckého poznání, tak ekonomické náročnosti. Je to ale zároveň perspektivní a nesmírně důležitý obor, nutný pro fungování téměř všech vojenských technických a zbraňových systémů. Jedinou alternativou jeho dalšího vývoje je trvalý vlastní výzkum a rozvoj poznatkové a aplikační sféry za případné mezinárodní spolupráce.

(Z vystoupení na pracovním semináři k projektu Klíč - Trendové analýzy pro stanovení klíčových směrů rozvoje obranného výzkumu, Institut CO ČR Lázně Bohdaneč, květen 1998.)

Informační válka: způsoby a průběh jejího vedení

V mnoha zemích již po několik let probíhá přeměna průmyslové společnosti ve společnost informační. Tento proces je určován informační a komunikační technikou, jakož i stoupající potřebou komunikace nejen civilních, ale i vojenských institucí. Používáním nových metod a využíváním závislosti i nových možností ovlivňovat lidi a stroje se vytváří situace, která jako tak zvaná informační válka překračuje vojenskou oblast a může být účinně vedena i mimo rámec ozbrojeného střetnutí. To znamená, že informace je považována za zbraň. Toho jsou si vědomy ozbrojené síly členských států NATO, které činí praktická technická, organizační i výcviková opatření v rámci příprav k informační válce. Svědčí o tom série článků uveřejněných v čísle 4/98 časopisu REPORT VERLAG. Tyto články byly podkladem i pro následující práci.



Ve dvacátém století byl pojem „válka“ spojován s atributy označujícími použitou zbraň: chemická válka, biologická válka, letecká válka, jaderná válka. Tím nemělo být řečeno, že se o rozhodnutí usilovalo pouze použitím chemické, biologické nebo jaderné zbraně, nebo samotným letectvem. Jisté však je, že žádný stát, který měl např. leteckou převahu, válku neprohrál.

Vedení války proti nepřátelské informační infrastruktuře je označován jako informační válka. V souvislosti s informační válkou se ještě běžně používají pojmy týkající se války všeobecně: útok, obrana, průzkum, operace, převaha ap. Někteří autoři zařazují pod pojem informační válka také psychologickou válku, elektronický boj apod. Zde jsou uvedeny stručně jen pro úplnost.

Informační válka je definována jako souhrn veškerých opatření a) pro ochranu vlastních informací a procesů na nich založených, jakož i pro ochranu informační techniky, b) pro působení na nepřátelské informace a procesy na nich založené, jakož i pro působení proti nepřátelské informační technice.

Informační válka je formou vedení války pomocí informací a informační techniky proti informacím a informační technice. Zabývá se v nejširším smyslu získáváním, zpracováním a využíváním informací, jakož i ovlivňováním lidí a strojů a jejich rozhodování.

Zranitelnost států

Rozšiřující se používání informační techniky vede v technicky vyspělých zemích k **situaci ohrožení**. Na jedné straně se vytvořila vysoká závislost na informacích a na používání informačních systémů, na druhé straně existují nové útočné prostředky, které mohou používat nových způsobů útoku, útočníci mohou zůstat anonymní a zeměpisné hranice ztrácejí svůj význam. Útoky proti státu mohou být vedeny namísto proti ozbrojeným silám také proti civilním cílům jako banky, obchod, doprava nebo řízení

letového provozu. Útoky mohou být, na rozdíl od dřívějších, vedeny v mezinárodních sítích, a proto z velmi vzdálených míst.

K dosažení cílů se v rámci informační války používá tzv. **informační operace**. Cílem informační operace je dosáhnout a udržet **informační převahu**, která je definována jako schopnost ve vlastním informačním systému vytvářet, zpracovávat a udržovat nepřerušovaný tok informací, zatímco je nepřátelský tok informací odposloucháván, manipulován a přerušován.

Informační převaze je pro rozhodnutí konfliktu připisován minimálně stejný význam jako třeba letecké převaze. Je to pochopitelné, protože za informační války budou cílem operací především systémy velení a spojení. Budou-li narušeny systémy velení a spojení, budou ochromeny všechny jimi řízené dílčí systémy.

V rámci informační války nejde o nic menšího než o udržení **volnosti jednání** systémů velení a spojení.

Vojenský význam činitele informace

Využívání informací ve vojenství vždy hrálo důležitou úlohu. Existuje mnoho historických příkladů toho, že schopnost vědět všechno o nepříteli a zároveň ho ponechat v nejistotě o vlastních záměrech může být ve válce rozhodující. Avšak přes historické důkazy mělo a dodnes má získávání, zpracování, rozdělování a bezpečnost informací jen podpůrnou úlohu pro vlastní zasazení zbraní. Důležitými činiteli, určujícími vojenský potenciál států, jsou stejně jako dříve druh, počet a kvalita personálu a zbraňových systémů.

Naproti tomu se úvahy o informační válce naprosto liší: Za rozhodující veličinu v budoucích konfliktech je považována schopnost pokud možno optimálně zasadit jako určujícího činitele informace. Zásadním cílem je ovlivňovat rozhodujícím způsobem proces nepřátelského rozhodování, tvořený prvky zjišťování a hodnocení situace, přijetí rozhodnutí a jednání. K tomu je především nutná elementární znalost nepřátelských informačních toků a procesů zpracování informace.

Obraz informační války není vázán na určité technologie, nýbrž při všech úvahách je nutno brát zřetel také k **netechnologickým aspektům**, mezi jiným strukturálního a organizačního druhu. Tyto aspekty **mohou mít stejnou, nebo dokonce vyšší řádovou hodnotu než použití nových technologií**.

V rámci doktríny informační války je nutno počítat s velkými změnami. Vedoucí myšlenkou by přitom mohla být decentralizace velení, aby bylo dosaženo pružnějšího jednání a také nižší zranitelnosti.

Potenciální protivníci

Know-how nezbytné pro informační útoky lze získat snadno a levně. Namísto drahých zbraňových systémů lze používat levného přístrojového (hardware) a informačního (software) vybavení. Požadavky na technické znalosti útočníků nejsou vysoké. K provádění útoků je zapotřebí relativně málo personálu. Útoky je možné provést jednoduchými prostředky, a přitom mohou mít velmi silné účinky a způsobit vysoké škody. Proto se mění nejen obraz příštích konfliktů, ale i potenciálního protivníka.

Dříve vycházela ohrožení zpravidla od jiných, většinou sousedních států a konflikty se řešily mezi nimi. Nyní se kromě toho nabízejí relativně jednoduché a levné možnosti útoků

na jiné státy i relativně vzdáleným státům (včetně států třetího světa), teroristům, zločineckým organizacím, revolučním organizacím, náboženským extremistům, jednotlivcům.

Formy informační války

1. Na prvním místě je nutno uvést přímé vedení boje s **použitím zbraní proti místům velení**. Účelem je zničení nebo narušení prostředků velení a neutralizace velení. Účinnost těchto opatření je značně závislá na míře centralizace umlčované struktury velení. Pro účinné použití této metody je nezbytná velmi dobrá znalost nepřátelského systému velení. Účinná ochrana vyžaduje decentralizované struktury, jakož i klasická opatření jako z odolnění a maskování.

2. **Získávání a ochrana informací**. K *ofenzivním opatřením* patří působení všech běžných průzkumných prostředků, včetně zpracování dat. Účelem je mít trvale obsáhlý obraz o stavu nepřítele a bojiště. K *defenzivním opatřením* patří všechny možnosti, jak uniknout zjištění a pozorování nepřítelem, např. maskováním, klamáním nebo používáním nesnadno zjistitelných stanovišť.

3. **Elektronický boj** (electronic warfare) je důležitou formou budoucí informační války. Zahrnuje všechna ofenzivní i defenzivní opatření pro využívání elektromagnetického spektra. Patří sem maskování, klamání a zvláště rušení v oblastech průzkumu a komunikace. Příkladem je buď umlčování nepřátelských radarů elektronickým rušením nebo ničení protiradarovými raketami. V oblasti komunikace bude ochranou proti rušení nebo manipulaci zpráv digitalizace, jakož i používání moderních šifrovacích metod. Zdroje elektromagnetických impulzů ve formě pum mohou levně a jednoduše vyřadit z používání informační a komunikační systémy. Výroba takových pum je relativně levná.

4. **Kybernetická válka**. Výše uvedená opatření odpovídají běžnému obrazu války spojeného s uplatněním síly. S rozšiřujícím se používáním počítačů ve všech vojenských oblastech zvětšují také možnosti, že se značné části konfliktů budou odehrávat ve virtuálním světě počítačových systémů nebo sítí. Tato forma informační války je označována jako „kybernetická válka“.

Především je zde nutno uvést všechna opatření, jejichž cílem je proniknout do nepřátelských informačních systémů, aby byly manipulovány nebo zničeny informace v nich obsažené („válka vedená hackery“ neboli „počítačovými kasaři“). Přímo cestou počítačových kasařů (hackerů) je pronikání do datových sítí, jakož i manipulace informačního vybavení (software) a bází dat. Nepřímé, a proto účinnější jsou viry zavedené do počítačů, aktivované za určitých podmínek. Takových programových prvků existuje mnoho variant: např. „červi“, „logické bomby“, „trojské koně“. Útoky nebudou zčásti ihned zpozorovány, nýbrž mohou probíhat po dlouhá období, dříve než se projeví první škody.

Není jasné, jak se má v jednotlivém případě postupovat při výskytu prvních škod, aby se rozhodlo, zda probíhá vážný informační útok a jak je nutno mu čelit, nebo zda se jedná o nahodilou událost.

5. **Cílem psychologické války** je ovlivňovat nepřátelskou vůli nepřímo, bez použití zbraní. Rozvoj komunikačních prostředků, zvláště družicových, umožňuje státům působit

téměř přímo na obyvatelstvo a jeho speciální cílové skupiny v jiných zemích s cílem jejich demoralizace. Falšování informací a cílené šíření falešných nebo neúplných informací, které mají vliv na vojenské rozhodovací procesy, mohou vést k nesprávným závěrům.

Manipulace rozhodovacích procesů

Cílovými objekty mohou být: informace, vojenské informační a komunikační systémy, informační technika zbraňových systémů, samotné vojenské rozhodovací procesy, průmyslové podniky, banky, pojišťovny, obchod a další.

Vlastní manipulace rozhodovacích procesů se uskutečňuje ve smyčce tvořené těmito členy: pozorování (tj. získávání dat), orientace (zpracování informace), rozhodování (využití informace) a jednání.

„Pozorování“ může být ovlivňováno falešnými informacemi, cílenou volbou informací, přetřesením dat, skrýváním informací, klíčováním dat aj.

Všechny prvky smyčky mohou být manipulovány rušením napájení energií, změnami zpracovávaných dat, manipulací informačních systémů aj. Je možné například manipulovat obrazy pomocí informační techniky, takže rozhodovací činitelé nebudou vědět, co je skutečnost a co fikce.

Informační útoky mají za účel ovlivňovat jednání protivníka, tj. vyvolat, manipulovat je, nebo mu zabránit.

Na obr. 1 jsou znázorněny různé možnosti útoku na systém pro zpracování informací, který je pod naší kontrolou. Některé jeho objekty, které jsou důležitým základem pro vlastní procesy, jsou kontrolovatelné jen zčásti nebo vůbec ne.

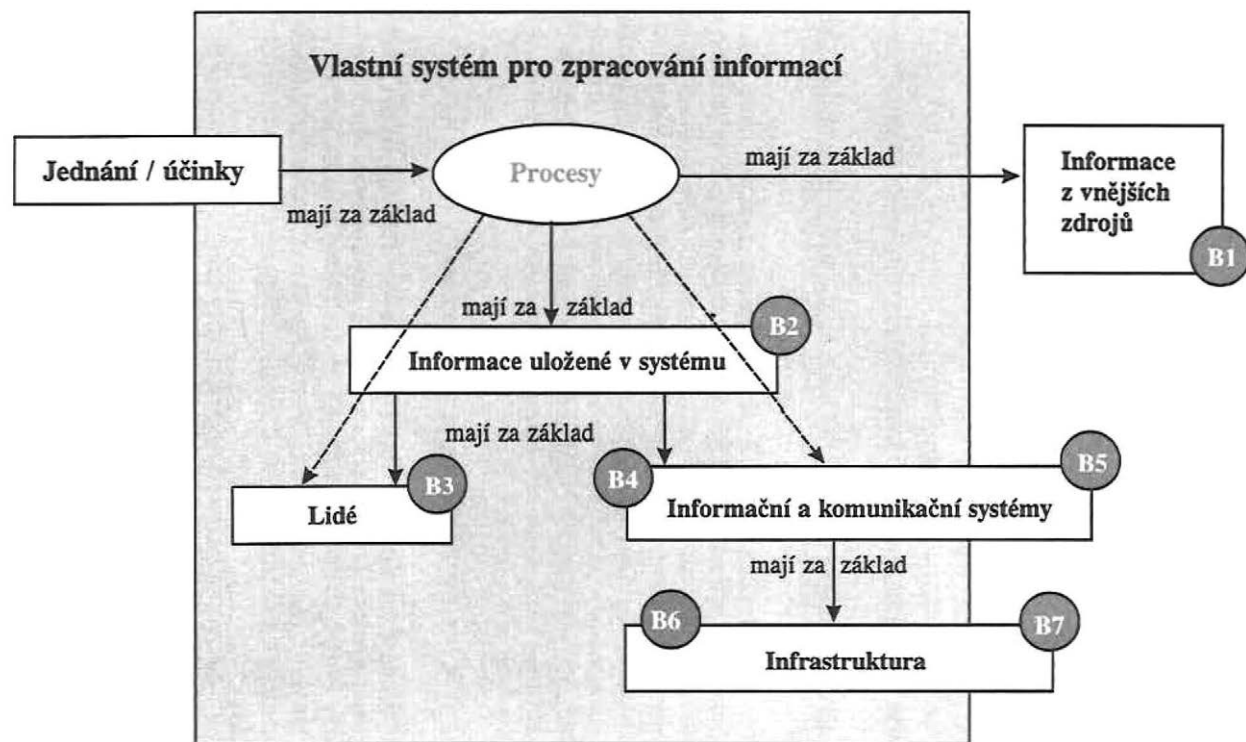
V tomto systému pro zpracování informací existuje mnoho bodů, na něž je možno vést útok podle volby útočníka.

Bod útoku B1. Útočník může manipulovat rozhodovací proces zvenčí přiváděnými informacemi, zavádět přídavné informace nebo přerušit tok informací zvenčí. Ohrožením může být přehlcení systému informacemi, přivádění platných informací v nežádoucím okamžiku, klamání, přivádění neplatných informací a ovlivňování lidí sdělovacími prostředky. Takovými akcemi mohou být diskreditovány orgány národní bezpečnosti, nebo může být ztíženo plnění jejich úkolů.

Bod útoku B2. Útočník se může pokusit získat, změnit, vymazat nebo jinak manipulovat informace obsažené v informačním systému nepřítel. Typickým ohrožením může být vyhodnocení zbývajících informací, zavedení nesprávného zdroje informací a změna vztahů informací.

Bod útoku B3. Útočníci působící uvnitř informačního systému se mohou snažit ovlivňovat osoby, například povolením neoprávněného zásahu, nebo neoprávněným předáním informací a nositelů informací.

Bod útoku B4. Útočník se může snažit zbavit nepřátelské procesy jejich funkční základny, rušit je nebo ovlivňovat tím, že přímo napadne technické složky nepřátelských informačních a komunikačních systémů. Typickými ohroženími jsou neoprávněné vniknutí do informačních systémů, zneužití privilegií oprávněných uživatelů, nebo zavedení červů, virů nebo trojských koní. Fyzického zničení lze dosáhnout pomocí pumy vytvářející elektromagnetický impuls. Elektronickými metodami je možno přerušit struktury velení na bojišti nebo se zázemím.



Obr. 1

Bod útoku B5. Útočníci se mohou pokusit manipulovat nepřátelské informační systémy již ve fázi jejich vývoje, např. zavedením dodatečných informací nebo funkcí.

Bod útoku B6. Útočníci se mohou snažit rušit vnitřní systémovou infrastrukturu nepřátelských informačních systémů logickými nebo fyzickými útoky.

Bod útoku B7. Útočník se může pokusit rušit vnější infrastrukturu, která je základem nepřátelských informačních systémů. Cílovými objekty jsou přitom spolupracující vojenské a civilní infrastruktury jako civilní komunikační systémy používané také ozbrojenými silami.

Informační operace

Informační operace vedené za informační války jsou:

a) **ofenzivní** (informační operace zahrnují všechna opatření pro rušení, manipulování a vyřazení nepřátelské informační infrastruktury),

b) **defenzivní** (informační operace se snaží zabránit nebo zmařit ofenzivní informační operace),

c) **explorativní** (informační operace tvoří průzkumnou složku ofenzivních a defenzivních informačních operací).

Explorativní operace jsou účinné již před zahájením možného konfliktu. Slouží soustavnému pozorování sítí a informací v nich přenášených, a to s cílem včasného získání informací, které by mohly naznačovat nadcházející agresi. Úkolem oblasti explorativní informační operace je vedle přímého rozpoznání útoku také včasné varování.

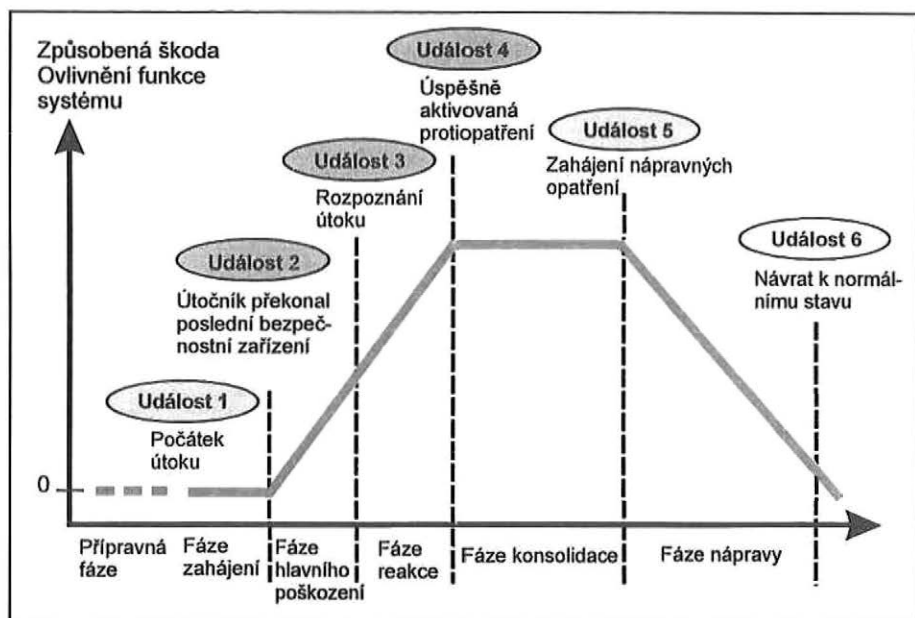
Informační válka klade velký důraz na **metodický postup** útočníků. Také koordinovaný postup informační války s jinými způsoby útoku (např. noční přepad) pro manipulaci systému a pozdější využití vzniklého slabého místa dokazují rozšíření dimenze informační války. Přitom jsou možné rozmanité způsoby kombinace ohrožení zevnitř (špionáž, sabotáž) a klasických informačních operací v sítích.

Průběh informační války

Způsoby útoku a obrany v rámci informační války mají mnohé analogie s konvenční válkou. Význam včasného průzkumu a rozpoznání nepřátelských záměrů je v obou případech velmi vysoký. Zcela odlišná je však *časová dynamika* útoku, jehož hlavní fáze mohou proběhnout ve zlomcích sekundy. Potenciální škoda, kterou lze způsobit v této krátké době, může být nezměrná. Na **obr. 2** jsou vysvětleny typické průběhy útoku v rámci informační války.

Přípravná fáze předchází útoku a může trvat několik minut až několik měsíců nebo roků. Během této fáze se útočník krátce trvajícími akcemi snaží získat pokud možno nejvíce informací o systému, který má být napaden. Přitom může používat různých zdrojů od špionáže až po hackery. Akce jsou prováděny skrytě, aby nebyly prozrazeny skutečné záměry. Útočník na základě získaných informací zpracuje plán a taktiku útoku se zřetelem k očekávaným překážkám.

Fáze zahájení útoku na informační systém. Tato fáze trvá až do okamžiku, v němž útočník překonal poslední bezpečnostní překážku informačního systému. Je tím kratší, čím



Obr.2

více toho útočník ví o systému. Neočekávanými překážkami se může fáze zahájení značně prodloužit.

Fáze hlavního poškození. Poté, co útočník překonal poslední zabezpečovací zařízení, je schopen způsobit v systému největší možnou škodu. Čím déle může útok nerušeně probíhat, tím větší je očekávaná škoda. Fáze hlavního poškození končí okamžikem, v němž cílový systém zjistí útok.

Fáze reakce. Po zjištění probíhajícího útoku je možno provést jeho analýzu, zvolit a provést vhodná protiopatření. Tuto fázi musí cílový systém pokud možno zkrátit, protože během ní může ničivé působení útočníka pokračovat. Závěr fáze reakce je definován úspěšně aktivovaným protiopatřením, jež útočnickovi zabráni způsobit další škody.

Fáze konsolidace. Po úspěšném „odrazení“ útočníka je zahájena fáze konsolidace. Během ní se zjistí a analyzuje zjištěná škoda a zvolí se vhodná nápravná opatření.

Fáze nápravy. Uskuteční se nápravná opatření zvolená ve fázi konsolidace a tím je dosaženo návratu do normálního stavu.

Vysvětlené fáze útoku se v konkrétním případě mohou vzájemně překrývat a mohou se opakovat. Útočník může např. provádět proti-protiakce (opatření proti protiopatřením), přitom může změnit útočnou taktiku, místa útoku, metody útoku. Fáze zahájení, fáze hlavního poškození a fáze reakce mohou probíhat několikrát po sobě se vždy jinými výsledky.

Při posuzování po sobě následujících fází je jasné, na čem při úspěšné obraně záleží: **Z hlediska obránce je nutno fázi zahájení pokud možno nejvíce prodlužovat, zatímco průběh následujících fází pokud možno nejvíce zkracovat.** Cílem úspěšné defenzivní informační operace musí být posunout „událost 4“ (úspěšně aktivované protiopatření) před „událost 2“ (útočník překonal poslední bezpečnostní zařízení), a tím zcela zabránit poškození chráněné informační infrastruktury.

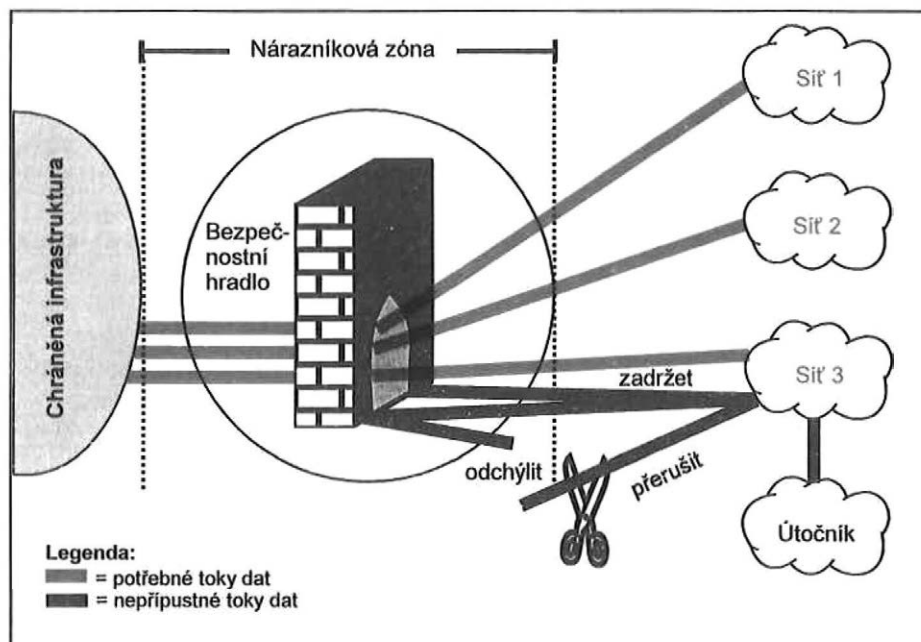
Ochranná opatření

Popsané průběhy a fáze útoku dokazují, že největší význam má zdržování útoku, a tím prodlužování fáze zahájení. Toho lze dosáhnout tak, že útočník bude jemu neznámými překážkami a bezpečnostními opatřeními v nárazníkové zóně (oddělené od chráněné informační infrastruktury) zdržován tak dlouho, aby mohly být uskutečněny rozpoznání a analýza útoku a aktivována úspěšná protiopatření.

Spolkové ozbrojené síly (Bundeswehr) používají koncepci tzv. bezpečnostního hradla (Security Gate). Tato koncepce (obr. 3) realizuje princip „selektivní otevřenosti“, která musí být udržena i během útoku. V konkrétním případě ochrany vojenského systému velení bude jeho komunikační schopnost nejdůležitější, když nepřítel v rámci svého koordinovaného postupu zahájí informační útok. Úkolem bezpečnostního hradla je zachovat toky dat nezbytné pro velení, a zároveň odrazit útočné informační operace nepřítele.

Bezpečnostní hradlo ke splnění své funkce používá tyto složky:

* „Požární zdi“ realizují princip selektivní otevřenosti používáním rozsáhlých filtračních pravidel a selektivní oprávněnosti přístupu.



Obr. 3

* Prodloužení kritické fáze zahájení útoku lze dosáhnout neočekávanými překážkami, jako je kontrola protokolu.

* Systémy pro zjištění vniknutí zjistí útok, analyzují použitou metodu a napomáhají při zjištění útočníka.

* Hotovostní zabezpečovací systémy umožňují udržet funkceschopnost přepnutím na redundantní systémy při vyřazení důležitých složek.

* „Aktivní reakce“ zahrnuje všechny druhy aktivní obrany používané nejen k tomu, aby byl přerušen probíhající útok, ale také k tomu, aby bylo útočníkovi znemožněno pokračovat v dalších útočných plánech.

Závěr

Úvahy o informační válce se nevztahují na konflikt s nepřítelem používajícím nevyspělou technologii. Schopnost vedení „obyčejného“ boje bude proto i pro moderní armády v budoucnosti důležitá. Z tohoto důvodu **obraz informační války neodstraňuje dosavadní obraz války a krize, nýbrž je jeho nezbytným doplňkem.**

Nejdůležitější důsledky existují ve vztahu mezi civilní a vojenskou oblastí. Ozbrojené síly ale nemohou ochránit hospodářství před informačními útoky - není to ani jejich úkol. Požaduje se - především z cenových důvodů - **účelná kooperace a koordinace vojenských a civilních aktivit pro ochranu před útoky informační války.**

Některé formy informační války mají ryze civilní charakter. Existují hluboko pod prahem dosud označovaným jako válka. Je zcela zřejmé, že v budoucnu **bude rozhraní mezi mírem a válkou stále méně zřetelné.** V každém případě bude dosud platný výklad války jako ozbrojeného střetnutí mezi státy vyžadovat novou definici, resp. rozšíření.

Se zřetelem k aspektům informační války je nezbytné zaujmout i nový přístup ke státní bezpečnosti. Nyní existující resp. budoucí technologie a na nich založené technické inovace totiž mění povahu budoucích válečných konfliktů natolik, že se mohou vyvinout zcela nové vojenské struktury, strategie a doktríny.

Ing. Josef Nastoupil

Revoluční přístupy k logistickému zabezpečování ozbrojených sil

*V současné době dochází k pronikavým změnám v myšlení a názorech na vedení budoucích operací ozbrojených sil. V důsledku toho i jejich logistické zabezpečení bude vyžadovat zcela nové pojetí. Zajímavým materiálem k dané problematice je článek bývalého zástupce velitele materiálního velitelství pozemních sil USA v řijnovém čísle časopisu *Armed Forces Journal International* (1998) generálporučíka Dennise L. Benchoffa, který ukazuje na některé nekonvenční logistické metody materiálního zásobování. Navrhované metody se dotýkají všech druhů ozbrojených sil a při zachování národních specifik jsou plně aplikované i pro neamerické ozbrojené síly.*



Jedná se v podstatě o to, že zásobování ozbrojených sil je dnes stále více zaměřováno na zkracování nezbytné doby reagování, a tím jak na způsoby doplňování zásob, tak i na maximální snížení objemu vezených zásob. Tím je naplňována koncepce Pentagonu udržování co nejmenších zásob pro jednotlivé zbraňové systémy.

Tato koncepce je v ostrém protikladu k dosavadní akviziční praxi, tj. k udržování maximálních zásob pro jednotlivé zbraňové systémy po celou dobu jejich životnosti. U „pozemních sil příštího tisíciletí“ (*Army After Next*) je totiž zapotřebí řešit problematiku logistické podpory pro mnohem menší a pohyblivější jednotky na bojišti, které nebude mít klasické frontové linie, anebo dopravovat jednotlivé zásobovací standardy (piles) až na úroveň bojujících jednotek.

Je zřejmé, že prvořadou úlohu zde nesehrávají nové technologie, ale jsou to především finanční prostředky a za ně pořiditelné a dopravitelné zásoby (tzv. front-end money). Ovšem zatím není příliš jasné, kde leží přesná hranice mezi tím, zda investovat do nových technologií, anebo do zásobovací infrastruktury.

Zásobovací systém skutečně vyžaduje investice do systému doplňování zásob až do přední linie. Matematické modelování i následná analýza ukazují, že investice do doplňování zásob až do přední linie povedou k výrazným úsporám rozpočtových zdrojů. Bohužel takto uspořené peníze je velmi obtížné získat předem.

Na počátku celého řetězce stojí správci jednotlivých rozvojových vyzbrojovacích projektů (program managers), kteří zodpovídají za celoživotnostní náklady (program life-cycle cost).

V předchozích dobách nesli správci rozvojových projektů zodpovědnost jen po předání systému ozbrojeným silám. Převzetí zodpovědnosti za celoživotnostní zabezpečení, např. pušky M-16, která může být v používání ještě dalších 20 až 30 let, představuje velice problematický úkol. Doba používání zbraňového systému vlastně značně překračuje samotnou dobu služby správce projektu. Při zahájení vývojových prací jakéhokoliv systému je tedy třeba stanovit požadavek co nejnižších celoživotnostních nákladů tak, aby se správce projektu mohl orientovat v nákladovosti jednotlivých etap. **Zabudování**

autodiagnostických systémů může poskytnout jedno z technických řešení nejen pro zkrácení reakční doby zásobování, ale také pro zlepšení průběžného hodnocení spolehlivosti a nákladovosti v průběhu celo-životnostního cyklu.

Vestavěná autodiagnostika bude představovat navýšení vývojových nákladů, s nimiž se u prvotního zadání nepočítalo. Těmito náklady by ale neměl být zatížen správce projektu. Podle slov generálporučíka Benchoffa převezeme financování takového řešení z prostředků na provoz a údržbu materiálové velitelství pozemních sil USA. Jestliže se to vyplatí až z dlouhodobého hlediska, mělo by se to zahrnout do části tzv. koncových investic (up-front investments).

Samostatně se objednávací díly

Austrálie a Velké Británie předstihují Spojené státy v zavádění zbraňových systémů, které obsahují zabudovaná diagnostická snímání zařízení. Příkladem jsou **snímače schopné detekce skryté poruchy převodových ústrojí vrtulníkových rotorů**. Cílem americké strany je zabudovat do vozidel takový snímač, který by cestou satelitního přenosu informoval o celkovém stavu vozidla do zásobovacího nebo opravárenského zařízení v USA.

Takový snímač by měl hlásit: „Blíží se vznik poruchy, žádám o dodání dílu X.“ Vlastně se jedná o dodání náhradního dílu těsně předtím, než dojde k závadě. Automatické samo-obednávání náhradních dílů cestou satelitního přenosu vyřeší jeden z velmi častých potenciálních zdrojů chybného objednávání těchto součástek při manuálním zavádění do počítače. Rovněž využití automatického čtení čárového kódu také odstraní možnost zanesení chyby do objednávky. Další předávaná informace zní: „Objednejte součástku podle katalogového čísla a zašlete ji během několika dní civilní zasilatelskou cestou (v USA FedEx nebo UPS), anebo jejich vojenskými zasilatelskými ekvivalenty.“

Pozemní síly USA sice mají k dispozici standardní doplňovací systém malých dodávek (Standard Army Retail System - SARS), nicméně podle generálporučíka Benchoffa dosud schází zásobovací nebo distribuční systém, kterým se daná objednaná součást rychle dostane k adresátu. Jeho vytvoření je také z dalších úkolů revolučních změn v logistice.

Uváděné změny jsou opravdu revoluční, a nikoliv jen vývojové, evoluční. Evoluce je něco, co nepředpokládá přerušování zažitých metod. Revoluce je vždy riziková a nesnadná, avšak to je jediná cesta k řešení problému.

Změna metod jednání (kultury)

Financování je pouze jednou z řady překážek na cestě revolučních změn v logistické podpoře. Dalším problémem je nutnost změny metod jednání (kultury). Jde o přechod od systému „stále připravených veškerých zásob“ (just-in-case) na systém „včasného dodávání pouze těch zásob, které jsou zapotřebí“ (just-in-time).

Zatím byly vždy udržovány obrovské zásoby materiálu. Výstavba zásobovacího systému vedla v USA v rámci pozemních sil k vytvoření 72 logistických zabezpečovacích systémů a s tím spojených databází, je stále udržován materiál v hodnotě devíti miliard dolarů. Do budoucna se ale předpokládá, že voják v poli dostane rychle všechno, co potřebuje, bez ohledu na to, jsou-li zásoby v jeho blízkosti, anebo jsou vzdálené tisíce mil.

Generálmajor Norman E. Williams, který kdysi vystřídal generála Benchoffa na funkci zástupce náčelníka operačního a logistického štábu materiálového velitelství pozemních

sil, nazývá revoluci ve vojenské logistice rozprostřeným systémem (**distribution-based system**), který tím, že odstraňuje klasické zásobovací kanály, vytváří určitou kontinuitu v zabezpečení (seamlessness - plynulost, bezproblémovost).

Klíčovými pojmy jsou logistická soudržnost (logistics compaction) a logistická rychlost. Výchozím předpokladem je upustit u divizí pozemních sil od systému „předepsaných seznamů vezených zásob“ (Authorized Stockage List - ASL) a od „předepsaných vytěžovacích limitů“ (Prescribed Load List - PSL).

Nové druhy zbraňových systémů mohou být doplňovány také prostřednictvím paletizačního nakládacího systému (Palletized Load System). Ten je v USA představován tahačem s nosností 16,5 tuny s přívěsem od firmy Oshkosh Truck Corporation, který je schopen samostatného naložení nebo vyložení v průběhu pěti minut. Díky satelitnímu navigačnímu systému GPS (Global Positional System) je možné sledovat daný náklad v průběhu dopravy prostřednictvím sledovacího systému přesunu (the movement tracking system).

Jedním z dalších příkladů změny myšlení mohou být i nákladní automobily. Na budoucím pohyblivém a proměnlivém bojišti nemusí pozemní síly potřebovat příliš mnoho dlouhých tahačů. Při rychlosti 60 mil za hodinu (stanovenou pro přesuny budoucích ozbrojených sil), není jisté, zda těžce naložená nákladní vozidla budou moci držet toto tempo bez vybudované infrastruktury sítě. Řešením by mohla být pásová zásobovací vozidla, i když je sporné, zda budou schopny vytvářet tzv. vlečné sestavy (line haul).

Nekonvenční myšlení

Vojáci přicházející z počítačově vzdělané generace nemají se změnou kultury myšlení žádný problém. Vlastně je to problém jen osob střední generace. Tato generace má zájem o zachování dosavadního stavu. Lidé většinou nemají rádi nějaké změny. Jedním z příkladů je E-mail, který generace vyšších důstojníků a civilních pracovníků v pozemních silách nechce příliš používat, i když se obecně uznává, že je to dobrá a výkonná pomůcka. Jaké úkoly bude tato generace řešit?

Mohlo by být jisté zajímavé vyšetřit, jakým způsobem jsou investovány prostředky v rámci výroby nákladních vozidel, a rozhodnout, zda by se neměly spíše přesunout do oblasti vývoje vzdušných dopravních systémů letectva. To by byla skutečná spolupráce obou druhů ozbrojených sil (stretch of jointness) a příklad změny ve způsobu myšlení.

Na nelineární bojové scéně by letecké zásobování představovalo pouze část řešení celého problému. Vždyť již ve Vietnamu byly kolony nákladních vozidel napadány střelbou, a jednotky na předním okraji bylo nutné zásobovat letecky. A potom, letoun C-17 sice dokáže odstartovat z dráhy o délce 3000 stop, ale zřejmě bude velmi obtížné na budoucím pohyblivém bojišti takové dráhy vůbec nalézt.

Když uvažujeme o nekonvenčním logistickém zabezpečení, musíme mít na paměti, že velitelství pozemních sil USA plánuje zasadit do boje vojáky, kteří musí být schopni samostatně operovat od dvou do čtrnácti dnů, bez doplňování dalšími zásobami.

„Voják zítřka“ s sebou ponese vedle své palebné síly také různá technická zařízení, jako například ruční laserové dálkoměry, přenosné počítače typu laptop nebo palmtop, navíc pitnou vodu a zásobu potravin. Voják by ale neměl být závislý na žádném vozidle. Pokud by měl voják vydržet bez zabezpečení čtrnáct dnů, a přitom může nést zásoby pouze na

tři dny, pak musí být vypracován systém, jakým bude tento jedinec průběžně zabezpečován. Možné řešení je **systém vzdušného doplňování zásob a techniky pomocí parafoilů** (padákových systémů s koncovým navedením) a bezpilotních vzdušných prostředků.

Další cestu ke zvýšení pohyblivosti a ke zlepšenému zabezpečování zásobovacích požadavků představuje omezování využití fosilních druhů pohonných hmot u techniky a výzbroje. Jsou hledány způsoby jak snížit celkovou současnou spotřebu PHM o 50 až 75 procent současné hodnoty. Jsou hledány efektivní metody spalování vodíku, použití palivových článků, hybridních elektrických článků a dalších - za využití nových druhů techniky a technologií, které představují špičkovou úroveň.

V minulosti si jednotky vezly s sebou i nepotřebné zásoby, navíc standardní zásoby existovaly jak na praporní, tak na brigádní či divizní úrovni, časově náročné přesuny mezi sklady jednotlivých stupňů nebyly považovány za kritické. Dnes se naproti tomu přepokládá, že zásoby budou při dodávání do předních linií jednotlivé velící stupně přeskakovat, a proto je nutné, aby byl vypracován a zaveden vlastní distribuční systém rozdělovacích míst (distribution system nodes), který v pozemních silách neexistuje. Pozemní síly jsou stále závislé na využívání komerčních zdrojů, na vzdušných silách a částečně na námořnictvu.

Zatím takový systém zásobování stačí, ale v budoucnu?

Pplk. Ing. J. Stojan

Jaké konkrétní kroky chcete podniknout v oblasti domácího obranného průmyslu?

Předložit koncepci, na níž se nyní intenzivně pracuje. Koncepce jasně určí, jak velká bude armáda, jak bude finančně zabezpečena a jakou technikou bude vybavena a vyzbrojena. Máme například s generálním štábem shodnou představu o tom, kolik tanků bude modernizováno, do jaké míry a v jakém časovém rozpětí. Nicméně stanovit nějaká konkrétní čísla není bez koncepcí možné.

*Z rozhovoru s náměstkem ministra obrany PhDr. Petrem Taxem,
Hospodářské noviny 4. 12. 1998.*

Terorismus pro příští století

Svět není ani zdaleka bezpečným místem. A nejedná se jen o tradiční ozbrojené konflikty. Probíhá nekontrolované rozšiřování (proliferation) jaderných i dalších zbraní hromadného ničení, právě tak jako prostředků, které je mohou dopravit na cíl. Získávají je jak diktátorské státy, tak blíže neurčené ilegálně působící skupiny. Během několika let budou státy, jakými jsou Irák, Írán či Severní Korea, schopny bez varování zasáhnout svými zbraněmi jakékoli místo na zeměkouli. Proti těmto útokům je prakticky bez obrany i taková mocnost, jakou jsou Spojené státy. Americká zpravodajská služba sice tvrdí, že dokáže zjistit vývoj řízených střel dlouhého doletu s tříletým předstihem, ale jen si vzpomeňme, jak selhala v případě dvou indických jaderných pokusů. Možné kombinace diktátorské státy - teroristé, ZNH - teroristé by neměla nechat nikoho klidným.



Bombové útoky na americká velvyslanectví v Nairobi a Dar es-Salaamu zabily více než 250 osob, dvanáct z nich byly Američané. Dalších 5000 osob bylo zraněno. Byly naplánovány tak, aby co nejvíce zranily Ameriku a Američany. Trochu paradoxním výsledkem bylo, že byli zabiti převážně Afričané.

Tyto bombové útoky vypadají na první pohled jako tradiční, konvenční teroristické útoky. Především proto, že bomby obsahovaly velké množství trhavin, a ne malá množství smrtící látky ze zkuševky. Takové látky vlastně nebyly ani nutné, protože Afrika je jedno z mála míst na světě, kde mohou teroristé bez větších problémů přecházet špatně střežené hranice, kde mohou žít bez obav před pátráním a v klidu rozmístit velké množství výbušnin uprostřed města.

Podle bezpečnostních odborníků jsou tyto africké masakry, stejně tak jako použití biologických či otravných plynů, pouze předzvěstí nastupujícího, tzv. nového terorismu, který je mnohem nebezpečnější než byly únosy a pumové výbuchy v minulých letech. Jedná se zde o násilí, které nemá žádný vztah k dlouhodobým cílům, a je naprosto nemilosrdné, co se týče krátkodobých záměrů.

Útok pro útok

O teroristech se obvykle říká, že „chtějí, aby co nejvíce lidí přihlíželo, a ne aby jich bylo co nejvíce mrtvých“. Taková charakteristika pro nový druh teroristů neplatí. Jejich nejvyšším cílem je samotné ničení, ničení pro ničení. Starý terorismus chtěl měnit svět (ať už jakkoli pošetilým způsobem), dnes se teroristé domnívají, že svět spasit nelze. Co ale mají tito noví teroristé společného jsou jakési „neurčité náboženské a chiliastické cíle, populistické protivládní postoje, daleko zasahující, nepředpokládaná konspirační spojení“ (Bruce Hoffman, americký odborník na politické násilí).

Pravicové bojůvky, chiliastické sekty v Japonsku a islámští fundamentalisté na Středním východě představují trend, který má jedno společné: fanatismus, jehož jediným programem je ničení a pomsta.

Starý terorismus hlásal myšlenku svržení kolonialismu, případně kapitalismu, chtěl na tyto cíle upozornit ve svých dlouhých prohlášeních. Měl dobře zorganizované tajné sítě a býval podporován radikálními vládami, které se ani netajily tím, že terorismus a gerilovou válku pokládají za druh zahraniční politiky, vedené „jinými prostředky“.

Ani starí teroristé neměli žádné zábrany, když pokládali bomby či unášeli letadla, ale stále byli omezováni snahou získat určitou politickou legitimitu: zabití příliš velkého množství nevinných lidí by je mohlo připravit o mnoho přirozených sympatizantů. V tomto smyslu jsou Rudé brigády (revolucionáři 70. let v Itálii) reprezentanty staré školy, a totéž platí o Hnutí pro osvobození Palestiny, Africkém národním kongresu a Irské republikánské armádě. Také celá řada vlád států, které jsou dnes váženými členy OSN, se dostala k moci jako „teroristé starého typu“.

Usnadněný nástup

Nový terorismus nemá jasný program a jeho stoupenci nemají žádný realistický plán na převzetí moci. Je to jen zmatený protest proti Západu, zvláště proti Americe, který je většinou následován zuřivými výpady proti kulturní a politické převaze „Velkého satana“. Jeho stoupenci jsou náboženská fanatici nebo odpůrci americké federální vlády, ať už žijí na území Spojených států, či v zahraničí. Nemají žádný důvod, proč by si měli klást nějaká omezení, jejich jediným cílem je způsobit nepříteli co nejvíce škod.

Výbuchy ve Světovém obchodním středisku v New Yorku v r. 1993 (pachatelé byli ze Středního východu) a v Oklahoma City v r. 1995 (americká ultrapravicová skupina) byly způsobeny fanatiky právě tohoto typu. Pokud mají noví islámští teroristé nějaká spojení na arabské vlády, jsou to spojení skrytá, pravděpodobně omezená jen na určité mocenské skupiny sponzorského státu.

Zhroutení Sovětského svazu připravilo o oficiální pomoc většinu mezinárodních revolucionářů. Do té doby si mohli být jisti přátelským přijetím Moskvě, východním Berlíně a Sofii. Podle oficiálních údajů americké vlády sice existuje sedm států, které i nadále podporují mezinárodní terorismus, nicméně aktivita několika z nich, včetně Kuby a Severní Koreje, v tomto směru značně poklesla.

Na druhé straně konec komunistického systému usnadnil vznik nových teroristických hnutí, působících bez podpory nějaké vlády: bývalý arzenál Varšavské smlouvy je volně na prodej. Na černém trhu lze koupit tuny semtexu a desetitisíce kalašnikovů.

Na scénu přicházejí ZHN

Jeden případ, kdy noví teroristé použili zbraně hromadného ničení se již stal: bylo to v květnu 1995, kdy členové sekty Óm šinrikjó, (Nejvyšší pravda), která vyznává jakýsi podivný konglomerát hinduismu, buddhismu, židovství a křesťanství, vypustili nervový plyn sarin v tokijském metru, který zabil 12 lidí a několik tisíc jich zranil. Útok se v podstatě nepovedl, protože jeho původním cílem bylo způsobit více obětí. Policie později zjistila, že sekta má zásoby sarinu, které by mohly zabít miliony lidí.

Její činnost byla umožněna několika skutečnostmi. Za prvé, Japonsko má policejní jednotky řízeny spíše lokálně, ne centrálně, za druhé z historických důvodů se japonské úřady obávají vměšování do vnitřních záležitostí náboženských sdružení, a za třetí

Japonsko představuje jedinou průmyslovou demokracii, kde může sekta jako je Óm šinrikjó shromáždit destruktivní materiál.

I když tato sekta díky své zvláštní víře, značnému bohatství a kontaktům s Ruskem vypadá spíše jako karikatura z nějakého špatného románu, v žádném případě bychom neměli brát na lehkou váhu výroky jejího zakladatele, napůl slepého bylinkáře a mystika Šóko Asahary, který se zapřísahá, že pomocí této látky „vyhladí velká města“.

Sekta má totiž příjmy řádově několik miliard dolarů a nakupuje na ruském trhu zbraně. Mezi tyto nákupy patří i helikoptéra vybavená rozprašovačem chemikálií. Sekta zaplatila ruským speciálním jednotkám za výcvik ve střelbě z pušek a raketometů. Její ideologie je podobná ideologiím ultrapravicových bojůvek: strach ze světového spiknutí židů, svobodných zednářů, finančníků, fascinace Hitlerem. Byla zakázána až v prosinci 1995, ale jsou dobré důvody se domnívat, že v skrytu působí dál.

Možnost přirozeného spojení mezi nekonvenčními zbraněmi a nekonvenčními teroristy existuje stále. Dříve či později vyznavači masového ničení mohou tyto zbraně získat a použít je.

V tomto ohledu se američtí bezpečnostní experti neobávají použití chemických nebo jaderných zbraní. Největší ohrožení podle nich představují biologické zbraně. Je sice pravda, že jak chemické, tak biologické zbraně jsou relativně snadno dostupné. Může je vyrobit v podstatě každý, kdo dosáhl příslušného vysokoškolského vzdělání. Usmrcení velkého množství lidí chemickými zbraněmi ale vyžaduje obrovské zásoby smrtící látky, a takové zásoby nelze shromáždit, aniž by to neupoutalo pozornost. Naproti tomu i nepatrné množství bojové biologické látky stačí k tomu, aby byly desetitisíce obětí.

Dalším rozdílem mezi chemickými a biologickými zbraněmi je problém jejich identifikace. Při zasazení chemických zbraní umírají oběti téměř okamžitě, ale účinky biologického útoku se mohou projevit až za několik dní, což ztěžuje přijetí ochranných opatření a vyvolává masovou hysterii mezi těmi, kteří se obávají dalšího zamoření.

I jaderné zbraně vzbuzují oprávněné obavy, ale alespoň v současné době není příliš pravděpodobné, že by se teroristům podařilo získat dostatečné množství plutonia či obohaceného uranu, aby mohli sestrojít atomovou bombu. Je to nepravděpodobné, ale ne nemožné. Generál Alexandr Lebed' sice vzbudil svého času velký rozruch vyhlášením, že v roce 1996 zmizelo asi sto jaderných minibomb, respektive „kufříkových bomb“, určených pro ruské speciální jednotky, ale tuto informaci jak Washington, tak Moskva okamžitě a velmi důrazně popřely.

Nenávist k USA

Na celém světě, od Kavkazu až po Srí Lanku, byly v civilních a etnických válkách použity všechny formy starého teroru, a používaly ho všechny strany: auta naložená bombami, masakry, únosy. Naproti tomu „nový teror“ je nástroj, který mohou použít relativně bezmocní a slabí proti příliš mocným, silným. Proto je velice pravděpodobné, že hlavním cílem nových teroristů budou především Spojené státy.

Rozdíl mezi oběma typy terorismu není hned patrný. Starý terorismus, který byl použit v ohromném měřítku např. v alžírské vyhlazovací válce, pronikl až do Evropy ve formě nerozlišujících teroristických operací „nového typu“. Právě strach z těchto teroristických útoků spojil policii pěti evropských zemí, které provedly během posledního světového

poháru rozsáhlý koordinovaný zásah proti islámským organizacím. Ovšem nejpřitažlivějším cílem pro teroristy zůstává americký kontinent, jehož prosperita, sebedůvěra a otevřenost je stálou výzvou pro frustrované fanatiky všeho druhu.

Nový terorismus bude pro příští historiky pravděpodobně i jedním z prvků, které budou charakterizovat období prezidenta Clintona. Několik týdnů poté, co se ujal svého úřadu v r. 1993, byla země otřesena do té doby největším teroristickým činem, který byl inspirován ze zahraničí. Bomba pod Světovým obchodním centrem v New Yorku si vyžádala šest životů, ale podle vyšetřovatelů byla akce plánována takovým způsobem, aby se jedna věž zřítila na druhou, a tak způsobila smrt až 250 000 lidí.

Během následujících dvou let Clintonova administrativa věnovala zvýšenou pozornost teroristům, u kterých se dalo předpokládat, že by mohli použít nekonvenční zbraně: jaderné, chemické a biologické, balistické střely a - což bylo možná zvláště důležité - všem, kteří měli možnost vyvolat prostřednictvím „kybernetické války“ chaos.

Idea nahradit zasazení atomových zbraní a masové použití otravných látek kybernetickou válkou není tak neznámá. Nepřátelé Ameriky dávno hledají její Achillovu patu - způsob, jak zasáhnout nejcitlivější místa země, jejíž převaha v téměř každém druhu zbraní je tak velká, že nemá smysl s ní bojovat. Počítačové viry totiž mohou, právě tak jako biologický útok, ohrozit fungování americké vlády a ekonomiky.

Nečekat až teroristé zaútočí

I když celkové vládní výdaje na boj s terorismem ve Spojených státech za poslední tři roky vzrostly z pěti miliard dolarů na sedm, stěží se mohou porovnávat s 260miliardovým rozpočtem na armádu. Nejvíce prostředků získal Federální vyšetřovací úřad FBI, jehož roční rozpočet za posledních pět let vzrostl o tři miliardy dolarů.

Přípravy na možná ohrožení přímo na americkém území ale narážejí na právní a ústavní omezení: použití pravidelných vojenských jednotek v domácích operacích je zakázáno zákonem. V Pentagonu se jeden čas uvažovalo o zřízení funkce vrchního velitele pro vlastní americké území, ale od plánu bylo - vzhledem k jeho politické citlivosti - posléze upuštěno.

Před deseti lety přineslo Ronaldu Reaganovi velkou podporu veřejnosti, když vyhlásil boj s terorismem, zejména s terorismem, který byl sponzorován státy Středního východu. Tento boj se tehdy prakticky změnil v národní křížácké tažení.

Dnes je vnitropolitický efekt boje s terorismem sporný. Současní představitelé se o tuto problematiku zajímají pouze tehdy, když dojde k nějakému útoku. A tak jen díky značnému štěstí a chybám protivníka zatím nedošlo k nějaké rozsáhlé katastrofě (jako např. ve Světovém obchodním středisku).

V květnu 1998 prezident Clinton určil svého poradce Richarda Clarka, aby koordinoval činnost 40 vládních úřadů a institucí - od Pentagonu až po střediska pro prevenci infekčních chorob - které mohou přijít do styku s účinky nekonvenčních zbraní. Do roku 2000 má být pod jeho vedením vypracován plán ochrany amerických počítačových sítí, spojujících banky, telekomunikace ap. Je urychlována příprava přecentralizovaného veřejného zdravotnictví na možnost náhlých hromadných otrav potravinami, které mohou propuknout v jednom jediném městě či státě.

Při návštěvě Vojenské námořní akademie v Annapolis vyslovil prezident Clinton varování: „Místo vylovení na pobřeží, mohou naši protivníci zahájit kybernetický útok na

důležité vojenské systémy a naši ekonomickou základnu, ... nebo mohou použít relativně jednoduché a levné zbraně hromadného ničení.“ Posluchače samozřejmě ujistil, že ať se stane cokoli, lodě a ponorky budou zapotřebí vždy.

Nicméně je-li pravdou to, co tvrdí americká administrativa, že nejrychleji rostoucí hrozbou příštího století jsou nekonvenční zbraně, je naprostá většina amerického vojenského arzenálu, tanků, letadel, v tomto případě prostě k ničemu.

Konvenční zbraně snad mohou být užitečné při potrestání států, které podporují terorismus, pokud je ovšem dokážeme spolehlivě identifikovat. Situace se totiž komplikuje tím, že noví teroristé mohou mít sponzory v několika zemích současně, které nemusí být jejich hostitelskými státy. Za bombovými útoky proti americkým cílům stojí například Úsám bin Ládín, bohatý muslim saúdského původu, který řídí operace z Afghánistánu, a tak nemůže být ze zodpovědnosti žádná vláda. Mimochodem za informace, které povedou k jeho zadržení, americké ministerstvo zahraničí slíbilo vyplátit pět milionů dolarů.

Základní pravidlo: neustupovat

Teroristé se svými útoky snaží zastrašit a destabilizovat společnost a systém. Atentátníci tak dávají najevo všem lidem, že se mají bát a zároveň působit na politiky, aby vyhověli jejich požadavkům. Strach z krvavých útoků může v budoucnu ztížit boj proti terorismu, a to nejen s muslimským. Může k nim dojít kdekoli na světě, může za nimi stát jakákoli skupina.

Podle specialisty na otázky terorismu Paula Wilkinsona ze skotské univerzity Svatého Ondřeje se pro omezení působnosti teroristů musí dodržovat několik základních principů:

- * nesmějí v žádném případě uniknout trestu na základě existujícího práva,
- * nesmí se s nimi uzavírat žádné dohody, které by jim snížily trest,
- * jejich stíhání a zatýkání musí být věnováno zvýšené úsilí,
- * musí být přijata tvrdá pravidla pro trestání států, které teroristům poskytují útočiště, výbušniny, finance a diplomatickou podporu.

Závěr

Fenomén terorismu nezná hranic. Boj proti němu vyžaduje důslednost, jednotnost a nekompromisnost. Jeho nejviditelnějším a nejdiskutovanějším druhem je dnes pouze *náboženský terorismus*, ale v blízké budoucnosti bude nutné čelit i jeho dalším formám: *ekoterorismu* (útoky ekologických radikálů např. na ropné plošiny), *informačnímu terorismu* (útoky proti počítačovým sítím, ať už vojenským nebo civilním, které řídí dodávky vody nebo elektřiny do měst nebo kontrolním věžím na letišti) či *zájmovému terorismu* (např. útoky katolických radikálů proti klinikám, kde se provádějí potraty).

Možné použití některé ze zbraní hromadného ničení a tzv. nový terorismus dávají uvedeným bezpečnostním ohrožením zcela novou dimenzi. Jsou brány v úvahu i při moderním obranném plánování západních armád a při vypracovávání nové strategické koncepce NATO, která by měla mj. připravit Alianci na boj biologickými a chemickými zbraněmi, a především na terorismus.

Podle „The New Terrorism“, Economist, August 1998

Válka, která zničila Sovětský svaz

(Bojová taktika a strategie v Afghánistánu)

Po zhroutení Sovětského svazu se vztahy mezi Ruskem a Spojenými státy změnily. Byly zahájeny mj. výměnné vojenské programy, které mají překlenout rozdíly mezi armádami obou zemí a připravit je na možné společné mírové operace. Bylo odtajněno a vzájemně zpřístupněno velké množství materiálů. Vznikla celá řada prací, které se zabývají ožehavými tématy nedávné historie. Mezi ně patří i kniha „Medvěd přešel horu“, kterou k vydání připravil Lester W. Grau, pracovník Ústavu pro výzkum zahraničních armád ve Fort Leavenworth, Kansas.

* * *

Tato kniha byla vlastně sestavena pedagogickým sborem Frunzeho vojenské akademie na základě zkušeností pracovníků generálního štábu a velitelů, kteří bojovali v Afghánistánu a kolem roku 1991 na této akademii studovali. Jsou v ní analyzovány podmínky na bojišti, zejména taktika mudžahedínů (povstalců) a postupně se měnící bojové úkoly sovětských praporů a pluků. Tyto materiály dnes slouží jako texty pro další vzdělávání důstojníků a jsou užívány i při velitelské přípravě, výuce a výcviku ruských štábních škol a kurzů.

Shromážděné poznatky mají význam nejen pro ruské důstojníky, ale pro všechny velitele jakéhokoli státu: konflikty jako je občanská válka, boj s gerilovými jednotkami, boj v obtížném terénu nejsou dnes ničím výjimečným. Je to kniha, která se zabývá i nejsyrovějšími rysy taktického boje: ztrátami a smrtí, adaptací a přežitím.

Stručná historie afghánské války

Komunisté se v Afghánistánu dostali k moci díky vojenskému převratu dne 27. dubna 1978. Nový prezident Nur M. Tarakí vyhlásil program přidělování půdy, změnu právního postavení žen a staré společenské struktury vůbec. Jeho vláda však získala pouze malou, ne-li vůbec žádnou podporu. Okamžitě proti ní vznikal ozbrojený odpor. Bojeschopnost afghánské armády byla díky krvavým čistkám mezi důstojnickým sborem velmi nízká. V březnu 1979 povstalo město Herat. Většina 17. pěší divize se k tomuto povstání připojila. Síly loajálnímu prezidentu Tarakímu město obklíčily, zatímco afghánské letectvo je bombardovalo. Tisíce lidí zemřelo, včetně sovětských občanů. Vojáci, jednotky, celé divize přešly na stranu povstalců. Oficiálně se stav afghánské armády snížil na 90 000. Důstojnický sbor se vzhledem čistkám a popravám důstojníků, jejich častému přechodu na stranu povstalců, snížil na polovinu. V září 1979 byl prezident Tarakí svržen, popraven, k moci se dostal předseda vlády Háfizulláh Amín. Jeho vláda však nebyla o nic lepší, a navíc Sovětský svaz zpozoroval, že se nový komunistický stát pozvolna vymyká jeho kontrole. Sešlo se politbyro, aby se dohodlo na stabilizaci situace.

27. prosince 1979 Moskva udeřila. Byla použita stejná technika, jako při invazi do Československa. Nejprve armáda obsadila důležitá města, potom rozhlasové stanice, vládní instituce, orgány moci. Amín byl popraven a k moci přišel Babrak Karmal, který se vrátil z exilu. Není bez zajímavosti, že Karmal u nás v letech 1978-79 krátce působil jako velvyslanec.

Sověti brzy zjistili, že Afghánistán nebude druhým Československem. Předpokládalo se, že bojové zasazení sovětských jednotek nebude trvat déle než několik měsíců, ale ve skutečnosti trvalo přes devět let. Byla to drazé zaplacená zkušenost. Zahynulo 1,3 milionu lidí, pět a půl milionů Afghánců (celá třetina předválečné populace) opustila zemi jako uprchlíci. Další dva miliony byly přinuceny migrovat v rámci země. Dnes je země zpustošena a je doslova poseta minami.

V Afghánistánu sloužilo přibližně 620 000 příslušníků sovětských ozbrojených sil, z toho 525 000 představovala pravidelná armáda, 90 000 bylo příslušníků tajné policie (KGB) a 5000 příslušníků jednotek ministerstva vnitra. Z 469 685 nemocných a raněných se trvalými invalidy stalo 10 751 osob. Sověti ztratili 118 tryskových letadel, 333 vrtulníků, 147 tanků, 1314 obrněných vozidel pěchoty, 433 děl a minometů, 1138 rádiových souprav a velitelských vozidel, 510 ženijních vozidel a 11 369 nákladních automobilů.

Původní záměr vojenské intervence

Než se Sovětský svaz rozhodl, že provede invazi do Afghánistánu, vyhodnotil své šance na úspěch na základě zkušeností z východního Německa, Maďarska a Československa. Bohužel jak pro vlastní vojáky, tak obyvatele Afghánistánu, zcela ignoroval zkušenosti, které ve stejné oblasti získali Britové, a také své vlastní zkušenosti s boji s Basmáči ve střední Asii v letech 1918-1933. V důsledku toho použil zcela neadekvátní taktiku, které neodpovídala obtížnému terénu a boji s vysoce motivovanými mudžahedíny.

Podle původní koncepce měla vojenská okupace Afghánistánu:

- * stabilizovat zemi rozmístěním posádek kolem hlavních dopravních spojů, měst, leteckých základů a logistických zařízení,
- * umožnit tak afghánské armádě, aby se mohla zcela soustředit na boj s povstanci,
- * poskytovat afghánské armádě logistické, letecké, dělostřelecké a zpravodajské zabezpečení,
- * předpokládal se minimální styk sovětských okupačních sil a místního obyvatelstva,
- * posilovat afghánskou armádu, aby povstanci byli poraženi a sovětská armáda mohla být stažena.

Ve skutečnosti ke stažení sovětské armády z Afghánistánu došlo až po porážce komunistické vlády.

Záhadná porážka?

Šestnáct let po zahájení války a šest let po jejím skončení zůstávala afghánská válka pro západní specialisty stále záhadou. Vzhledem k dřívějším úspěšným intervencím ve východním Německu (1953), Maďarsku (1956) a Československu (1968) a úspěšnému

sovětskému nátlaku na Polsko se na počátku války zdálo, že vojenská síla Sovětského svazu je neporazitelná. Západ se cítil proti možné sovětské strategické ofenzivě v Evropě zcela bezbranný. Rovnováha sil mezi východem a Západem byla možná jen díky odstrašující síle jaderných zbraní. Proto byl Západ ochoten se smířit, i když nepříliš nadšeně, se sovětskými intervencemi v rámci socialistického tábora, i uvnitř vlastních hranic.

Ještě pod vlivem porážky ve Vietnamu zvláště Američané pozorně sledovali, jak si Sovětský svaz povede v boji se špatně vyzbrojenými kmeny v nepříznivých podmínkách a prostředí. I když se samozřejmě vědělo, jak dopadli Britové v Afghánistánu na konci devatenáctého století, nikoho ani nenapadlo, že by snad Sovětský svaz nezvítězil. Obecně se předpokládalo, že plán sovětské strategické ofenzivy je použitelný i v jižní Asii. Několik strategických analytiků dokonce očekávalo, že by se Sovětský svaz mohl dostat z jižního Afghánistánu až k Perskému zálivu, ohrozit západní strategické zájmy a přístup k ropě.

Sovětské vojenské úsilí v Afghánistánu však velmi brzy ochablo a začala se opakovat britská zkušenost. Navzdory nesmírné vojenské převaze bylo skutečné vojenské zasazení velmi omezené a obrovské prostory Afghánistánu sovětská invazní vojska prostě pohltily. Na rozsáhlém, většinou holém terénu, se síly gerilových bojovníků násobily. Předpokládaný krátký a prudký zápas se začal prodlužovat. Postupně otázka vítězství nepozorovaně zmizela a byla nahrazena úvahami, zda je vůbec možné zvítězit. V závěrečné fázi konfliktu pak Sověti nebyli ani schopni zvládnout „afghánskou nemoc“, která zachvátila jejich společnost.

To, co začalo jako další rozšiřování sovětské moci, skončilo pochybnostmi systému o sobě samém. Ukázalo se jak je sovětský svět zkorumpovaný. To vše dohromady přivedlo pád tohoto systému, včetně jeho mateřského státu.

Byl Afghánistán „sovětským Vietnamem“?

Mezi sovětskou rolí v Afghánistánu a rolí USA ve Vietnamu jsou nápadné paralely. Podobně jako Spojené státy, museli Sověti restrukturovat a přecvičit své jednotky, a to přímo v bojovém pásmu. Výuka na sovětských vojenských školách vycházela ze zkušeností v Afghánistánu, a také na službu v Afghánistánu připravovala. V mnoha oblastech vznikla horská výcviková střediska.

Na rozdíl od Spojených států se ale tato válka netýkala celého důstojnického sboru. V Afghánistánu sloužilo pouhých deset procent důstojníků motostřeleckých a tankových vojsk, letectva a dělostřelectva. Existovala výjimka - v Afghánistánu sloužila většina důstojníků taktických vzdušných výsadků, výsadkových a speciálních (SPETSNAZ) jednotek.

Počet amerických vojáků ve Vietnamu dosahoval až 500 000, byly tam prováděny operace na úrovni divize či několika divizí. Ve srovnání s tím, v Afghánistánu, v zemi pětkrát větší než Vietnam, kolísá počet sovětských vojáků mezi 90 000 až 104 000. Pět sovětských divizí, čtyři samostatné brigády, čtyři samostatné pluky a řada menších podpůrných jednotek zabezpečovaly 21 provinčních center a několik průmyslových a ekonomických komplexů. Sovětské jednotky byly navíc nuceny rozšířit poskytování bezpečnosti na tisíce vesnic, stovky kilometrů komunikací. Důležité opěrné body byly rozesety po celé zemi.

Hodnocení

Do nedávna byla afghánská válka pro západní experty zahalena tajemstvím. Jednak většina konkrétních údajů byla tajných a publikované práce sovětských autorů představovaly směs vojenských historek, alegorií a jen občas i nových faktů. Proto na Západě při hodnocení afghánské války raději vycházeli ze zpráv mudžahedínů, článků západních korespondentů či z pouhých domněnek. Kniha „Medvěd přešel horu“ je v podstatě prvním souborem dokumentů popisující válku takovou, jaká skutečně byla, umožňující hodnotit afghánskou válku ve správném kontextu.

Za prvé. I když to byla válka velmi krutá, byla to válka omezená, což je zvláště patrné, srovnáme-li ji s lokálními válkami studené války. Její prudkost a vytrvalost nelze srovnat s řadou krátkých arabsko-izraelských válek. Postrádá také přesně vymezené velké vojenské operace jaké byly prováděny v korejské válce. Ani její ukončení nebylo přesně vymezeno politickými dohodami. To je velký rozdíl proti válce ve Vietnamu, se kterou bývá nejčastěji srovnávána.

Za druhé. Rozsáhlé bezpečnostní úkoly a neodpovídající vojenská doktrína (která byla vypracována pro válku na bojišti) donutily sovětskou armádu zformovat takovou metodologii, která by přizpůsobila její strategii, operační a taktickou techniku na podmínky v Afghánistánu.

Ale i kdybychom nebrali v úvahu Afghánistán, Sovětský svaz byl v tomto období pod tlakem měnící se politicko-vojenské a vojensko-technologické reality. Stupňující se závody ve zbrojení a rostoucí vojenská síla západních demokracií totiž nebyvalým způsobem zatěžovaly slábnoucí sovětskou ekonomiku a nutily Sovětský svaz, aby své vojenské výdaje stále zvyšoval, a to v době, kdy politika zmírňování napětí (détente) rozšiřovala styky se zahraničím, a tak umožňovala sovětskému obyvatelstvu se seznamovat s poměry na Západě. Jejich očekávání jako konzumentů se zvyšovalo.

Sovětské velení nebylo s to zvládnout vojensko-technickou revoluci ve vojenství, která byla založena na poměrně drahých zbraních s vysokou přesností. Stručně řečeno: armáda byla nucena přizpůsobovat své operační a taktické koncepce, strukturu vojenských sil tak, aby odpovídaly nové realitě. To vše bylo prováděno souběžně s hledáním adekvátního způsobu boje v Afghánistánu.

Výsledkem těchto dvou vojenských výzev byl vznik nových koncepcí vedení války nelineárním způsobem, které lépe vyhovovaly operacím na bojišti, ve kterém dominují letální, vysoce přesné zbraně. **Nové, nelineární bojiště vyžadovalo opuštění tradičních operačních a taktických formací, nové pojetí útočných vln, a celkovou reorganizaci útvarů a jednotek s důrazem na jejich flexibilitu a schopnost přežít.**

Na začátku a v polovině 80. let Sovětský svaz proto změnil svou koncepci strategické ofenzivy na válčišti, vypracoval nové koncepce štihlejší bojové sestavy na všech stupních, koncepci zasazení letectva. Bylo odzkoušeno několik nových způsobů organizace sboru, brigády, kombinovaného praporu zbraní, byla prověřena nová koncepce pružnější logistické podpory a přijata inovovaná technika taktického zasazení obrněných skupin.

Afghánistán byl pro Sovětský svaz nejen zkušebním polem na **prověření koncepcí boje na nízké úrovni,** ale sám o sobě vyžadoval použití nových technik. Přímo na afghánském bojišti se zkoušel boj brigády, týlového zabezpečení praporu a zasazení obrněných skupin.

Průzkumné a diverzní jednotky (SPETSNAZ) zdokonalovaly techniky boje a zkoušely se i nové způsoby vzdušného útoku.

Za třetí. Projevila se neschopnost Sovětského svazu vyhrát válku. Afghánská válka představovala postupný proces rozkladu, kdy se ukázaly všechny slabiny krvácející sovětské armády, tak samotného sovětského politického systému.

Ozbrojené síly Sovětského svazu byly organizovány, vyzbrojeny a připraveny na jadernou válku vysoké intenzity, která se měla odehrávat na velkých rovinách severní Evropy a rovinách severní Číny. Sovětské politické vedení takto připravené a vycvičené ozbrojené síly ale poslalo do Afghánistánu, aby v probíhající občanské válce dosadily k moci marxisticko-leninskou vládu.

Terén, podnebí a nepřítel, to vše bylo zcela odlišné od toho, na co se jednotky připravovaly. Afghánskému prostředí více méně neodpovídala výstroj a výzbroj, organizace sil byla nepřiměřená a taktika evidentně zcela chybná.

Občané Sovětského svazu nechápali proč jejich synové byli povoláni do války v cizí zemi a jak jejich oběti přispívají bezpečnosti mateřské země.

Těm, kteří měli styky, se podařilo povolávacímu rozkazu vyhnout. Na rozdíl od otců, kteří bojovali s nacistickými útočníky, nebyli vracející se vojáci vítáni jako hrdinové a s úctou. Lidé se jim vyhýbali a dívali se na ně s opovržením. Veteráni se nedokázali adaptovat na civilní život. Ještě dnes je v celém Rusku patrný vliv afghánské války.

Začátek konce

Systém konskripční armády (draft army) a pravidelná výměna jednotek umožnily, aby se informace o válečném strádání, o frustracích obyčejných vojáků, jejich pochyby o válce, rozšířily po celém Sovětském svazu.

Problémy armády v Afghánistánu začaly latentně ovlivňovat celou sovětskou společnost. Vznikaly vojenské, politické, etnické a sociální pochybnosti o sovětském systému, které posléze urychlily jeho korozi a destrukci.

Jak hluboko problém zasahoval si uvědomíme, když se zamyslíme nad údaji o počtu obětí, které byly nedávno v Rusku uveřejněny. Mrtvých a nezvěstných bylo 15 000, což představuje poměrně malé procento z 642 000 Sovětů, kteří v Afghánistánu během desetileté války sloužili. Mrtví ale nemluví. O to více toho povědělo 469 685 raněných, celých 73 procent z celkového počtu, kteří se domů vrátili.

Působivá jsou i čísla udávající počet osob, které zemřely na nějakou nemoc: 415 932 osob. Z nich 115 308 zemřelo na zánět jater (infekční hepatitida) a 31 080 na tyfus. Uváděná čísla vypovídají o hygieně v sovětské armádě a o podmínkách, v jakých žijí vojenské jednotky. Podobná čísla jsou v moderních armádách nepředstavitelná a jejich vliv na ty, kteří se z války vrátili, i na samotnou sovětskou společnost, musel být obrovský. Vysvětlují proč bolesti a frustrace sovětské armády podnítily v Sovětském svazu společenské změny. V recenzované knize potom tato čísla dostávají konkrétní podobu.



Kniha obsahuje 47 technických popisů válečných střetnutí. Nehodnotí, která strana byla v právu, a která ne. Za každou situaci je rozbor pracovníků Frunzeho akademie, za kterým následuje odborný komentář amerického editora knihy Lestera W. Grau.

U každé situace je jednak mapa Afghánistánu, kde se ukazuje místo, kde se odehrála, jednak mapa samotného střetnutí. Mapy jsou překresleny a přeloženy do angličtiny, ale sovětské grafické značky zůstaly zachovány. Lester W. Grau s nimi během své 26leté služby v armádě pracoval více než třináct let a soudí, že jsou srozumitelnější, výstižnější a názornější než grafické symboly a značky užívané na Západě. Přidáním časových údajů lze vyjádřit následný vývoj situace či identifikovat jednotlivé čáry. Jejich vysvětlení je v legendě.

Vlastní popisy střetnutí v knize jsou osobním pohledem jednotlivých autorů na bojiště, kde se velká, moderní mechanizovaná armáda snaží porazit gerilové jednotky v obtížném terénu, uprostřed občanské války.

Navzdory tomu, že tato armáda vynakládala to nejvyšší úsilí, jakého byla schopna, snažila se přizpůsobit metody boje novým podmínkám a prostředí, nedokázala protivníka porazit. Na základě rozhodnutí politiků se posléze musela vrátit domů. Proto by si měli političtí představitelé i velitelé všech armád světa její taktiku a strategii velmi pozorně a důkladně prostudovat.

Knih je k dispozici ve vědecké knihovně AVIS v Praze v Braníku.

Lester W. Grau, *The Bear Went Over the Mountain: Soviet Combat Tactics in Afghanistan*. 1998. ISBN 0-7146-4857-4 (cloth), 0-7146-4413-7 (paper). Frank Cass Publishers, Newbury House, 900 Eastern Avenue, London IG2 7HH.

Smutné výročí

(Okupace ČSR - bezprostřední předehra druhé světové války)

Šedesát let nás dělí od tragických událostí, které vyvrcholily v březnu 1939, a přece na ně nelze zapomenout. Vstoupily do podvědomí lidí. Jejich důsledkem bylo zničení suverénního státu snažícího se do krajnosti o zachování míru a udržení dobrých vztahů se všemi sousedy. Marxistická historiografie nám po léta líčila tyto události v přímé souvislosti se zradou buržoazních velitelů a představitelů tehdejší čs. vlády. Tato demagogická kritika bohužel u méně erudovaných vrstev naší veřejnosti vlivem masové politické výchovy zakořenila. V dnešní demokratické společnosti se však začíná projevovat i poněkud jiný extrém: značná část současné mladé generace z neznalosti např. zaměňuje slova „protektorát“ a „proletariát“, což je pro starší generaci nepochopitelné. Nemyslím si, že na tomto stavu následující článek něco podstatného změní.

* * *

„Československo jako mocenský faktor je vyřazeno,“ výstižně charakterizoval ve svém deníku pravý smysl Mnichova pro Německo generál Alfred Jodl. Mnichov dal Hitlerovi rok času, poskytl mu nové, výhodnější nástupiště proti ostatní Evropě. Dal mu nové zbrojovky, nové zdroje surovin, nové pracovní síly. Pomohl mu upevnit pozici ve vlastním národě. Mohl se na další výboje lépe připravit diplomaticky, hospodářsky i vojensky. Tím, že západní velmoci přijaly v Mnichově Hitlerovy požadavky, vydaly vlastně Evropu nacistům. 4. října 1938 byla vytvořena nová vláda v čele s gen. Janem Syrovým, ministrem zahraničí JUDr. Františkem Chvalkovským a prezidentem JUDr. Emilem Háchou. Německu odstoupené území, tzv. Sudety, zahrnovalo rozlohu 28 291 km² a obývalo ho 2,8 milionu Němců a 727 000 milionu Čechů.

Další destrukce čs. státu

Na dělení Československa na základě mnichovského diktátu se podílelo též beckovské (1) Polsko. Útvary československé armády musely již 2. října začít s vyklížením Těšínska. V následujících dnech, až do 11. října, bylo ihned za stahujícími se čs. jednotkami zabíráno československé území na levém břehu řeky Olše.

Polský zábor Těšínska byl pro Ostravsko katastrofální, protože na tomto území byla soustředěna značná část průmyslového potenciálu oblasti. Polsko tak mj. získalo Třinecké železářny, pět koksáren a patnáct šachet Ostravsko-karvinského revíru. Občané české, ale i německé národnosti byli po zabrání hospodářsky diskriminováni, propouštěni ze zaměstnání a vysídlováni. Jedinou úřední řečí byla vyhlášena polština. Tento region muselo nedobrovolně opustit 25 až 30 tisíc obyvatel české národnosti. České organizace, stejně jako české školství, byly zrušeny a jejich jmění bylo zabaveno.

Příslušníci československých vojenských jednotek a Stráže obrany státu soustřeďovali své úsilí k odražení drobných útoků maďarských ozbrojených skupin, avšak rozhodující fáze boje o jihoslovenské hranice probíhala ve vládních kabinetech.

Maďarská delegace při jednání se zástupci československé vlády tvrdě prosazovala své požadavky, protože byla v plné míře podporována Hitlerem. Říšský ministr zahraničí von Ribbentrop předložil 14. října ministru Chvalkovskému za jeho návštěvy v Berlíně mapu s vyznačeným územím Slovenska, jež mělo být odstoupeno Maďarsku.

Československo-maďarský spor o slovenské území vyřešil nakonec podle německého návrhu výrok německo-italské arbitráže ve Vídni 2. listopadu. Ministři zahraničních věcí von Ribbentrop a Ciano rozhodli, že Československo odstoupí Maďarsku ve dnech 5.-10. listopadu rozsáhlá území jižního Slovenska a Podkarpatské Rusi o rozloze 11 833 km². V maďarském záboru zůstalo 972 000 obyvatel, z toho 524 000 Maďarů, 300 000 Slováků, 50 000 Židů, 40 000 Rusínů a 10 000 Němců.

Dělení Československa a postupné rozkládání bojeschopnosti jeho armády dovršovaly separatistické tendence autonomistů na Slovensku a Podkarpatské Rusi. 11. října byla nastolena s politickou podporou maďarských agentů autonomní vláda na Podkarpatské Rusi.

Její předseda, Alexej Brody, Rusín orientovaný maďarsky, spisovatel a hudební skladatel, vůdce tzv. Autonomního zemědělského svazu a od r. 1933 poslanec čs. parlamentu, byl však 25.10. 1938 zatčen čs. orgány pro velezradu ve prospěch Maďarska. Den nato jej vystřídal ve funkci jeho politický protivník, msgre. Augustin Vološin (2), který zastával myšlenku autonomní Zakarpatské Ukrajiny v rámci ČSR.

Politický život na Slovensku se po Mnichovu stále více dostával do tlaku zahraniční politiky Německa, Maďarska a Polska, jejímž cílem bylo rozbití Československa. Od počátku října 1938 začaly vládní politické strany aktivně podporovat autonomistickou Hlinkovou slovenskou ľudovou stranu, kterou vedl zarytý čechofob dr. Jozef Tiso. Na zasedání výkonného výboru této strany 6. října v Žilině, kterého se zúčastnili představitelé vládních stran, bylo rozhodnuto vytvořit na Slovensku autonomní vládu, jejímž předsedou se stal Tiso. Pod tlakem Hlinkovy slovenské ľudové strany odhlasovala poslanecká sněmovna 19. listopadu 1938 zákon upravující zvláštní postavení autonomního Slovenska a Podkarpatské Rusi.

Tzv. druhá republika, nyní oficiálně Česko-Slovensko, vyjadřovala ve svém „novém“ názvu zánik dosavadního čechoslovakistického směru a existenci autonomních vlád na Slovensku a na Podkarpatské Rusi (nazývané nyní Zakarpatskou Ukrajinou).

Polský sen o společné hranici s Maďarskem se po vytvoření slovenské autonomie rozplýval, zbyl jen pokus o politické vydírání Slováků. Pohrozili jim totiž, že pokud Slovensko zůstane v rámci ČSR, uplatní Polsko vůči němu své územní požadavky. Jak české, tak slovenské vládě byla doručena instrukce o polských územních požadavcích a vyslanec Kazimierz Papée předal 1. listopadu ministru Chvalkovskému oficiální notu, jež byla téhož dne bez protestů přijata.

I když byl požadovaný zisk Polska v podstatě nevelký (jednalo se pouze asi o 200 km² a kolem 6000 obyvatel), stalo se v očích Slováků rázem stejným nepřítelem, jakým pro ně tradičně bylo Maďarsko. Vytvořila se vhodná situace k oslabení Sidorovy (3) pozice ve slovenské politice, jež se namísto k Varšavě začala stále zřetelněji obracet k Berlínu.

Lze však nalézt přímou souvislost tohoto kroku s právě chystanou vídeňskou arbitráží, kam Polsko, stejně jako před měsícem do Mnichova, opět nebylo přizváno. Kromě dílčích

úprav již v říjnu stanovené nové hranice na Těšínsku se dalších šest požadavků týkalo výhradně území Slovenska.

Vlivem incidentů během delimitace polsko-slovenské hranice, způsobených na jedné straně stupňujícími se územními požadavky polské komise a na straně druhé rozhodným postojem obyvatel na Čadecku a Oravě, došlo 25. 11. 1938 k překročení státní hranice polským vojskem a k následným bojovým střetnutím u Svrčinovce a u Javoriny. Hrozící konflikt byl naštěstí záhy urovnán a 30. 11. byla v Zakopaném podepsána dohoda o delimitaci, čímž vlastně obě republikové vlády akceptovaly polské požadavky. Celkový polský pomnichovský zábor území první republiky pak činil 805 km² a zahrnoval 126 000 Čechů a Slováků, 66 000 Poláků a 16 000 Němců.

Hrozba okupace

Německo využívalo pro sebe příznivé mezinárodní situace a činilo vše, aby Československo bylo co nejdříve zlikvidováno. 10. října, v den, kdy bylo dokončováno obsazení českých pohraničních oblastí wehrmachtem, vydal Hitler rozkaz k částečné mobilizaci německých vojsk. Den nato nařídil Ribbentropovi, aby vypracoval plán další politické izolace ČSR.

Za dalších deset dnů nařídil generálnímu štábu, aby připravil likvidaci Československa, jestliže jeho vláda bude pokračovat v protiněmecké politice. Překvapivý a bleskový úder měl vyloučit jakoukoli organizovanou obranu na české straně a odřezat české země od Slovenska.

V Hitlerově směrnicí z 21. října se mj. říkalo: „Musí být umožněno kdykoli zničit zbytek Česka (*Resttschechei*).“ Ministru zahraničí Chvalkovskému, který byl 14. 10. pozván do Berlína, tvrdil, že Československo bude zachováno, jestliže bez podmíněčně uzná, že patří do německé sféry.

Pravdivá byla však jen ta část Hitlerova prohlášení, že nestrpí, aby ČSR v jakékoli podobě ohrožovala německý strategický bok. Mimoto nechal Hitler Chvalkovského na pochybách v jedné ze základních otázek: Československo nepotřebuje ke své bezpečnosti velkou armádu. Jeho bezpečnost spočívá v přátelství k Německu.

Chvalkovský Hitlerovi slíbil, že obrátí veškerou politiku ČSR směrem k co nejužší spolupráci s Německem, že učiní konec bloku Moskva-Praha Paříž a že také hospodářsky se Československo zapojí do německého systému.

Hitlerovy požadavky přenášel Chvalkovský, zejména přesvědčováním generála Syrového, do smířlivých postojů nové vlády.

Hrozba totální okupace vyplývala ze strohého německého vyjádření z 2. března 1939, kterým nacistická vláda reagovala na francouzskou notu předanou do Berlína o měsíc dříve, vyzývající Německo, jako signatáře už aplikované mnichovské dohody, ke slíbenému společnému vyhlášení garance nových čs. hranic.

Německé ministerstvo zahraničí odmítlo tyto záruky poskytnout s poukazem na dosud trvající napjaté vztahy mezi Česko-Slovenskem a jeho východními sousedy, Maďarskem a Polskem, jejichž vlády nejsou údajně spokojeny s čs. průtahy v jednání o úpravách nových hranic. Zároveň Němci vyjádřili zásadní nespokojenost s vývojem vnitřní konsolidace čs. státu a s jeho vztahy k Německu, zejména ke zbylým německým menšinám nezahrnutým do záboru.

Čs. zpravodajská služba zaznamenávala německé přípravy na vojenské obsazení zbytku republiky už delší dobu. Před nebezpečím okupace varovala čs. kolegy i francouzská tajná služba.

Věrohodné zprávy o německých přípravách ověřené z několika pramenů potvrzovalo i sdělení čs. zpravodajskou službou velmi oceňovaného agenta A-54 (P. Thümmel) z 11. března, ohlašující německé rozhodnutí preventivně obsadit 14. března Moravskou Ostravu, aby se předešlo případným polským záměrům v tomto prostoru a následujícího dne provést totální okupaci Čech a Moravy. Současně bylo naznačeno, že osudy Slovenska budou od českých zemí odděleny.

Vstup německé branné moci na území Čech a Moravy měly o několik hodin předcházet parašutistické výsadky u Plzně k zajištění archivů Škodových závodů a na letištích ve Kbělcích a v Ruzyni, na kterých se počítalo s vysazením dalších jednotek z dopravních letounů určených k rychlému obsazení nejdůležitějších míst v Praze.

V případě, že by všeobecná situace vyžadovala rozsáhlejší zásah, připravovaly se údajně výsadky i na letištích Hradec Králové, Chrudim, Pardubice, Německý Brod, Olomouc, Prostějov a Brno, určené k ochromení akceschopnosti čs. letectva.

Vedle literaturou oslavovaného A-54 existoval neméně výkonný agent A-51, působící jako důstojník německého abwehru ve Weidenau, který mimo jiné předal čs. zpravodajské službě plány výstavby německých opevnění a údaje o německé špionáži na Maginotově linii, vysoce ceněné francouzskými zpravodajci.

Agent A-52 byl vyšším důstojníkem luftwaffe, který čs. zpravodajcům předal podrobný plán výstavby německého letectva v r. 1936-37. Jistý důstojník německého generálního štábu dodal 2. oddělení MNO variantu nástupního plánu proti ČSR *Fall Grün*. Kvalitních a většinou spolehlivějších agentů čs. zpravodajské služby bylo mnohem víc, např. A-14, X-200, i když podrobnosti o dalších zatím neznáme. Některé z těchto znepokojivých pověstí o okupaci pronikly i na veřejnost. Čs. úřady se horlivě snažily je vyvrátit, aby nedošlo k nepředloženým činům a k náhlému zhoršení vztahů k Německu, které by se mohly stát záminkou k okupaci.

Vyvrcholení nacionálních a separatistických snah na Slovensku

Na jednání 9. března 1939 přesvědčoval předseda vlády Rudolf Beran prezidenta dr. Emila Háchu o nutnosti okamžitého sesazení Tisovy autonomní vlády na Slovensku a účinného potlačení separatistických snah. Někteří představitelé nacionalistické HSLS nezastřeně vyjednávali s nacistickými pohlaváry a žádali je o pomoc k dosažení úplné slovenské samostatnosti.

Pražská vláda začala na Slovensku ztrácet vliv. Protože ani jednání s umírněnějšími ľudáckými politiky Karloem Sidorem a Pavlom Teplanským o novém uspořádání česko-slovenských finančních a personálních záležitostí výrazněji nepokračovala, radikálnější představitelé HSLS kategoricky požadovali odtržení a osamostatnění Slovenska. Nakonec germanofilsky orientovaný předák HSLS Murgaš vyhlásil pohotovost poloozbrojené složky strany, tzv. Hlinkových gard.

V několika slovenských městech došlo v důsledku snah Hlinkových gard o převzetí moci ke střetnutí s četnickými a policejními hlídkami, na které pražská ústřední vláda odpověděla vyhlášením stanného práva. Současně byl vydán zatykač na Tuku, Macha, Čermáka, Durčanského, Murgaše a další germanofilsky zaměřené předáky HSLS. Rázná akce

armády prakticky bez odporu většinu jednotek Hlinkových gard odzbrojila a rozbouřené Slovensko na několik dní pacifikovala. Část nejaktivnějších ľudáckých představitelů ale včas uprchla do Vídně a zahájila odtud štvavou protičeskou propagandu.

10. března vysílal čs. rozhlas zvláštní projev prezidenta Háchy ke slovenskému národu. Současně Beranova ústřední vláda vyhlásila ochotu přijmout na Slovensku každý rozumný kompromis pod podmínkou, že budou z autonomní vlády a z vedení HSLS odstraněni germanofilští radikálové a extremisté, jednající pod vlivem nedávno z internace v Čechách propuštěného Bély Tuky.

Vzhledem k situaci na Slovensku vydal čs. hlavní štáb bratislavskému ZVV rozkaz, aby v případě, že slovenský sněm vyhlásí samostatnost Slovenska, zachovaly všechny vojenské jednotky klid a rozvahu, přizpůsobily se situaci a nekomplikovaly ji nějakými zásahy. K už několik hodin očekávanému dramatickému spádu došlo v poledních hodinách 14. března 1939.

Ve 12,07 byl v Bratislavě za plné německé patronace „jménem božím“ vyhlášen samostatný Slovenský štát. Hlasovalo pro něj všech 63 přítomných poslanců autonomního slovenského sněmu, až na tři zástupce německé a maďarské menšiny všichni členové HSLS. Jiné strany ve sněmu zastoupeny nebyly.

Pražské vládě, jejíž trvání se už počítalo jen na hodiny, nezbylo nic jiného než vzít všechny tyto převratné události na vědomí.

Nový ministr národní obrany Slovenského štátu pplk. gšt. Ferdinand Čatloš vydal svůj první rozkaz vztahující se k současné situaci:

„... v záujme každého jednotlivca je, aby čakal na rozkaz. Rozhodnutie bude urobené vzájemnou dohodou Prahy a Bratislavy. Cez hranice slovensko-moravské predbiežne sa nesmie prevážať nijaký vojenský transport ani personál, ani materiál, okrem žandárov, ktorí boli v poslednom čase poslaní na Slovensko ako posila. Slovenskí vojaci a Hlinkova garda, ani obyvateľstvo, nesmie sa dotýkať Čechov v ich vyčkávanom postavení, ak nezavdajú k tomu príčinu. Českí vojaci a gážiisti nesmú zasahovať do vecí slovenského vnútorného poriadku. Službu predbežne koná každý podľa rozkazov predstavených, bez ohľadu na národnosť. Slováci budú podľa osobitého nariadenia oddelení od Čechov. Budú konať postupným prevzatím služby stráženie a výcvik podľa rozkazov, ktoré dostanú. Češi, ktorí neodídu zo Slovenska, budú sa pripravovať na odchod. Pre tých Čechov, ktorí sa na Slovensku aklimatizovali, majú rodinný, duševný a myšlienkový vzťah k Slovákom a rozumejú im, bude usporiadaný súpis a o každej osobnej veci rozhodne slovenské MNO v dohode s českým MNO. Najtužšia disciplína ve vojsku na Slovensku bude vecou zrejmou a bezpodmienečnou. Češi, ktorí ste vykonali pre Slovensko záslužnú prácu, budte ujistení, že vám Slovensko bude navždy povďačné ...“

Také v nejvýchodnější části rozpadávajícího se čs. státu, v rovněž autonomní Zakarpatské Ukrajině, došlo už 13. března k povstání ukrajinských nacionalistů. Čs. armáda jej rázně potlačila. Klid však v této národnostně smíšené a málo soběstačné zemi dlouho netrval.

Snahy o protiokupační opatření

Dne 13. března svolal hlavní štáb poradu vyšších velitelů a pracovníků zpravodajské služby. Shromáždění předsedal ministr národní obrany armádní generál Jan Syrový.

Přednosta 2. (zpravodajského) odboru hlavního štábu plk. gšt. František Moravec seznámil přítomné se situací a s memorandem zasílaným čs. vládě, týkajícím se protiokupačních opatření, které mj. navrhovalo i otevření vojenských skladů, rozdělení co největšího počtu zbraní, zničení písemností a vybraného zbrojního materiálu.

Většina přítomných považovala splnění těchto rámcově navržených opatření za nereálné, ale vyslovovala se v tom smyslu, že alespoň některá z nich je nutné vykonat.

Ministr dr. Chvalkovský označil na zasedání vlády všechna varování za podvrh, jehož záměrem je vyvolat v Česko-Slovensku zmatek a vyprovokovat tak německý zásah. V jeho přesvědčení jej utvrzovala i situační zpráva čs. vyslance dr. Mastného z Berlína, zdůrazňující klid a naprostou korektnost německé strany. Memorandum plk. gšt. Moravce proto nebylo vzato v úvahu.

V přehledu zpráv sestaveném čs. hlavním štábem 14. 3. ráno se výslovně konstatovalo soustřeďování značných německých sil a přesuny jednotek i ze vzdálenějších oblastí ve směru k čs. hranicím. Čs. zpravodajská služba zachytila i rozkaz o vyhlášení pohotovosti německých leteckých jednotek patřících do formované *Luflotte* 3.

Ačkoli čs. vláda usilovala o řešení vznikající krize jednáním s Němci a předběžně odmítala snahy některých složek čs. armády o všeobecné zařazení protiokupačních opatření, začala některá velitelství s jejich přípravami, i když jejich rozsah politická a vojenská situace drasticky omezovala. Úvahy o branném odporu provázel jen krajní pesimismus. Vojenský odpor mohl mít nejvýše symbolický a časově velmi omezený charakter a jeho následky se nedaly předvídat (4).

Všechny ubytovací prostory zbytků čs. armády v Čechách a na Moravě byly vzdáleny od hranic nejvýše několik hodin pěšího pochodu. Německé motorizované a obrněné jednotky jich mohly dosáhnout i v době kratší jedné hodiny. Nebyly ani k dispozici větší síly. Po propuštění předposledního vycvičeného ročníku sloužilo v celé čs. armádě včetně jednotek odříznutých na Slovensku a na Podkarpatské Rusi jen asi 117 000 vojáků prezenční služby, 6200 dělesloužících poddůstojníků a 12 000 důstojníků.

Prakticky jedinou možností představoval okamžitý přesun jednotek, u kterých to bude možné, na moravsko-slovenskou hranici a o branný odpor se pokusit na této krátké a přírodou dobře chráněné čáře. Uskutečnění podobného záměru bylo ale předem odsouzeno k nezdaru.

Předně od odpoledne 14. března, po vyhlášení Slovenského štátu, odpadlo potřebné zázemí pro případný odpor na úzké šíři západoslovenských hranic. Vytvořením Slovenského štátu odpadla i možnost přesunout na východ útvary letecké.

Proto krátce po prvé zprávě z Bratislavy v poledne 14. března svolal přednosta zpravodajského odboru hlavního štábu plk. gšt. Moravec své podřízené, seznámil je se situací a vydal jim rozkaz ke shromáždění nejzávažnějších zpravodajských materiálů, především těch, které se týkaly nej důležitějších agentů v Německu.

Zároveň nařídil deseti zpravodajským důstojníkům, doposud činným v ofenzivním zpravodajství proti Německu, aby se připravili odletět s těmito materiály do zahraničí.

Problém byl, jak tyto spisy z českých zemí dostat. Po zdlouhavém jednání s francouzským vyslanectvím se plk. gšt. Moravec obrátil na mjr. Gibbsona, příslušníka britské zpravodajské služby činného na britském vyslanectví v Praze, který nabízel svou případnou pomoc už dříve.

Major Harold Gibbson po velkém úsilí dosáhl, že se dopravní letadlo holandské letecké společnosti KLM odklonilo od své obvyklé trasy a zamířilo do Prahy. Zpravodajsky dobře zabezpečená přesunová akce z Prahy byla úspěšná. V 17,15 holandský Douglas s 11 tajemnými cestujícími a se stejným počtem po vojensku zabalených beden odstartoval. Po přeletu napříč Německem a mezipřistání v Amsterdamu přistál letoun s menším zpožděním na londýnském letišti v Croydonu.

Akci se podařilo před Němci utajit. Plukovník Moravec a deset zpravodajských expertů spolu s písemnými podklady o výsledcích své dlouholeté činnosti v oboru defenzivní i ofenzivní protiněmecké špionáže využili nabídnutého pohostinství ve Velké Británii. Jejich akce se stala základem výjimečného postavení čs. zpravodajské služby v pozdějším válečném úsilí (5). Dali své síly ihned k dispozici dr. Edvardu Benešovi a nabídli pro odbojovou činnost, zpočátku postrádající finanční prostředky, i valuty uložené v za hranicích pro zpravodajské účely.

Svoji funkci předal plk. gšt. Moravec plk. Františku Havlovi. Ten pak na vlastní zodpovědnost vydal rozkaz ke zničení zpravodajských materiálů ve štábech vyšších jednotek. Také úřadující náčelník hlavního štábu (6) divizní generál Fiala rozeslal z titulu své funkce předběžné směrnice ke spálení tajných materiálů u vyšších velitelství (7). Bohužel, k odlehlejšímu útvarům se příkazy hlavního štábu včas nedostaly.

Mezitím se na hlavním štábu v Praze scházeli další velitelé letectva a pluků pražské posádky. Postupně dojížděli i vyšší důstojníci z venkova. Horečně se projednávaly možnosti odporu, či alespoň rychlého ústupu mimo dosah okupantů, plány na ukrytí či zničení alespoň části zbraní, tajných písemností, rozdání zbraní a vojenského materiálu obyvatelstvu a odchod vybraných důstojníků do zahraničí.

Marně bylo jednáno s vojenskými atašé spřátelených států. Neaktivněji se projevovali plk. Heliodor Píka, plk. Chalupa, pplk. Mašín a plk. gšt. Sklenovský. Představitelé letectva, divizní generál Jaroslav Fajfr, brigádní generál Karel Janoušek a plk. Alois Vicherek se rozhodli ihned přešetřit možnosti odsunu letectva. Na rozdíl od názoru čs. vlády představitelé armády pevně předpokládali, že k obsazení Čech a Moravy dojde v nejbližších hodinách, a snažili se o úměrná a vojenské cti odpovídající opatření.

Během horečných porad a příprav k alespoň pasivním protiokupačním opatřením oznámila čs. vláda MNO a hlavnímu štábu, že připravuje odjezd prezidenta dr. Háchy k přímému jednání s Hitlerem do Berlína.

V této souvislosti nařídila čs. vláda vedení armády zastavení všech vojenských protiněmecky zaměřených protiokupačních akcí, které by mohly důležité jednání znesnadnit, nebo vyprovokovat Německo k zákroku.

Tento jasný příkaz značně paralyzoval provádění protiokupačních opatření, která se už na vyšších velitelstvích rozbíhala. Další jejich pokračování bylo už činem proti vojenské kázní a ovlivňovalo je dilema mezi důstojnickou ctí a slepou poslušností kapitulačních rozkazů.

Vyšší velitelé se museli sami rozhodnout, zda budou s ohledem na svou vojenskou čest jednat proti rozkazu, tak jako např. pplk. Mašín (8), nebo dají přednost nařízenému vyčkávání dalších událostí, což také převážná část důstojnického sboru nakonec učinila.

Zvláštní salonní vlak vezoucí Háchu do Berlína, který od 16,00 čekal na německé povolení k odjezdu, dojel nakonec do hlavního města velkoněmecké říše těsně před půlnocí. České představitele přijal Hitler až v 01,30 v noci na 15. března 1939. V 03,35 ráno

podepsal český prezident dr. Emil Hácha Němci připravenou dohodu o převzetí českých zemí pod „ochranu“ německé říše.

K podpisu došlo v rozporu s čs. ústavou, po velmi tvrdém psychickém nátlaku, při kterém bylo vyhrožováno okamžitým masovým bombardováním Prahy a vojenským tažením vedeným brutálními formami.

Prezident Hácha a ministr zahraničí Chvalkovský neměli přitom možnost konzultovat Berlínem požadované okamžité podepsání neslýchané žádosti s ostatními členy vlády, představiteli armády a tím méně s parlamentem. Až po vynuceném podpisu se mohli spojit s Prahou, ale jen k vydání kapitulantských rozkazů.

Průběh okupace

Pozdě odpoledne 14. března došly do Prahy nové znepokojivé zprávy potvrzující předešlé informace čs. zpravodajské služby. Vrcholem byla první hlášení velitelství 12. pěší divize o prudce se rozvíjejících bojích na Podkarpatské Rusi a hlavně zpráva velitelství pěšího pluku 8 „Slezský“ o tom, že hranice u Moravské Ostravy překročily říšskoněmecké jednotky. Předvoj VIII. německého armádního sboru generála Busche bez nejmenšího upozornění porušil čs. hranici a do 18,40 obsadil Moravskou Ostravu.

První formací, která v 17,00 vstoupila na čs. území, byla 8. pěší divize doprovázená motorizovaným oddílem SS. Při rychlém postupu na jih narazila ve Frýdku-Místku na odloučenou 13. rotu III. praporu pěšího pluku 8 „Slezský“, nouzově ubytovanou v budově firmy Czajaneck.

Neinformovaná rota pod vedením kpt. pěch. Karla Pavlíka se dle předpisu postavila na odpor a úspěšně hájila svůj ubytovací prostor a přilehlé komunikace, ač německý předvoj nasadil i minomety a protitankové kanony. Krátký palebný přepad byl na rozkaz vyššího německého velitele zastaven. Okupanti se obávali přílišné eskalace konfliktu, při zdůrazňovaném mírovém charakteru okupace neúnosné.

Čeští vojáci však zastavili palbu až druhý den ráno, kdy už byla všeobecná okupace v plném proudu, a to na několikrát opakovaný rozkaz nadřízeného velitelství, respektujícího katastrofální vývoj situace. Němce stála tato srážka, představující jediné ozbrojené vystoupení čs. armády proti německé okupaci, několik mrtvých a téměř desítku zraněných. Také 13. rota měla 6 raněných.

První zprávy o nastávající okupaci vyplynuly z telefonátů prezidenta Háchy s ministrem národní obrany armádním generálem Syrovým, pohotově natočených odposlechoovým oddělením hlavního štábu. Vyplynulo z nich, že do začátku vstupu okupantů zbývají asi dvě hodiny.

Přestože už bylo vše ztraceno a již se nedalo v této krátké noční době nic zařídít, vydali někteří velitelé vyšších jednotek telefonické rozkazy ke zničení všech tajných dokumentů. U některých útvarů dosáhlo ničení tajných dokumentů značného stupně. Do akce se dokonce zapojovala i sborová, divizní a plukovní velitelství na Slovensku, hlavně v okolí Trenčína, Prešova a Banské Bystrice.

Slibně se rozvíjející pasivní protiokupační opatření zmrazil rozkaz hlavního štábu, vysílaný rozhlasem na příkaz vlády nepřetržitě od 03,55 15. března 1939 ráno:

Všem velitelstvím! Z příkazu MNO dejte ihned na vědomí všem podřízeným velitelstvím tento rozkaz prezidenta republiky: „... německé vojsko, a to jak pěchota, tak i letectvo,

zahájí obsazování republiky dne 15. března o 06. hodině. Tomuto postupu nesmí být nikde kladen odpor, protože sebemenší incident bude mít nedozírné následky a bude proti nám zakročeno se vši brutalitou. Všichni velitelé očekávají příchod německého vojska u svých jednotek a podrobí se všem pokynům, které jim budou dány. Jednotky budou odzbrojeny. Vojenské a civilní letectvo musí zůstat na svých místech a protiletadlová obrana nebude aktivována. Žádné letadlo, ani vojenské, ani civilní, nesmí opustit letiště ..."

Ukázněné uposlechnutí jednoznačně formulovaného rozkazu bylo nejen rutinní záležitostí vojenské disciplíny, a řekněme rovnou, pro nepříteli rozhodné velitele i nejpohodlnější. Nelze popřít, že drtivá většina čs. důstojníků ukázněně očekávala příchod Němců v kasárnách. Jen ojediněle se jednotlivci či malé skupiny pokoušeli o alespoň symbolické projevy odporu.

Ohlašované vzdušné výsadky se pro nepříznivé počasí neuskutečnily. Jinak ale okupace probíhala přesně podle předem známého plánu. V Brně, Českých Budějovicích, Jihlavě a částečně i v Olomouci obsadily sudetoněmecké bojovky některá místa ještě před příchodem wehrmachtu. Pravidelné jednotky se k hranicím přesunuly ještě za ranního šera.

K překročení hranic došlo přesně v 06,00. V Čechách prováděla okupaci 3. skupina armád generála Blaskowitze, sestávající z VIII. as generála Busche a z IV. as generála Schwedlera, posílená 5. skupinou armád pod velením generála Lista. Na Moravě se k akci připravovaly divize generálů von Rundstedta a von Reichenaua. Nasazeným leteckým jednotkám veleli generálové Kesselring a Sperrle. Prvosledové německé jednotky většinou objížděly velké posádky a všechny výcvikové prostory, u nichž jen zablokovaly komunikace. V 08,35 dorazily první motorizované jednotky wehrmachtu na okraj Prahy ve Vysočanech, za půl hodiny vtrhly na kbelské a letňanské letiště čtyři motocyklistů a obrněná auta s protiletadlovými bateriemi zablokovala startovací dráhy.

Zvláštní komando německého abwehru obsadilo v Dejvicích budovu hlavního štábu, kde se snažilo zajistit všechny písemnosti. Avšak na úřadovnách 2. oddělení našli většinou jen prázdné skříně a na dvoře a v kotelně celé svazky do hořívajících spisů (9).

Pražský hrad, zprvu zablokovaný obrněnými vozidly, byl zcela obsazen v 11,00. K obsazení letišť pozemními sledy luftwaffe došlo kolem poledne, v Přerově až ve 13,00.

Generál František Fajtl autenticky popisuje situaci předávání 63. výzvědné letky 2. leteckého pluku Němcům na letišti Přerov-Henčlov:

„... velitel letky mjr. Skoba se bez prostředně před příchodem Němců natáhl na polní lůžko. Před budovou zastavilo velké osobní auto se dvěma německými plukovníky a jedním nadporučíkem. Zdvorele pozdravili a klapli podpadky. Pak se představili hodnost mi a jmény. Všechno dělali v pozoru. Omlouvali se, že je jim líto, že mu si převzít letiště, ale plní jenom rozkazy. Z jejich slov číselka zima a neupřímnost. Major Skoba stále ležel a v této poloze přijal nacistické samozvance. To se nám líbilo...“ (10)

Teprve odpoledne, kdy se počasí místy zlepšilo, přistály na některých letištích první většinou jen spojovací německé letouny. Ve Kbělich se skupiny středních bombardérů Dornier 17 E objevily až 16. března. Postup okupantů nezastavila ani slovenská hranice.

V průběhu 15. března oznámili Němci vládě den starého Slovenského štátu, že 2. pěší divize generála Engelberta obsadí celý prostor na západ od Váhu a vytvoří zde tzv. ochrannou zónu (*Schutzzone*), ze které se musí všechny jednotky slovenské armády ihned stáhnout a nadále zde nebudou kasernovány. Ve všech českých a moravských městech

došlo během 15. března k zastavení práce, ke srocování lidu a k bouřlivým demonstracím, proti kterým se německé jednotky chovaly velmi zdrženlivě. Výjimku tvořily henleinovské bojůvky a zfanatizovaní němečtí výrostci.

V 19,46 dorazil na Pražský hrad Adolf Hitler s doprovodem vysokých funkcionářů 3. říše. Po vyhlášení tzv. protektorátu Čechy a Morava (*Protektorat Böhmen und Mähren*) zavedli Němci na krátkou dobu okupační režim. V Čechách byl velitelem ustanoven generál pěchoty Blaskowitz. Morava byla rozdělena do tří oblastí, kterým veleli generálové von Rundstedt, List a Bürckel. Brzy nastoupila civilní správa a značná část německých jednotek se začala z českých zemí odsunovat.

Boje na Podkarpatské Rusi

Brzy zrána 14. března 1939 zahájily tři maďarské smíšené brigády pod velením generála Bély Novakovitse obsazování zbytku Podkarpatské Rusi, v té době autonomní Zakarpatské Ukrajiny, ale stále ještě součásti čs. státu. Postupující honvědi ihned narazili na odhodlaný odpor prvosledových jednotek 12. pěší divize brigádního generála Josefa Olega Svátka. Po krátkém a bezúspěšném jednání se rozpoutal pravidelný boj.

Od samého počátku byla vojenská a od následujícího vyhlášení Slovenského štátu i politická situace čs. jednotek kritická a z hodiny na hodinu se zhoršovala, mimo jiné i hromadnými dezercemi rusínských, maďarských a slovenských vojáků. Rozhodující nevýhodou bylo, že čs. síly byly od sebe odděleny a komunikačně nespojeny a že Maďaři útok zahájili s překvapením a za mohutné podpory letectva. Na naléhavou žádost generála Svátka o posily ze Slovenska, vyslanou v poledních hodinách 14. března, již nepřišla z východoslovenských posádek odpověď.

Hned v prvních hodinách maďarského vpádu nařídila rumunská vláda, dodržující své závazky signatáře malodohodové smlouvy, částečnou mobilizaci. K večeru probíhaly první přesuny rumunských jednotek k maďarským hranicím, kde už bylo soustředěno na 40 000 rumunských vojáků. Další eskalaci rumunského postoje zastavilo vyhlášení Slovenského štátu a konečný rozpad ČSR od ranních hodin 15. března.

Již v 16,30 obsadili Maďaři hlavní město okleštěné Zakarpatské Ukrajiny - provinciální Chust, čs. jednotkami úspěšně evakuovaný. Maďarský postup rozdělil překvapené a komunikačně nespojené čs. jednotky na tři části. Po prudkých bojích 14.-17.3. se spojila střední skupina čs. vojsk se skupinou západní a s veškerým evakuovaným státním majetkem se jednotky probojovaly na Slovensko. Východní skupina, která neměla nejmenší naději prorazit napříč mnoha neprůchodnými pásmy, ustupovala pod silným maďarským tlakem na Tiačevo k rumunským hranicím.

Přechody čs. jednotek východní skupiny do Rumunska probíhaly od do poledne 16. března až do pozdních nočních hodin. Ve 22,30 přešlo rumunskou hranici pod ochranou posledních čs. oddílů i osobní auto vezoucí předsedu autonomní vlády Zakarpatské Ukrajiny dr. Vološina.

Boje na Podkarpatské Rusi si vyžádaly poměrně dost obětí. Československé ztráty tvořilo 16 padlých a 86 raněných. Maďarská úřední zpráva přiznala 72 padlých a 244 raněných. Dopisovatelé západních agentur, kteří pronikli blíž k oblastem bojů, však označili ztráty přiznané Maďary za příliš nízké.

Epilog

Tiskové agentury na celém světě zaznamenaly první reakce na okupaci Čech a Moravy i na vytvoření Slovenského štátu od večera 15. března. Veškerý demokratický tisk označil tuto akci za vědomé a násilné porušení mnichovské smlouvy. Jedinou výjimkou byly některé polské a maďarské vládní listy a masmédiá fašistické Itálie.

Francouzský ministr zahraničí Bonnet, jeden z hlavních tvůrců francouzského podpisu mnichovské smlouvy, oficiálně oznámil německému velvyslanci v Paříži, že francouzská vláda považuje okupaci Čech a Moravy za flagrantní porušení mnichovské dohody a neuznává v žádném případě situaci, která se vytvořila německou akcí v ČSR.

V narychlo svolaném zasedání britské sněmovny premiér Chamberlain zprvu hájil názor, že osamostatněním Slovenska došlo k vnitřnímu zhroucení čs. státu, takže britský závazek na garanci jeho hranic zanikl. Bouřlivé námitky opozice a i značné části politiků z vlastní konzervativní strany Chamberlaina donutily, aby se britská vláda okamžitě připojila k francouzskému protestu. Došlo přitom i k velmi tvrdé kritice celé dosavadní Chamberlainovy politiky (11).

16. března podala francouzská i britská vláda v Berlíně ostrý protest proti vytvoření Slovenského štátu pod německou patronací. Oba státy současně odvolaly z Berlína své velvyslance. Byla vyhlášena i pohotovost francouzské armády. S menší prodlevou se k britsko-francouzskému protestu připojily i USA.

Po znatelném váhání podal 17.3. ostrý protest proti okupaci českých zemí i Sovětský svaz. Rýsující se obrát v sovětské zahraniční politice však signalizovalo brzké uznání Slovenského štátu de facto. De iure uznal SSSR Slovenskou republiku (12) v létě 1939. V prosinci přijel do Moskvy slovenský vyslanec Fraňo Tiso. Dosavadnímu čs. vyslanci Fierlingerovi, jehož činnost byla postupně omezována, SSSR nakonec zcela odepřel uznání diplomatického charakteru a budovu čs. vyslanectví zabrali slovenští diplomaté.

Zřízení Slovenského štátu a protektorátu Čechy a Morava nakonec vedle SSSR a Itálie uznalo jen Maďarsko. Polská vláda se po tvrdé reakci na svou dosavadní politiku neodvážila k uznání oficiálně připojit.

Kapitulace československé armády byla chmurnou a bolestnou kapitolou novodobých českých a slovenských dějin, plnou pochybností. Bezesporu i jednou z bezprostředních příčin pronikavého úpadku morálních hodnot značné části národa v následujících desetiletích. Avšak Hitler a jeho pochlebovači se zklamali, když věřili, že Mnichovem a jeho přímým následkem - 15. březnem 1939, je republika pochována.

Češi a Slováci pokračovali v boji za demokracii doma i za hranicemi. Již v květnu 1939, necelé dva měsíce po okupaci, zavlál na nádvoří bronovických kasáren u Krakova prapor první čs. vojenské jednotky organizované v cizině. A pak už následoval jen boj. Boj tvrdý a nesmlouvavý, ale především též boj obětivý.

Ing. Igor Jalůvka

Poznámky:

1. Plk. Józef Beck (1894-1944) byl polským politikem a diplomatem období sanace a blízkým spolupracovníkem maršála Piłsudského. V letech 1932-39 byl ministrem zahraničí. Stal se důsledným odpůrcem politiky kol. bezpečnosti a představitelem protisov. a protičeského zahr. pol. kurzu. Od r. 1934 usiloval o spolupráci Polska s nacist. Německem, jež vyvrcholila proněmeckým postojem Polska v době mnichovské krize. Od jara 1939 se orientoval na Velkou

- Británii, s níž v březnu uzavřel spojeneckou dohodu. Měl výrazný podíl na polit. izolaci Polska v předvečer 2. svět. války. V září 1939 emigroval do Rumunska, kde r. 1944 v internaci zemřel.
2. Augustin Vološin (1874-?) byl ruským pravoslavným duchovním, který se již v r. 1919 připojil k deklaraci ruské delegace žádající o při spojení k ČSR. Po první svět. válce byl ředitelem učitelského ústavu v Užhorodě, papežským komořím a autorem řady ruských učebnic pro národ. a střed. školy. Byl předsedou ruské rolnické strany a v let. 1920-38 poslancem čes. parlamentu. Od 26. 10. 1938 do 14. 3. 1939 byl předsedou aut. vlády Zakarpatské Ukrajiny a pak jediný den jejím prezidentem. Marně se snažil odvrátit maďarskou okupaci. Po ústupu pod ochranou čes. armády do Rumunska už politicky nevystupoval.
 3. Karol Sidor (1901-1958) byl blízkým příbuzným A. Hlinky a jeho nejbližším spolupracovníkem. Byl hlavním představitelem katolického polonofilského směru na Slovensku, zastával ideu samostatného o Polsko opřeného a protiněmecky orientovaného Slovenska. Brutální polský postup na podzim 1938 jeho názory značně změnil. Uvažoval pak o maďarsko-slovenské personální unii, ale měl obavy z agresivity Maďarů. Pro to se v závěru r. 1938 přiklonil ke slovenské autonomii v rámci nově orientované ČSR. Po zániku Česko-Slovenska se věnoval vatikánskému projektu sdružení katol. států Evropy.
 4. Dnešní vojenští odborníci odhadují možné ztráty čes. obyvatelstva při takovém nakonec marném odporu asi na milión lidí.
 5. Československá zpravodajská sekce ve Velké Británii měla jako jediná ze zpravodajských sekcí svůj vlastní kód a patřila k nejschopnějším.
 6. Arm. gen. Ludvík Krejčí (1890-1972) byl náčelníkem čes. hl. štábu od prosince 1933. Za mobilizace v září 1938 byl hlavním velitelem čes. armády (HVOA). Patřil k zastáncům krajního odporu proti nacistické agresi. Koncem r. 1938 byl na německý nátlak penzionován a za války zatčen a internován. Do armády se již po r. 1945 nevrátil.
 7. Příkazy se rozesílaly tzv. hughesem, což byl předchůdce pozdějších dálnopisů a dnešních AISů.
 8. Plk. Josef Mašín (1896-1942) působil za mobilizace v Jihlavě. V březnu 1939, po zprávách o blížící se německé okupaci, se chtěl se svým plukem postavit na odpor, začal alespoň ničit voj. materiál. V noci na 15. 3. byl suspendován a obžalován ze vzpoury. Od začátku okupace byl velmi aktivním příslušníkem odboje, nejaktivnějším velitelem teroristických akcí Obrany národa, velmi odvážným a nesmírně iniciativním. V r. 1941 byl při přestřelce s Němci zraněn a zatčen, v červnu 1942 popraven. Po r. 1989 vyznamenán Řádem M. R. Štefánika II. stupně, povýšen do hodnosti generála.
 9. Nenávratně tak zmizely autentické podrobnosti operační povahy o mobilizačním nástupu čes. armády v září 1938 a jejích obranných plánech.
 10. F. Fajtl: „Vzpomínky na padlé kamarády.“ Mladá fronta, Praha 1980.
 11. A. N. Chamberlain (1869-1940). Obrat v jeho názorech na nacistické Německo před začátkem války už nic na osudu Polska nezměnilo. 10. 5. 1940, po nepřetržité řadě kolosálních neúspěchů britské zahraniční politiky, kdy se V. Británie stejně ocitla ve válce, byl nahrazen opozičními politiky v čele s W. S. Churchillem. Uprostřed bitvy o Británii, 9. září 1940, zemřel.
 12. Oficiální název nového slovenského státu byl od 14. 3. 1939 do června 1939 Slovenský štát, od června 1939 do 1945 Slovenská republika.

Použité prameny:

- John M.: Okupace čes. letišť v r. 1939. Svět křídél, Cheb 1992.
- Nesvadba F.: kapitola *Od Mnichova k okupaci*. Vojské dějiny Československa-III. díl. Naše vojsko, Praha 1987.
- Borák M.: *Československo-polská „malá válka“ u Čadce 25. 11. 1938*. Historie a vojenství 4/98.
- Rajlich J., Sehnal J.: *Slovenští letci*. Vydavatelství Kolínské noviny, Kolín 1991.
- Letectví a kosmonautika 20/77.

Presentation of President of the Czech Republic Václav Havel at the Commanders' Assembly on November 3, 1998. In his opening speech at the annual 2-day commanders' assembly, President of the CR Václav Havel above all very appreciated all activities of the Army of the Czech Republic, especially those connected with the preparation for membership in NATO. Our membership in the Alliance does not mean that we are allowed to halt our effort in this field. We must also help to other prospective members with their preparations for admission to this defensive organization. Mr. Havel also made a short summary of security threats and risks we may face in the future: this part of his presentation could serve as an introduction to any defence problems studies, especially as far as "out of area" missions are concerned. At the end of his opening presentation he paid a homage to all Czech soldiers who had died while serving in the forces, namely Maj. Nasavrecký, Capt. Samec and Capt. Vávřů, who died quite recently in Bosnia and Herzegovina.

Turning-Point of the 20th Century - the 4th of April 1949 (50th Anniversary of the North Atlantic Treaty) by Maj. PhDr. Jiří Fidler. The date of signing of sometimes also called the Washington Treaty, April 4, 1949, divided political and military history into two parts. It is a point that opened new era of world's diplomacy. This simple document prevented acts of aggression which might lead to new world war. Half of the century of its existence has proved that it is the best guarantee of independence and peace for all member states that has ever existed in people's history. The success of the Alliance is based, the author writes, on the fact that it is first of all defensive pact, dedicated to oppose to any aggressor.

Military and Strategical Aspects of NATO after its Enlargement and their Consequences for the Czech Republic by Ing. Milan Štembera. The author evaluates overall situation and role both of NATO and the Czech Republic in the near future. It is generally

recognized that NATO will become the main armed force of the world organization - the UN, he says. The cooperation between the Security Council and the Alliance is going to continue. This indicates that there is ever increasing space for employment of the Alliance armed forces. As far as the role of the CR is concerned, we should not be afraid of rapid raise in financial costs for the rearmament of the ACR, as there is no actual armed threat to our sovereignty. But we must not forget the necessity to develop our forces deliberately and purposefully, within proper conceptual and legislative frames, so that the transformational process of our national economy couldn't be endangered.

The Evaluation of Security Risks and Threats to the Czech Republic by Ing. Josef Janošík, CSc. NATO membership brings about a very distinctive change in starting conditions for our assessing of prospective crisis and threats. Therefore, as the author writes, it is necessary to work out the proper evaluations and classification of impending security risks and threats, with the use of scientific methods of work, taking into account the real size of the Czech Republic. This article illustrates both theoretical and real sides of this problem, as it is a question of theoretical base for risks and threats assessments. The author therefore defines the frame of practical activities which will make our future activities more precise.

Long Journey towards Complex Management of Defence - II (Internal Supervision System) by Lieut. Ing. Roman Komárek. The author organically continues with his article in VR 4/98, where he wrote about the necessity to screen our economy, increase effectiveness of defence spending etc., which is closely connected with our prospective NATO membership. One of basic stones of the management in NATO countries is the allocation of wide authority to leading officials in the defence sector. Such authority within their subordinated fields is directed by strict supervision rules over the quality of management and decision-making. The author

in his search for optimization of internal structure of defence sector comes to the conclusion that the best solution to this problem is probably an American system of internal supervision (preventive control), which is used within the US MoD, namely at the Ministry of the Navy. He explains this system and on several examples he demonstrates its possible usage in the ACR.

Administrative Sphere of Standardization by Col. GSO Ing. Josef Veselý. The article treats one of three spheres of standardization, the sphere of administration. The military terminology is used both in operational, armaments and technical spheres of standardization. As the author says, the rigid definition of terms and their contents forms the base for mutual understanding and also for common activities in peace-keeping, peace-enforcing or warlike operations. On several examples, in a form of small panel, he demonstrates that this demand is well-reasoned: new military terminology has the sense of its own. Actually, it is high time to make it unified, to draw up a sort of joint glossary of military terms. But this goal needs a very close cooperation among all levels of armed forces which use this terminology.

Inspiration for Economical Measures - FRONT LINE FIRST by Ing. Václav Svoboda. In this article is explained the British system "Front Line First". The author makes readers acquainted with economical measurements in spheres of personnel numbers, military premises and financial expenditures. Those are of high importance especially for the Czech Ministry of Defence which at present also tries to introduce some economy measures by consistent implementation of Planning, Programming and Budgeting System. But British experiences "FLF" can't be introduced without appropriate changes: oppressing destabilization processes, determination of priorities, system indication, and above all, we must cut all processes, expenses, quite useless from the point of defence sector.

MILITARY ART

What Sort of Operations is the Army of the CR Able to Make? by Col. GSO Ing. Milan Kubeša. Here, the author is involved in highly topical question of theoretical investigation of deployment and employment rules in various types of military operations, with regard to ways and methods used in NATO member states. He presents his own concepts, shortly mentioned before in the article "Various Ways of the Deployment of the Army of the Czech Republic" (in VR 1/98). He concludes that even if the organizational structure of the ACR might not be ideal from the point of forces deployment, it is possible to fulfill the basic tasks of operations, which is finally theoretically and graphically documented in this article.

Task Analysis in the Decision-Making Process of NATO Armies by Lt. Col. Ing. Milan Hanousek. The analysis of any task is regarded as a key element of military decision-making process. It enables a commander to open his own visualization of the battlefield. The result of this process is the definition of not only tactical problems, but also their possible solutions. The author explains special roles which in this process belong to G1/S1, G2/S2, G3/S3, G4/S4, G5/S5, and G6/S6 sections respectively. For his article the author also made use of several documents, above all FM 101-5 Operational Plans and Orders, FM 101-5 Staff Organization and Operations, AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions, and last but not least, Military Joint Publication 1-02 Dictionary of Military and Associated Terms.

PERSONNEL MANAGEMENT

Mutual Dependencies of Personnel and Financial Predictions (prognostic system "Libuše") by Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., Ing. Karel Hekš. Army personnel management has much to do. But it doesn't lack of concepts or system approaches. The purpose of this article is therefore to explain system of personnel planning used within the Czech Ministry of Defence. It consists of combined

financial flow, covered by the manpower resources plan and prognostic system "Libuše" (which has been in use for four years). The system is based on the so-called "optimal composition", taking into account various trends in numbers of personnel, material spendings and financial costs. The part of this paper was presented at the conference about personnel management held this year in MoD premises in Prague.

OPINIONS, CONTROVERSY

Financial Management of Major Formations (*effective means of complex economy management*) by Lt.Col. Jan Weiser, Capt. Ing. Jiří Gajdoš. Problems of deliberate and effective management of sources is one of most discussed topics in the ACR today. We may say that many officers at all levels of command chain try to push several changes into the Planning, Programming and Budgeting System, so that this system could become really effective tool for economy management. Backed by the experiences of the First Training and Mobilization Base of Chemical Corps, in 1996-98, the authors put several proposals for financial management of major formations (units) in the ACR. They believe that proposed financial system may save some financial means, now so hardly needed. Their common contact address for further discussion is Lt.Col Ing. Jan Weiser, 1. VMZ CHV, telephone: (Czech Republic, alc). 26 204.

The Problem of Defence Budget is not So Simple by František Němec. This article is a sort of polemic with Ing. Karel Pezl, one of the authors of our military review "Vojenské rozhledy" and also military advisor to President of the Czech Republic. In VR 3/98 Ing. Pezl wrote that sum of money allotted for the Czech army was unfavourable. Mr. Němec opposes: in comparison with other states, the sum of money is sufficient, but - again in comparison with the states of similar size and population - our forces are still outnumbered, from the point of military personnel, as well as cars, tanks and other technique. All his statements are supported by appropriate data. Supposing we

still preserve such numbers, there always be lack of money, even if our GDP overcomes stagnation and will grow.

Comparations of Attitudes by Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodbod, CSc. This year, he author of the article, senior lecturer at Brno Military Academy, had a chance to take part in two working conferences: the first was organized by the Personnel Section of MoD, the second by European G. C. Marshall Centre of Defence Studies (Germany). When he compares the styles of both presentations and the agenda, he sees that working conferences "Prognosis of Personnel and Financial Flows" (Czech MoD Personnel Section) and "Defence of all Participants: Planning and Control in Democracies" (G.C.Marshall Centre) were organized in a different way. Participants at the Czech conference were mostly passive, whereas in the seminar of G.C.Marshall Centre were forced towards more active involvement in discussion, the fact he appreciates very much. Of course, he also refers about individual themes of both seminars.

Attribute "National" in Titles of Concept Documents on Security and Defence of the CR by PhDr. Karel Jicha. The author opposes to the opinion shared by some author of our military review that the attribute "national" in titles many Czech military and defence documents has its origin in literal translation from American English. The problem is not so simple. He personally is convinced that attribute national is inseparable from given context: national strategy, national security and so on. More over, according to him, the highest state documents (e.g. Constitution of the Czech Republic, State Security Act etc.) lack this attribute. All this has negative influence on our national consciousness, especially that of young generation.

How to Continue after the Transformation by Maj. Mgr. Otakar Patočka. This article is oriented towards deeper understanding of reasons and contents of the former and present states of the Czech Army, finished changes and possible ways of further developments. The analysis of the transformation the ACR

underlines both positive and negative moments of this process which is in fact developing independently from persons who prepared, organized and controlled its implementation. Even though we can regard the transformation of the Czech Army finished now, we are going

to meet further organizational changes in the future, similar to those which will take place in all NATO forces. To manage coming changes as best as possible, the author gives us several directions how to reach positive results even after joining the Alliance.

Představení autorů tohoto čísla

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., nar. 1936. Po absolvování Pěchotního učiliště v Lipníku nad Bečvou prošel různými funkcemi, většinou na úseku vojenského školství, od r. 1970 pak 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 r. 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.

PhDr. Jan Eichler, CSc. nar. 1952. Po absolvování vojenské akademie pracoval v letech 1970-75 na bývalém ministerstvu národní obrany. V letech 1979-82 působil na československém velvyslanectví v Paříži, poté byl zaměstnán v Institutu pro strategická studia. V současné době pracuje v Ústavu mezinárodních vztahů v Praze. V r. 1990 vydal knihu *Francouzská armáda od Gaulla k Mitterrandovi*.

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 vědecký pracovník Historického ústavu Armády České republiky v Praze. V současné době je vedoucím oddělení vojenské historické knihovny. Mj. je autorem knih *Stalinovi maršálové, Generálové legionáři* a spoluautorem desítek dalších publikací zabývajících se vojenskou historií. Publikuje v odborných časopisech *Historie a vojenství*, *Vojenský profesionál*, *ATM* ap.

Mjr. Ing. Jiří Gajdoš. Nar. 1962. VVŠ obor vojenská chemie, 1997-98 akademický kurz VVA Brno. Pracoval v různých funkcích jak u jednotek chemického vojska, tak vševoj-

skových jednotek. Vykonával zde funkce od správce objektu, velitele roty, staršího učitele, náčelníka chemické služby pluku po funkci NL-ZV 1 bcho. V současné době působí jako velitel nově vzniklé roty chemické ochrany sil okamžité reakce NATO.

Pplk. Ing. Milan Hanousek, nar. 1956. Absolvoval VA Brno, obor PLRV. Poté působil u plrb Brno, v letech 1981-85 zpravodajský náčelník plrb. 1985-91 pracoval na ZS/GŠ. Od r. 1992 působí jako pedagog na katedře vojenského zpravodajství VA Brno. Od roku 1994 ve funkci náčelníka skupiny průzkumu-zástupce vedoucího katedry. V roce 1994 absolvoval tříměsíční štábní kurz v Institutu národní obrany holandské armády v Ypenburgu. Od roku 1993 je zařazen do vědecké přípravy v rámci doktorandského studia na VA Brno v odboru vševojskové problémy vojenského umění, směr vojenské zpravodajství.

Ing. Karel Hekš, nar. 1932, absolvoval Matematicko-fyzikální fakultu UK Praha, obor matematické statistiky. Pracoval v několika výzkumných ústavech, kde se zabýval převážně matematickým modelováním. Několik let byl členem Mezinárodní ekonometrické společnosti, v jejímž rámci se účastnil mezinárodních vědeckých konferencí. Přednášková a publikační činnost. V současné době je občanským zaměstnancem personálního odboru MO ČR, oddělení výstavby personálního informačního systému.

Pplk. doc. Ing. Luděk Hodboř, CSc., nar. 1949. V roce 1971 ukončil první fakultu VAAZ ve Vyškově. Poté pracoval od 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. Předseda akademického senátu VA. Publikuje ve VR a dalším vojenském odborném tisku.

Ing. Josef Janošec, CSc., nar. 1951, VA Brno (geodézie a kartografie). Vykonal 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.

Npor. Ing. Roman Komárek, nar. 1969. V roce 1993 ukončil VA Brno se specializací výbrojné-optoelektronickou. Zastával základní technické funkce u 2. výbrojní základny v Olomouci, v r. 1994 působil jako VSD na správě vyzbrojování a MTZ Velitelství logistiky, od r. 1996 náčelník oddělení Úřadu přejímky a technických podmínek GŠ AČR. Nyní pracuje ve funkci vedoucího oddělení strategie a řízení jakosti procesů VÚSKŘJ ministerstva obrany. Absolvoval specializovaný kurz daňové a účetní problematiky NOTIA s.r.o. (1996) a postgraduální studium „General Management and Marketing“ při VŠE Praha se specializací na interní audit, finanční a procesní management (1999).

Plk. gšt. Ing. Milan Kubeša, CSc. Nar. 1949, absolventem VA Brno, včetně VAK-GŠ. Prošel základními velitelskými funkcemi na taktických a štábními na operačních stupních velení. Dva roky působil jako vědecký pracovník IVOU Brno. V roce 1994 byl pověřen funkcí zástupce vedoucího katedry řízení obrany státu Fakulty velitelské a štábní na VA v Brně.

Ing. Vladimír Leška, nar. 1932, v letech 1951 - 1979 byl vojákem z povolání. Poté až do r. 1993 pracoval v Ústavu mezinárodních vztahů v Praze, nyní s ústavem spolupracuje. Zabývá se bezpečnostními aspekty evropské politiky s důrazem na středoevropský prostor. Specializuje se na problematiku česko-slovenských vztahů. Podílel se na publikacích Máme národní zájmy, České národní zájmy, Česká zahraniční politika - Úvahy o prioritách a Rusko, Polsko, střední Evropa: dědictví minulosti a současnost. Je autorem knihy

KBSE/OBSE - minulost, přítomnost, perspektivy (1997). Publikuje v časopisech Mezinárodní vztahy, Mezinárodní politika ap.

František Němec (plk. v.v.), nar. 1923, AZK Brno, od r. 1951 na GŠ, 1953-56 voj. přidělenec ve Stockholmu ve Švédsku, po návratu pracoval na zpravodajském odboru. V roce 1970 nucený odchod z armády, poté zastával ekonomické funkce ve farmaceutickém průmyslu, od r. 1985 v důchodu. Je členem Vojenského sdružení rehabilitovaných. Jako nezávislý publicista uveřejňoval své příspěvky v Metropolitánu, Telegrafu a A-Reportu.

Mjr. Mgr. Otakar Patočka, nar. 1961. VPA Bratislava (1980-84), Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci (1991-95). Působil v systému sociálního řízení, dále jako důstojník pro styk s veřejností velitelství divize a jako personální pracovník se zaměřením na profesní přípravu, problematiku prevence sociálně-patologických jevů, psychologické poradenství, odhalování, zkoumání a řešení problémů v souvislosti s reorganizačním a transformačním procesy. Podílel se rovněž na výběrových řízeních, výcviku a psychologické přípravě vojáků pro mise na území bývalé Jugoslávie. V současné době pracuje jako VSD-S oddělení profesní přípravy osobního odboru HÚVS MO.

Ing. Václav Svoboda, nar. 1941, ČVUT, čtyři roky na VKŠV ve specializaci chemické vojsko. Od r. 1968 vojákem z povolání, VzÚ 401, poté ve Výzkumném ústavu GŠ jako analytik a vedoucí pracovního týmu matematického modelování, odolnosti systému velení, oper. propočtů a metodologie vědecké práce. V r. 1992 přešel na MO a od r. 1993 pracoval v oblasti strategického plánování, nyní ve funkci vedoucího odd. SPPR SOP MO. V roce 1995 absolvoval kurz národní bezpečnosti ve Středisku pro národní bezpečnostní studia (Center for National Security Studies v Kanadě). Od ledna 1999 občanským pracovníkem.

Ing. Milan Štembera, nar. 1926, absolvent VA Brno. Pracoval na generálním štábu, účastnil se mezinárodních

jednání v oblasti odzbrojení a kontroly zbrojení. V letech 1985-95 pracovník Ústavu mezinárodních vztahů v Praze se specializací bezpečnostní politiky a vojenských aspektů mezinárodních vztahů. Autor řady publikací v uvedené oblasti. Dlouholetý člen redakční rady VR.

Plk. gšt. Ing. Josef Veselý, narozen 1952. Vystudoval VA Brno, obor radiotechnické zabezpečení letectva, absolvoval roční kurz bezpečnostní politiky a řízení programu TEMPUS-PHARE Evropské unie v Brně a Aberdeenu. Od roku 1977 prošel velitelskými a štábními funkcemi ve vojenském letectvu a protivzdušné obraně na stupni útvar, velitelství a GŠ AČR. V letech. 1996-97 vedl pracovní tým, který připravil první ucelený

návrh „Koncepce výstavby vzdušných sil do roku 2005 s výhledem do roku 2010“ a současně do r. 1997 byl odpovědný za přípravu a realizaci programu ASOC (Air Sovereignty Operations Centre) v ČR. V současné době vykonává funkci vedoucího oddělení pro koordinaci standardizace na ministerstvu obrany.

Pplk. Ing. Jan Weiser. Narozen 1956. V roce 1979 ukončil studium VVŠ TTZ v Žilině. Poté pracoval v týlových funkcích u útvarů pozemního vojska. Po ukončení PGS VA Brno, obor vševojskový týl působil ve štábu brigády chemické ochrany a vývojovém pracovišti výstrojní služby. Nyní zastává funkci náčelníka štábu 1. výcvikové a mobilizační základny chemického vojska v Liberci.

Contents

Presentation of President of the Czech Republic Václav Havel at the Commanders' Assembly on November 3, 1998.	3
--	----------

Maj. PhDr. Jiří Fidler Turning-Point of the 20th Century - the 4th of April 1949 <i>(50th Anniversary of the North Atlantic Treaty)</i>	8
---	----------

Ing. Milan Štembera Military and Strategical Aspects of NATO after its Enlargement and their Consequences for the Czech Republic	11
---	-----------

Ing. Josef Janošec, CSc. The Evaluation of Security Risks and Threats to the Czech Republic	19
--	-----------

Lt. Ing. Roman Komárek Long Journey towards Complex Management of Defence - II	29
---	-----------

Col. GSO Ing. Josef Veselý Administrative Sphere of Standardization	38
--	-----------

Ing. Václav Svoboda Inspiration for Economical Measures - FRONT LINE FIRST	43
---	-----------

MILITARY ART

Col. GSO Ing. Milan Kubeša, CSc. What Sort of Operations is the Army of the CR Able to Make?	52
---	-----------

Lt.Col. Ing. Milan Hanousek Task Analysis in the Decision-Making Process of NATO Armies	59
--	-----------

Operational Foundations of Anti-aircraft Defence	68
---	-----------

PERSONNEL MANAGEMENT

Doc. PhDr. Felix Černoč, CSc., Ing. Karel Hekš Mutual Dependencies of Personnel and Financial Predictions <i>(Prognostic System "Libuše")</i>	73
---	-----------

OPINIONS, CONTROVERSY

Lt.Col. Ing. Jan Weiser, Maj. Ing. Jiří Gajdoš Financial Management of Major Formations <i>(Effective Means of Complex Economy Management)</i>	78
--	-----------

František Němec The Problem of Defence Budget is not So Simple	90
---	----

Lt.Col. Doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc. Comparations of Attitudes	92
---	----

PhDr. Karel Jícha Attribute "National" in Titles of Concept Documents on Security and Defence of the CR	99
---	----

Maj. Mgr. Otakar Patočka How to Continue after the Transformation	102
--	-----

INFORMATION SERVICE

Ing. Vladimír Leška Security Policy of Slovakia: Starting Points and Perspectives	110
--	-----

PhDr. Jan Eichler, CSc. From Balance of Fear to Balance of Prudence (Atomic Weapons after the Cold War)	118
---	-----

Col. Ing. Radoslav Kočár, Lt.Col. Ing. Vladimír Váňa Electromagnetic Compatibility	126
--	-----

Information Warfare: Methods and Course of its Conducting	129
--	-----

Revolutionary Access to Logistic Support of Armed Forces	138
--	-----

Terrorism for the Next Century	142
--------------------------------	-----

BOOK REVIEW

The War that Destroyed the Soviet Union (Combat Tactics and Strategy in Afghanistan)	147
---	-----

HISTORY PAGES

Mournful Anniversary (Occupation of the pre-war Czech Republic - Immediate Overture of the Second World War)	153
--	-----

English Annotation	165
--------------------	-----

Who is Who in This Issue	169
--------------------------	-----

English Table of Contents	172
---------------------------	-----

Obsah

Vystoupení prezidenta republiky Václava Havla na velitelském shromáždění 3. listopadu 1998	HAVEL.tx	3
--	----------	---

Mjr. PhDr. Jiří Fidler Mezník 20. století - 4. duben 1949 (50. výročí založení Severoatlantické aliance)	FID-NATO.tx	8
--	-------------	---

Ing. Milan Štembera Vojenskostrategické aspekty NATO po rozšíření s důsledky pro Českou republiku	STEMBE-1.tx	11
--	-------------	----

Ing. Josef Janošec, CSc. Proces hodnocení bezpečnostních rizik a ohrožení	JANO-RIZ.tx	19
--	-------------	----

Npór. Ing. Roman Komárek Dlouhá cesta ke komplexnímu řízení kvality v rezortu obrany - II (Systém interního dohledu)	KOMARE-1.tx	29
--	-------------	----

Plk. gšt. Ing. Josef Veselý Administrativní oblast standardizace	VESELY-1.tx	38
---	-------------	----

Ing. Václav Svoboda Inspirace k hospodárnosti - FRONT LINE FIRST	SVOB-FRONT.tx	43
---	---------------	----

VOJENSKÉ UMĚNÍ

Plk. gšt. Ing. Milan Kubeša, CSc. Jaké operace může Amáda České republiky v budoucnosti vést?	KUBE-1.99	52
--	-----------	----

Pplk. Ing. Milan Hanousek Analýza úkolu v rozhodovacím procesu armád NATO	HANOU-AN.tx	59
--	-------------	----

Operační základy protiletadlové obrany	NAST-PVO.tx	68
--	-------------	----

PERSONALISTIKA

Doc. PhDr. Felix Černocho, CSc., Ing. Karel Hekš Závislosti personálních a finančních predikcí (Systém prognostických modelů „Libuše“)	CERNO-HE.tx	73
---	-------------	----

NÁZORY, POLEMIKA

Pplk. Ing. Jan Weiser, mjr. Ing. Jiří Gajdoš Finanční řízení útvaru (Efektivní nástroj komplexního ekonomického řízení)	WEIS1.tx	78
--	----------	----

František Němec

FR-NEMEC.tx

S výdaji na obranu to není jednoduché

(ad K. Pezl: Úkoly stojící na cestě k přijetí ČR do NATO, VR 3/98)

90

Pplk. doc. Ing. Luděk Hodboď, CSc.

HODB-KON.tx

Konfrontace přístupů

92

PhDr. Karel Jícha

JICHA.tx

K přívlastku „národní“ v názvech koncepčních dokumentů o bezpečnosti a obraně ČR

99

Mjr. Mgr. Otakar Patočka

PATO-JAK.tx

Jak dále po transformaci

102

INFORMACE

Ing. Vladimír Leška

LESKA.tx

Bezpečnostní politika Slovenska: východiska a perspektivy

110

PhDr. Jan Eichler, CSc.

EICHLER.tx

Od rovnováhy strachu k rovnováze opatrnosti

(Jaderné zbraně po skončení studené války)

118

Plk. Ing. Radoslav Kočár,

KOCA-EMC.tx

pplk. Ing. Vladimír Váňa

Elektromagnetická kompatibilita

126

Informační válka: způsoby a průběh jejího vedení

NAST-INF.tx

129

Revoluční přístupy k logistickému zabezpečování ozbrojených sil

STOJAN.tx

138

Terorismus pro příští století

TEROR.tx

142

RECENZE

Válka, která zničila Sovětský svaz

VALKA.tx

(Bojová taktika a strategie v Afghánistánu)

147

Z HISTORIE

Smutné výročí

JALU-OKU.tx

(Okupace ČSR - bezprostřední předehra druhé světové války)

153

Anglické anotace

ANOT-A.tx

165

Představení autorů tohoto čísla

PREDST-1.tx

169

Obsah v angličtině

ORSA-ANG.tx

172

ORSA-CES.tx

TEXT.tx (cit.)

Vydává Ministerstvo obrany ČR,
AVIS – Agentura vojenských informací a služeb.

Adresa:
Redakce časopisu VOJENSKÉ ROZHLEDY
Rooseveltova 23
160 01 Praha 6 - Dejvice



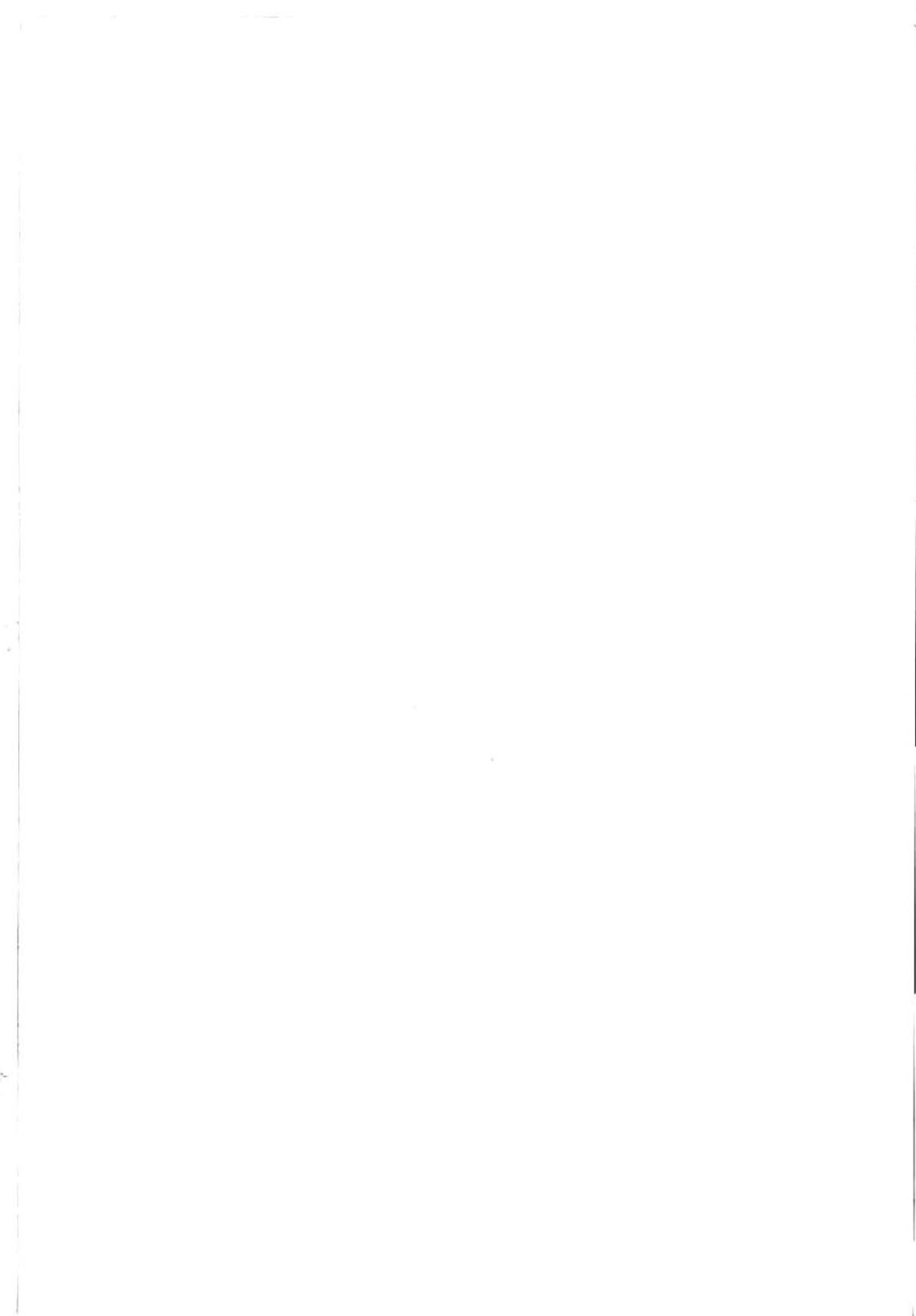
Tiskne Vojenský zeměpisný ústav, Praha.

Plk. Ing. Richard Hašek (šéfredaktor), telefon (20) 21 57 30,
Jaroslav Furmánek (redaktor), telefon (20) 21 57 33,
Fax: (20) 21 59 17
E-mail: kauckys@army.cz

Redakční rada: plk. Ing. Karel Eminger, genpor. Ing. Jiří Martinek, plk. doc. Ing. Petr Němec, CSc.,
plk. Ing. Jaroslav Paleček, Ing. Milan Štembera, CSc.

Ročník VIII. (XL.). Toto číslo bylo dáno do tisku 2.12. 1998. Čtvrtletník. MKČR 6059, MIČ 47751,
ISSN 1210-3292.

Podávání novinových zásilek povoleno: Českou poštou, s. p. Odštěpný závod Přeprava, čj. 856/97, dne
28. 2. 1997.



VOJENSKÉ ROZHLEDY