

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

VOJENSKÉ ROZHLEDY

3

ROČNÍK 14 (46)

Ozbrojený zápas a jeho výchozí zákony

Motto:

Hledání a formulování zákonů jsou cílem, osou a obsahem bádání každé vědy, zárukou oprávněnosti její existence a budoucnosti, a tím i rozvoje civilizace.

Všechny vědy, včetně vojenské, by měly mít těžiště svého bádání v zjišťování a formulování všeobecně platných základních pravidel-zákonů existence a následně také cíleného rozvoje svého předmětu. Jen tak lze dosáhnout toho, aby daný obor byl řešen jako celek a ve všech potřebných souvislostech.

V podmínkách vojenské vědy, jejímž předmětem bádání je ozbrojený zápas a vše co s ním souvisí, je však znám spíše než zákony, o nichž se ví málo, jejich snad možný dílčí výklad (?) formou zásad v předpisech. Vzhledem k průběžnému narůstání složitosti a obsahu přípravy, a zejména vedení ozbrojeného zápasu (OZ) je však účelné zabývat se problematikou odhalování - zjišťování a formulování jeho (OZ) zákonů podrobněji.

Úvod

Život v přírodě i ve společnosti, a tím i jejich vývoj, probíhají podle určitých objektivních, na vůli lidí nezávislých pravidel, jejichž podstatu tvoří zákony.

Zákony jednotlivých oblastí se od sebe kvalitativně liší. Je například podstatný rozdíl mezi zákony přírodními a zákony společenskými. Přírodní zákony existovaly před člověkem a existují mimo něj. Prosazují se jako vztahy a souvislosti mezi přírodními činiteli, jevy, skutečnostmi, věcmi. Naproti tomu společenské zákony, i když jsou na vůli lidí nezávislé, se mohou prosazovat jen prostřednictvím lidí a jejich konáním jako vztahy mezi nimi. V souvislosti se svým systémovým okolím, zejména vědeckotechnickým poznáním a jeho praktickým využitím, se mohou postupně prosazovat i samovolně.

K společenským zákonům patří také zákony ozbrojeného zápasu. Je to dáno tím, že **válka, jejímž nejtypičtější a nejcharakterističtější projevem je ozbrojený zápas**, patří k jevům společenským.

Jako společenský jev **není ani vedení ozbrojeného zápasu**, na rozdíl od svého zahájení, **projevem libovůle lidí, ani projevem a výsledkem chaosu náhod**. Je to **proces cíleně řízený a vedený lidmi** podle jejich schopností více či méně zvládajících a využívajících společenské zákony konkrétního zaměření.

Objektivní charakter zákonů ozbrojeného zápasu znamená, že tyto **zákony určují průběh a výsledek ozbrojeného zápasu**. Prosazují se, ať jsou lidmi respektovány, nebo ne. Zatímco jejich využívání je podmínkou úspěchu, jejich porušování zejména v boji se silným a zdatným protivníkem vede nevyhnutelně k nadměrným ztrátám a ve svých důsledcích až k vítězství Pyrrhovu, či dokonce k porážce.

Proto je **poznání a zvládnutí zákonů ozbrojeného zápasu velitelským sborem každé, tedy i naší armády, základní podmínkou jejich úspěšné bojové činnosti**. Aplikace zákonů,

z ní vyplývajících zákonitostí, principů a zásad v souladu s podmínkami a možnostmi systémového okolí té které armády a jejich další rozpracování **musí být podstatou předpisů**, zabývajících se bojovou a operační činností vojsk.

Charakteristika ozbrojeného zápasu

Každá válka rozhodným způsobem ovlivňuje život a ovlivňuje životní úroveň obyvatelstva obou proti sobě bojujících stran. Je prostorově a časově vymezenou etapou existence válčících států, zásahem do jejich vývoje. Silnější protivník – pravděpodobný **vítěz – dosahuje válkou svých cílů, včetně především následného hospodářského rozvoje**. Pro slabšího z protivníků – **poraženého** – válka většinou znamená vržení jeho ekonomiky a životní úrovně obyvatelstva o řadu, až desítky let zpět. Již to samo o sobě, případně navíc ještě hospodářský bojkot poraženého, s tím související další snížení životní úrovně, nárůst sociálních problémů a nespokojenost obyvatelstva mohou vést od sociálních nepokojů přes zločinnost **až k mezinárodně organizovanému teroru a k obnově příčin vzniku války**. Historie o tom přináší dostatek důkazů.

Potřeba rozpoutat a vést válku k dosažení politických cílů a s nimi spojených zájmů a ambicí v současné době poklesla zejména v Evropě. Je to dáno stále **vzrůstající vzájemnou ekonomickou provázaností a závislostí** jednotlivých států. Jak však ukazují dosavadní zkušenosti, počítat s vymizením války a tím i ozbrojeného zápasu ze života společnosti je zatím předčasné.

Podstatou ozbrojeného zápasu je organizované násilí, uskutečňované bojovou a operační činností vzájemně si nepřátelských států či koalic států. Jde tedy o **dvoustranný proces**, v němž se řeší antagonistické cíle, zájmy a ambice dvou protivníků. Oba usilují o to, aby jejich zájmy byly uznány a respektovány druhým z protivníků. Zatímco jedna z bojujících stran se snaží změnit stávající situaci násilnými prostředky ve svůj prospěch na úkor strany druhé, ta stejně tak násilnými prostředky usiluje o udržení daného stavu – statu quo. **První strana své ambice prosazuje útokem – napadením druhé, která se útoku první brání.**

Podstatou úspěchu jednoho i druhého z protivníků je **zničit si navzájem ty objekty, cíle, které z hlediska úspěšného vedení ozbrojeného zápasu mají strategický význam**. Jde především o řídicí centra států a ozbrojených sil, ozbrojené síly jako takové a zdroje možností klást organizovaný odpor: narušit výrobu a zásobování vojsk i obyvatelstva, zastrašit je a vyvolat nespokojenost, nedůvěru až chaos. **Rozhodující úlohu v tom mají možnosti bojové techniky a jejich počty.**

Hnacím motorem rozvoje každé oblasti lidské činnosti je praktické využívání znalostí – vědeckotechnického poznání. To platí i v ozbrojeném zápase snaha zajistit si nejen svou bezpečnost, ale i své ambice často vede k velkým objevům právě v oblasti vojenské techniky a odtud teprve k jejich všeobecnému využití.

Protože všechny uvedené objekty jsou spjaté s prostorem, je významným činitelem ozbrojeného zápasu také terén. Terén svou tvářností – členitostí, pokrytostí, hustotou sídlišť a průchodností, která se mění **s počasím, roční, ale také denní dobou, vedení ozbrojeného zápasu bezprostředně ovlivňuje.**

Vzhledem k již soudobým, ale ještě více perspektivním možnostem ozbrojených sil se v souvislosti s vědeckotechnickým poznáním **stává významnou součástí bojové činnosti také**

vzdušný a dokonce kosmický prostor nad bojištěm a válčištěm. Dosavadní dvojrozměrný charakter ozbrojeného zápasu se tak výrazně projevuje jako trojrozměrný.

Jak ukazují poznatky a zkušenosti z válek v Perském zálivu, bývalé Jugoslávii a Čečensku **ovlivňuje právě třetí rozměr významným způsobem průběh a výsledek bojových činností, a tím také ozbrojený zápas jako celek.**

Poznatky z těchto válek svědčí rovněž o tom, že při ozbrojeném zápasu **nemusí vždy jít o úplné zničení protivníka.**

V každém případě je však žádoucí válku ukončit, tak aby byly odstraněny příčiny jejího vzniku a současně zabránit pocitům křivdy a tím opětovnému růstu příčin k nové válce. V takovém případě se válkou vlastně nic nevyřešilo.

Hlavním subjektem, současně realizátorem, a tím také rozhodujícím činitelem vedení bojové a operační činnosti, a tím ozbrojeného zápasu jako celku, **jsou ozbrojené síly s cíleně vybudovanými organizačními celky a účelně využívanou bojovou technikou.**

Průběžné zkvalitňování bojové techniky odpovídajícím způsobem zvyšuje možnosti armád. Zohlednění a využití těchto možností klade **nové požadavky na rozvoj teorie a praxe přípravy i vedení ozbrojeného zápasu a současně na jejich zvládnutí velitelským sborem i vojsky.**

Z uvedeného vyplývá, že **hlavními faktory rozvoje teorie i praxe ozbrojeného zápasu** jsou:

- ❑ **politickovojeenské cíle**, vytyčené ozbrojeným silám vedením státu či koalice států jejich politickými vedeními a jejich podpora občany daného státu,
- ❑ úroveň technická a kulturní obyvatelstva, včetně jeho životní filozofie, zvyků, návyků, náboženského a etnického složení a vzájemných vztahů,
- ❑ **ekonomické možnosti** protivníků,
- ❑ **úroveň vědeckotechnického poznání**, jeho praktické všeobecné uplatnění a využití oběma protivníky,
- ❑ **protichůdné cíle, zájmy a ambice** protivníků, snažících se je prosadit ozbrojenou silou i za cenu vzájemného se zničení,
- ❑ **ozbrojené síly** jako prostředek protivníků k dosažení vytyčených cílů, vybavenost jejich ozbrojených sil bojovou i ostatní technikou a všestranný vzájemný poměr sil,
- ❑ prostor vedení ozbrojeného zápasu a jeho dílčích úrovní,
- ❑ povětrnostní podmínky, roční a denní doba.

Při rozboru a vyhodnocení všech těchto činitelů je třeba důsledně **vycházet z Charty OSN**, podle jejíž kapitoly XVI, čl. 103 „**mají přednost závazky podle této Charty** před závazky podle kterékoliv jiné mezinárodní dohody“.

Vztahy, vazby, závislosti a podmíněnosti mezi těmito činiteli a jejich možnostmi jsou rozhodujícími podklady – vstupy pro formulaci zákonů a zákonitostí ozbrojeného zápasu. Zákony a z nich vyplývající objektivně platné principy a zásady a jejich rozpracování v doktrínách a předpisech **tvorí základ teorie** jak ozbrojeného zápasu jako celku – strategie, tak jeho dalších úrovní – operační i taktické.

Principy a zásady vedení ozbrojeného zápasu jsou rovněž výchozí pro ostatní oblasti vojenské vědy. Patří k nim především zmíněné složení a organizační struktury ozbrojených sil, jejich systémy řízení a velení a požadavky na jejich přípravu, všestranné zabezpečení a další ozbrojený zápas ovlivňující činitele.

Zákony, zákonitosti, principy a zásady ozbrojeného zápasu

Historie ukazuje, že rozvoj a úroveň civilizace, kultury a jejich oblastí, jíž je rovněž ozbrojený zápas, odpovídají poznáním všeho druhu, zejména technického, a schopnosti lidí je všeobecně účelně a účinně využít k průběžnému zvyšování své životní úrovně.

Z toho lze vyvodit obecně platný základní zákon:

Úroveň a kvalita civilizace, kultury a jejich oblastí jsou přímo úměrné úrovni a kvalitě vědeckotechnického poznání, uplatňovaných lidmi při zajišťování svých potřeb.

Z všeobecné charakteristiky ozbrojeného zápasu je zřejmé, že z hlediska zaměření a významu existují v podstatě **dva základní druhy zákonů ozbrojeného zápasu:**

- ❑ vnější - vstupní,
- ❑ vnitřní - jeho přípravy a vedení.

Za vnější lze považovat ty zákony, které nejsou přímo součástí teorie vedení ozbrojeného zápasu, ale rozhodujícím způsobem jej ovlivňují a limitují. Svým zaměřením a obsahem jsou výchozími – vstupními a určujícími pro vypracování teorie přípravy a vedení ozbrojeného zápasu ozbrojenými silami, jejich složení, strukturu a praktickou přípravu k němu. Lze rovněž říci, že mají jakousi funkci spojovacího článku mezi ozbrojeným zápasem a:

- ❑ politikou státu,
- ❑ ekonomickými možnostmi státu,
- ❑ uplatněním vědeckotechnických poznatků v konstrukci bojové a ostatní techniky ozbrojenými silami již využívané, k využití plánované, případně konstruované.

Vnitřní zákony přípravy a vedení ozbrojeného zápasu je možné z hlediska jejich zaměření dělit na zákony, zabývající se způsoby řešení:

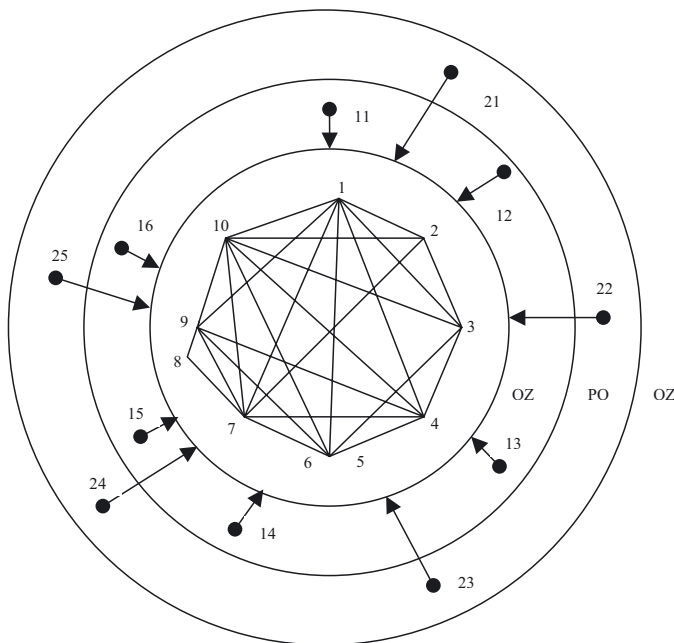
- ❑ protichůdných zájmů dvou vzájemně si nepřátelských ozbrojených sil – systémů ozbrojenou konfrontací,
- ❑ vzájemných vztahů prvků uvnitř jednoho ozbrojeného systému a to jak sil vlastních, tak protivníka a následným srovnáním jejich všestranných možností.

Závislost a podmíněnost teorie i praxe ozbrojeného zápasu uvádí **příloha č. 1.**

Zákon bude v tomto textu chápán jako souhrn stálých, vědecky poznanych, zdůvodněných a obecně platných podstatných vlastností, vztahů a podmíněností teorie přípravy a vedení ozbrojeného zápasu. Poznání a využívání zákonů všeobecně umožňují vysvětlovat nejen minulost a současnost konkrétních jevů, objektů a procesů, ale také předvídat a ovlivňovat jejich průběžný vývoj, a tím i jejich výsledný projev. To platí rovněž v oblasti ozbrojeného zápasu.

Zákonitost si rozumí objektivně se projevující prosazování zákona nebo více zákonů ve zkoumaném jevu, objektu, procesu. Zákonitost při zkoumání konkrétního jevu, objektu, procesu v sobě vedle obecného působení zákona zahrnuje také jeho jedinečný, konkrétní projev, týkající se jen daného objektu zkoumání, v tomto případě ozbrojeného zápasu.

Schéma závislosti a podmíněnosti teorie i praxe ozbrojeného zápasu



Legenda:

OZ - ozbroj. zápas (dva protivníci)

- 1 - cíle - C stanovené ozbroj. silám - OS
- 2, 12 - možná ohrožení - protivník - P jeho C,Z,A a jeho možnosti (C-cíle, zájmy-Z, ambice-A)
- 3 - vlastní možnosti - V
- 4 - srovnání možností V:P
- 5 - koncepce - řešení ohrožení OS
- 6 - požadav. na složení a vybavení OS
- 7 - požadavky na ostatní oblasti státu
- 8 - rozpracování požadavků (6i7)
- 9 - příprava OS i ost. oblastí státu
- 10 - sladění všech opatření

PO - přímé okolí

- 11 - cíle-C, zájmy Z, ambice A státu
- 13 - mezinárodní normy: Charta aj.
- 14 - vlastní legislativa
- 15 - ekonom. a vědtech. možnosti státu
- 16 - mezinár. závazky státu
- 16 - charakteristika území možného střetu

NO - nepřímé okolí

- 21 - mezinárodní politická situace
- 22 - mezinárodní sociál. situace
- 23 - mezinárodní ekonomická situace
- 24 - světové trendy věd.tech. poznání
- 25 - mezinárodní právní normy

1. Podstatou ozbrojeného zápasu je snaha dvou protivníků dosáhnout svých protichůdných cílů ozbrojenou silou.
2. Vykonavateli uvedených skutečností jsou lidé s odpovídající technikou.
3. Prvky (1-10) ozbrojeného zápasu se vzájemně ovlivňují - synergický efekt. Působení systémů PO a NO ovlivňují OZ samostatně, ale jejich vliv se sčítá.
4. Ve všech případech půjde o rozbor problému - vyhodnocení = požadavky teorie a následného praktického uplatnění požadavků s případnými úpravami dle skutečných možností - zpětná vazba.

Všeobecně objektivní platnost zákonů a zákonitostí ozbrojeného zápasu se plně vztahuje na oba protivníky. Rozsah působnosti příslušných zákonů a zákonitostí určuje **vzájemné porovnání podmínek a možností protivníků**.

Z toho pak vyplývají požadavky protivníků na opatření k prosazení svých zcela protichůdných cílů, zájmů a ambicí ozbrojeným zápasem. **Protichůdnost cílů, zájmů a ambicí musí odpovídat rozdílnost-protichůdnost opatření protivníků formulovaná jimi jako teoretické principy a zásady** přípravy a vedení ozbrojeného zápasu jejich úrovněmi: strategickou, operační a taktickou. Následná praxe zvládnutí teorie a kvality její realizace velitelským sborem jsou základními předpoklady dosažení úspěchu ozbrojeným zápasem.

Principy a zásady jsou vědomým a cíleným teoretickým rozpracováním a praktickým využitím zákonů a z nich vyplývajících zákonitostí k efektivnímu vedení bojových a operačních činností jednotlivými organizačními celky ozbrojeného systému a tím ozbrojeného zápasu jako celku.

Orientační schéma závislosti a podmíněnosti jeho zákonů, zákonitostí, principů a zásad uvádí již **příloha č. 2**.

Hlavní vnější – vstupní zákony a zákonitosti ozbrojeného zápasu

Ozbrojený zápas je naplněním teze – zákona, formulovaného Karl von Clausewitzem, že **válka je pokračováním politiky násilnými prostředky**. Úplnější znění by bylo také jinými prostředky. Kromě násilných se totiž nadále používají, i když ve srovnání s mírovou dobou v omezeném rozsahu, zejména diplomacie, často zprostředkovávaná třetí stranou, a další prostředky.

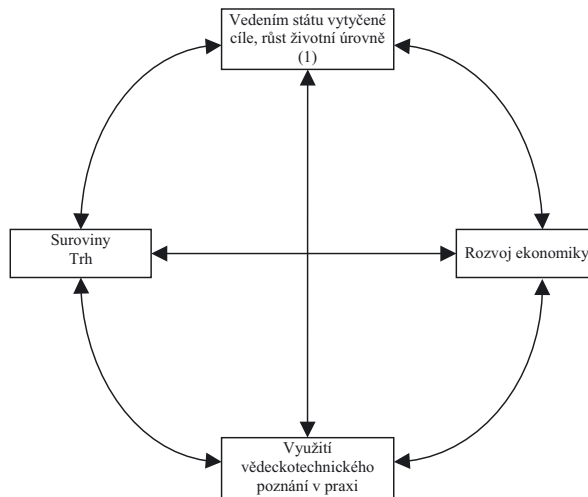
Jako pokračování politiky násilnými prostředky má ozbrojený zápas umožnit dosažení politickým vedením státu či koalice států vytyčených cílů. Výchozími při tom jsou především zájmy ekonomické jako rozhodující prvek zajištění rozvoje dané společnosti a tím také životní úroveň obyvatelstva příslušného státu či koalice států.

Vzhledem k požadavku **reálnosti vytyčovaných cílů a jejich dosažení musí politické vedení státu stanovit nejen obsah cílů, případně cílů postupných – pomocných, ale také pravděpodobného protivníka, či protivníků**. Těmi budou ti, o nichž se předpokládá, že mohou, případně by mohli dosažení stanovených cílů, zájmů a ambicí bránit, překážet či je znemožnit. Současně musí brát v úvahu své i protivnickovy možné spojence, s nimiž lze za určitých situací (jakých?) při realizování vytyčených cílů počítat.

Názorným příkladem stanovení politických a také postupných cílů k vytvoření podmínek při dosahování celkového – konečného cíle byla například *politika nacistického Německa na začátku druhé světové války*. Své komplexní strategické politické cíle, v tom především také ekonomické zájmy, vyjádřilo heslem „Drang nach Osten!“ Volně přeloženo „Vzhůru (vpřed) na východ!“. Postupným cílem k tomu mělo být obsazení států střední a západní Evropy. Tím si Německo chtělo vytvořit k tomu zejména ekonomické, do určité míry rovněž politické a částečně i vojenské předpoklady.

Politické cíle, zájmy a ambice sledované již v míru a následně řešené ozbrojeným konfliktem, jsou určující rovněž pro vypracování době odpovídající vojenské doktríny jednotlivých států. Z ní hlavně v západních zemích také vycházejí případné dílčí doktríny (?) jednotlivých složek ozbrojených sil a všeobecně i operační plány a způsoby vedení operační a bojové činnosti.

Závislost a podmíněnost řešení vedením státu vytyčených cílů



(1) Rozvoj životní úrovně zahrnuje především:

- vytvoření základních životních podmínek k zajištění nezbytných potřeb = zaměstnání pro: jídlo, pití, bydlení, spánek, zdraví, sociální jistoty
- umožnění vzdělání
- zajištění
 - bezpečnosti
 - kultury
 - svobody politické, náboženské, etnické, slova, písma pohybu atd., pokud neohrožuje či neomezuje okolí
- důslednou osobní, hmotnou a morální odpovědnost každého za veškeré konání své i svých podřízených (kontrola), včetně všech vedoucích činitelů (tunelování)
- naprosto stejnou spravedlnost - stejný metr pro všechny zvláště vedoucí -
- důsledné respektování tří základních sloupů demokracie:
 - svobody: je úplná, pokud není na úkor druhých
 - rovnoprávnosti: zákony platit plně zejména také pro ty, kteří je tvoří a měly by proto být vzorem jejich dodržování (imunita?)
 - bratrství: pomoc potřebným a slabým především doma, ale i v zahraničí (viz CHARTA OSN).

Příloha 2

Z dosavadních zkušeností vyplývá, že při dosahování stanovených cílů, zájmů a ambicí je neúčelnější a neúčinnější na všech úrovních (strategické, operační a taktické) **jeden společný vševojskový záměr – zámysl**. Každý druh vojska v něm podle svého místa, úlohy a možností dostává konkrétní úkoly.

V závislosti na sledovaných cílech a možnostech protivníka jsou značné rozdíly také ve způsobech vedení války. Důkazem toho je opět Německo za druhé světové války. Válka ze strany Německa proti tehdejšímu Sovětskému svazu se vyznačovala nebývalou bezohledností a krutostí nejen proti vojskům, ale i obyvatelstvu Sovětského svazu. Projevovalo se to pustošením země, vypalováním vesnic, pronásledováním a likvidací civilního obyvatelstva, nelidským

zacházením se zajatci apod. V ostatních zemích Evropy, s výjimkou bývalé Jugoslávie, tomu bylo jinak. Na tomto příkladu je zřejmé, že v každé válce největší oběti přináší obyvatelstvo válečných stran, zejména strany napadené, na jejímž území válka probíhá.

Orientace ozbrojeného zápasu na dosahování politických a v nich především ekonomických cílů směrem vně státu je v podstatě podmínkou k dosažení vnitřních politických cílů. Názorně to opět ukazuje příklad fašistického Německa. Plán války proti Sovětskému svazu *Barbarossa* řešil především dva druhy politických a současně ekonomických cílů:

- ❑ *vnější*, jimiž bylo rozšíření sfér vlivu německého kapitálu vně státu: zejména získání zdrojů surovin, odbytišť-trhů – Němci hlásaný „Lebensraum“ (životní prostor) a levné pracovní síly,
- ❑ *vnitřní*, v nichž šlo o to, aby vytvořením podmínek pro rozvoj německého kapitálu byl současně *zabezpečen růst životní úrovně vlastního obyvatelstva, a tím také jeho podpora politiky vedení státu.*

Kromě toho existoval *politický cíl* zničit protivníka, který by především vzhledem ke své velikosti a počtu obyvatel, ale také z politických důvodů mohl být dříve či později nebezpečnou překážkou německé rozpínavosti. To spolu s oslňujícími vítězstvími jeho armád na začátku druhé světové války mělo současně *prokázat výhodnost a dokonce správnost, nadřazenost a převahu politiky a ideologie nacistických vládců.* Že to bylo na úkor jiných států a jejich obyvatelstva, a jinak tomu ani nikdy být nemůže, tehdy nikoho z Němců, až na malé výjimky, v době úspěšných tažení jejich armád nezajímalo. Schéma naznačených cílů lze považovat za obecně platné.

Stejně tak je možné vyvodit *různé politické cíle, zájmy a ambice politiky protihitlerovské koalice.* U otevření druhé fronty Churchill prosazoval invazi západních vojsk přes Balkán, naproti tomu při stanovení čáry setkání spojeneckých vojsk v našem prostoru sovětské vedení trvalo na setkání se západními vojsky na naší západní hranici bez ohledu na Pražské povstání. Později po dlouhých jednáních souhlasilo s kompromisem setkání vojsk v prostoru Plzně. Důvodem Západu přitom bylo omezit obsazení států střední Evropy sovětskými vojsky, a tím i politický vliv Sovětského svazu v nich.

Na základě těchto uvedených, ale také dalších příkladů z historie je možno konstatovat, že:

Vnitřní politické cíle určují politické cíle vnější (mají vnitřní zabezpečit), a tím také cíle ozbrojeného zápasu.

Možnosti ozbrojený zápas ovlivňujících činitelů – jeho systémového okolí – jsou základními vstupy – podklady – pro vypracování jeho teorie, s ní spojené vojenské doktríny a způsoby vedení operační a bojové činnosti k tomu cíleně budovanými ozbrojenými silami-systémy z toho vyplývajících požadavků na jejich zabezpečení ostatními oblastmi jednotlivých států a jejich koalic.

Obsah cílů, zájmů a ambicí, určených politickým vedením státu ozbrojeným silám k jejich realizaci ozbrojeným zápasem, roste vždy úměrně s ekonomickou silou státu a potřebou jejího dalšího rozvoje jako základního předpokladu také rozvoje státu.

Podmínkou rozvoje ekonomiky je úroveň vědeckotechnického poznání a jeho uplatnění v praxi. Čím jsou úspěchy v oblasti vědeckotechnického poznání větší a početnější a jejich

uplatnění v praxi rychlejší a masovější, **tím významnější a prudší je ekonomický rozmach daného státu.**

Řečeno jinými slovy: **vědeckotechnické poznatky a jejich uplatnění v praxi jsou rozhodujícími pro úroveň ekonomiky a její rozvoj a tím i pro formulaci politických cílů, zájmů a ambicí války.** Současně tak narůstá nejen ekonomický, ale všestranný předstih daného státu před státy ostatními. Protože schéma: vědeckotechnický rozvoj – praxe, výroba – trh, ekonomika a s ní růst životní úrovně – vědeckotechnické i všeobecné poznání – vědeckotechnický rozvoj se stále opakuje a také zrychluje, je pravděpodobné, že tempo cyklu i rozdíly mezi ekonomikami států, a tím jejich bohatstvím, všestranným rozvojem se budou dále zvyšovat. To jen podtrhuje význam vědy, znalostí již v současnosti, především však v budoucnosti.

Z toho vyplývá další vstupní zákon:

Vědeckotechnický rozvoj vytváří podmínky pro všestranný růst států a jejich bohatství. Rozdíly mezi bohatými a chudými, zaostalými státy se tak budou stále rychleji zvyšovat formou rozvírajících se nůžek. K obdobné situaci bude docházet i uvnitř států.

Vzájemnou závislost a podmíněnost vedením státu stanovených cílů všeobecně, s důrazem na růst životní úrovně obyvatelstva včetně jeho bezpečnosti, ekonomiky a vědeckotechnické poznání, znázorňuje **příloha č. 2.**

Čím byly a jsou jednotlivé státy **ekonomicky silnější, tím více finančních prostředků ve svých rozpočtech mohly a mohou věnovat na své ozbrojené síly**, na zvyšování jejich počtů a zkvalitňování výzbroje. Tak si vlastně již v míru vytvářejí předpoklady pro realizaci svých cílů, zájmů a ambicí případným ozbrojeným konfliktům.

Kvalita výzbroje, její možnost, zejména dosah a účinek, ovlivňují zpětně politické cíle, zájmy a ambice. Umožňují jejich růst a bezprostředně ovlivňují způsob vedení bojové činnosti.

K zvětšení prostoru ozbrojeného konfliktu docházelo nejen v jednotlivých po sobě následujících válkách, ale také během nich v důsledku využití možností nových zbraní a jím odpovídajících změn bojové činnosti. Tak vytvořivší se situace vedla k **růstu politických cílů dokonce i v průběhu jedné války.** Důkazem toho jsou jak první, tak zejména druhá světová válka. To pochopitelně vyžadovalo **průběžné zvyšování požadavků na všestranné zabezpečení ozbrojených sil** v souladu s danými podmínkami a jím vypracovanou odpovídající teorií vedení ozbrojeného zápasu.

Jak ukazuje historie orientace plně zmobilizovaného hospodářství státu působí:

- ❑ **zrychlení rozvoje vědeckotechnického poznání** a jeho uplatnění zejména v bojové technice,
- ❑ **růst významu zázemí** pro zabezpečování ozbrojených sil vším potřebným a s tím souvisejícím zvyšujícím se počtem strategických cílů,
- ❑ **prodlužování doby trvání ozbrojeného zápasu** a jeho všeobecný rozmach při dosahování politickým vedením stanovených cílů, zájmů a ambicí.

To vede k tomu, že v soudobých podmínkách **prakticky mizí rozdíl mezi frontou a zápo-
lím.** Z toho vyplývající požadavky vyžadují **vytvořit k obraně a ochraně zázemí nezbytné**

předpoklady již v míru. Lze toho však dosáhnout jen tehdy, pokud obyvatelstvo daného státu je přesvědčeno o tom, že má za co bojovat a že případný neúspěch by zhoršil jeho dosavadní situaci. Jak opět dokazuje historie, morálka obyvatelstva i vojsk, jejich vůle a síla snášet utrpení a strasti války a odhodlání přinést v ní, pokud to bude nutné, oběť nejcennější – život, je **podmíněna jejich ztotožněním se s cíli, vytyčenými politickým vedením státu**. K tomu je ovšem třeba vytvořit všestranné předpoklady již v míru.

Množství a kvalita výzbroje, počty ozbrojených sil, morální hodnoty obyvatelstva, jeho vyspělost a vztah k cílům války, organizované a všestranné zabezpečení jak války, tak života v zázemí jsou stále více **závislé na stavu výrobních sil – ekonomické úrovni státu či koalice států, na jejich politickém zřízení, vedení a podpoře obyvatelstvem a na úrovni vědeckotechnického poznání jako rozhodující síly úrovně a rozvoje ekonomiky státu i všeobecné, hlavně však technické vyspělosti jeho obyvatelstva**.

Z vlivu bojové techniky na rozvoj ozbrojeného zápasu lze vyvodit tyto závěry:

Vlastnosti zbraní a bojové techniky rozhodujícím způsobem ovlivňují charakter a způsob vedení ozbrojeného zápasu. Čím větší jsou dosah a účinky zbraní, tím větší změny vyvolávají ve způsobech vedení, prostorovém a donedávna i časovém rozmachu. Smazávají rozdíl mezi frontou a zápolím, týlem.

Ozbrojený konflikt přestává být zkouškou jen ozbrojených sil, ale je také zkouškou všech materiálních, organizačních, duševních a technických možností, kvalit a schopností bojujících stran, včetně jejich obyvatelstva.

Rozhodující místo ve vytváření materiálních podmínek k vedení ozbrojeného zápasu stejně jako k rozvoji státu zaujímá ekonomika a v ní výroba.

Historie rovněž dokazuje, že **ne pouze na základě geniality vojevůdců, ale na základě změn v uplatnění vědeckotechnického poznání ve výrobě a jejich technicky průběžně zdokonalovaných a vyspělejších výrobcích docházelo a bude nadále docházet ke změnám v přípravě a vedení ozbrojeného zápasu**.

Genialita vojevůdců spočívala v jejich schopnostech a talentu dříve a lépe než ostatní poznat nové možnosti výrobou poskytované bojové techniky, a také ji tvůrčím způsobem využít v konkrétních situacích. Pochopení podstaty kvality a parametrů techniky jim umožnilo odpovídajícím způsobem rozpracovat teorii, nové zásady vedení bojové činnosti a překvapit tím protivníka. Pokud byl čas na praktické zvládnutí teorie, bylo překvapení o to účinnější.

Vědeckotechnické poznání, výroba a jejich možnosti v současnosti ozbrojeným silám poskytují nejen novou bojovou techniku, ale i nového, technicky vyspělejšího člověka, schopného tuto vysoce účinnou techniku ovládnout a efektivně využít.

Úroveň výroby, jak z uvedeného vyplývá, je právě tou silou, která **umožňuje rozvoj ozbrojených sil tím, že jim dodává více zbraní a lepší kvality**. Ty pak vyvolávají odpovídající změny v teorii ozbrojeného zápasu.

Změny ve vojenské technice, uplatnění jejich možností a současně ochrana proti nim (ozbrojený zápas je dvoustranný) vyvolávají nejen rozvoj vojenské teorie, ale následně také změny vojenských doktrín a způsobů vedení bojové činnosti.

Každé zanedbání rozvoje vojenské teorie mělo v minulosti za následek, že k prosazení změn, které umožňovaly a z hlediska ochrany přímo vyžadovaly parametry nové techniky, docházelo živelně v průběhu ozbrojeného zápasu. Bývalo to však za cenu nadměrných lidských, psychických i materiálových ztrát. Tak tomu bylo například v prusko-francouzské válce (1870-1871), kdy palba zadovek a kulometů si vynutila rozptýlení praporečnických kolon až do rojnic a jedinou formou pohybu na bojišti se stal přískok. Voják si bez souhlasu velitelů našel instinktivně sám způsob, jak se chránit před nepřátelskou palbou.

V soudobých podmínkách vysoce účinné a perspektivně ještě účinnější bojové techniky by živelné prosazování nových způsobů bojové činnosti mohlo skončit až katastrofou, v lepším případě „jen“ nadměrnými, ale těžko nahraditelnými ztrátami.

Z toho lze vyvodit, že:

Hledat, formulovat a zvládnout nové zásady vedení bojové činnosti již v míru je základním posláním a úkolem vojenské vědy.

Pokud jde o organizační a psychické schopnosti bojujících stran, je třeba vidět, že i v této oblasti došlo k bouřlivému vývoji. Od válek, které svými cíli, prostředky, prostorovým a nepřetržitým časovým rozmachem měly relativně omezený charakter, došlo ve dvacátém století k válkám v pravém slova smyslu světovým.

Jestliže dřívější války byly vedeny v podstatě jen **nájemnými**, lze proto říci relativně profesionálními armádami té doby a obyvatelstva se týkaly v zásadě nepřímo, například drancováním prostorů bojů apod., je **do soudobých válek stále více vtahováno a zainteresováno až přímo, či nepřímo obyvatelstvo.**

Přímo tím, že je vystaveno ničivým účinkům bombardování raketami, letectvem a bojovou činností výsadků a diverzních skupin. **Nepřímo** závislostí ozbrojených sil na všestranném, průběžně organizovaném zabezpečování bojujících armád lidmi, bojovou technikou a materiálem všeho druhu.

To již samo o sobě ukazuje na potřebu vysokého morálně politického uvědomění obyvatelstva státu a plnou podporu cílů války všemi, nebo alespoň většinou právnických a hlavně fyzických osob.

Úkoly zázemí v případě války budou totiž velmi rozmanité, složité a náročné. K hlavním z nich budou patřit především:

- ☐ likvidace úderů letectva a raket protivníka, zejména jaderných, pokud dojde k jejich použití,
- ☐ boj s diverzanty a výsadky protivníka kdekoli a kdykoliv na celém území státu,
- ☐ zásobování ozbrojených sil vším potřebným k boji,
- ☐ zásobování obyvatelstva vším potřebným k životu,
- ☐ doplňování ozbrojených sil lidmi,
- ☐ zajišťování pořádku a bezpečnosti proti narušitelům všeho druhu.

Ze všech těchto skutečností vyplývá následující závěr:

Reálnější vyhlídky na vítězství bude mít ta bojující strana, u níž jsou zájmy politického vedení a obyvatelstva shodné a dokáže také maximálně zmobilizovat a využít nejen materiální – ekonomické, ale i duchovní a fyzické síly obyvatelstva k úspěšnému dosažení vytyčených cílů, zájmů a ambicí.

Předpoklady k dosažení vysokého stupně morálního potenciálu má především ten stát, jehož obyvatelstvo je schopno vydržet obrovské zatížení válkou, jemu způsobené ztráty, strasti, dokonce i dílčí porážky, případně i jaderné údery. Přitom však současně neztratí vůli k boji za dosažení konečných cílů a tím úspěchu i za cenu dalších obětí, případně sebeobětování.

Cíle, zájmy a ambice stanovené vedením státu války v takovém případě bere obyvatelstvo za své a bude ochotno k jejich dosažení přinášet sebevětší oběti.

Závěr

Z toho, co bylo uvedeno, vyplývají následující hlavní vnější – vstupní zákony – ovlivňující ozbrojený zápas:

1. Reálné politické cíle zájmy a ambice musí vycházet z všestranných možností státu či koalice států vytvářejí rozhodující podmínky pro vedení ozbrojeného zápasu.
2. Průběžný rozvoj ekonomiky a s ním související zvyšování životní úrovně je hlavním posláním politického vedení státu.
3. Vliv politických cílů, zájmů, ambicí a všestranných možností státu se promítají do vnitřních zákonů ozbrojeného konfliktu a plně je ovlivňují.
4. Výsledek ozbrojeného konfliktu určují v těsné jednotě vzájemné souvislosti a podmíněnosti, celkové počty, velikost ekonomické, morálně politické a vojenské síly státu či koalice států, ale i jejich protivníků a jejich vzájemný poměr.
5. Vítězství patří té straně, která ve všech těchto činitelích jako celku dosáhne převahy nad protivníkem.
6. Vědeckotechnické poznání, jeho kvalita a využití v praxi jsou základem ekonomiky státu, jeho bohatství i mezinárodního postavení.
7. Úroveň vědeckotechnického poznání a jeho uplatnění v konstrukci bojové techniky určuje sílu a kvalitu ozbrojených sil a potřebu rozvoje teorie přípravy a vedení ozbrojeného zápasu.
8. Již v soudobých, a tím spíše perspektivních podmínkách mizí rozdíl mezi frontou a zápo-
lím.

Který z uvedených zákonů a činitelů je důležitější, nelze stanovit s konečnou platností. Dokazuje to rovněž historie. V různých válkách, za různých situací, podmínek a možností bojujících stran byly vzájemné vztahy mezi činiteli ozbrojeného zápasu a tím i jejich úloha různé. Odpovídající využívání zákonů a z nich vyplývající opatření vytvářejí základní předpoklady pro úspěch.

Obdobným způsobem jako u vnějších zákonů přípravy a vedení ozbrojeného zápasu je třeba vyvozovat a formulovat jeho vnitřní zákony. Vzhledem k redakčním prostorovým omezením je to možné provést v dalším samostatném příspěvku.

Nové myšlenky se prosazují pozvolna a nemusí zanechat vždy bezprostřední, vynaloženému úsilí adekvátní odraz v praktické stránce hospodaření. O veřejném sektoru to platí obzvlášť. V důsledku toho je pak většina velitelů (odborných funkcionářů AČR) přesvědčena o postačujících, dají-li se tak nazvat, nástrojích, metodách a technikách ekonomického řízení, se kterými se v současné praxi nejčastěji setkávají. Ustálil se i značně rozšířený názor, že věcné plnění úkolů výcvikového roku, jako prioritní úloha velitelů, přirozeně a jaksí sama o sobě zastihuje jiné, méně důležité stránky řízení. Tou méně důležitou stránkou řízení je v jejich povědomí ekonomické řízení procesů výcviku, podpůrných a jiných činností vojsk v míru.

Věda a praxe jsou komplementární pojmy a není snadné mezi nimi najít vyváženou rovinu vzájemného působení. Ne jinak je tomu v teorii a praxi ekonomiky a managementu, jejichž účelnou koexistenci v AČR se zabývá následující článek.

Knižní trh v posledních letech nabízí bohatý výběr ekonomické a manažerské literatury, jejíž rozsah, zaměření, ale i odlišná úroveň, určovaná odbornou způsobilostí autorů, hloubkou a kvalitou zpracování, ale též přechodnými módními trendy, novinkami i komerčními cíli, nás nutí k selektivnímu přístupu při jejím výběru. Samozřejmě, za předpokladu, že jsme trvale ochotni získávat nejnovější poznatky v oblastech pro nás potřebných nebo užitečných. Bohužel, kromě několika málo šťastlivců, jen málokdo z nás disponuje takovými časovými možnostmi, které by skýtaly prostor pro neomezené, ničím nerušené a podrobné studium nových myšlenek, podnětů a přístupů.

O manažerech obecně platí, že mnoho nechtou. Pokud by se cítil někdo dotčený, je potřebné dodat, že určitě nechtou tolik, kolik by většinou chtěli. Problém je v tom, že na to prostě nemají čas. Mimořádně velké úsilí, mnoho namáhavé a stresující práce jim ukraduje z času, který by jinak s jistou sebereflexí mohli věnovat studiu odborných příruček, návodů, případových studií ... apod., paradoxně proto, aby pak s menším úsilím dosahovali lepších výsledků. Převaha jejich praktických zkušeností vytváří jakousi vlastní iluzi o správném rozhodování; v nezbytné nutné konfrontaci s literaturou se pak obvykle mění na deziluzi a zklamání, naleznou-li odborný, nicméně odlišný výklad svých „zaručeně správných“ manažerských přístupů. Z této životní zkušenosti se mohou poučit a přemýšlet o možných způsobech jak nových myšlenek co nejlépe využít, anebo jim i nadále, pokud možno co nejdéle vzdorovat; což není vůbec neobvyklé. Pokud totiž manažer disponuje příliš malým rozsahem pravomocí na to, aby docílil žádoucího stavu nebo změny, přirozeně hledá a často i nachází způsoby, jak se co nejlépe přizpůsobit, dokonce jak této dichotomie využít co nejlépe ve svůj prospěch.

Manažeři jsou velice pragmatičtí lidé. Mnohem více než teorie je zajímaví zkušenosti („skutečný“ svět). Tak či onak, dříve či později, bez ohledu na to, jak hluboce a zatvrzele strkají hlavu do písku, nemohou ignorovat množství odborných pojmů, metod, nástrojů a technik, které by mohli prakticky využít. Bez jejich znalosti se stávají zajatci vlastní praxe a zkušenosti a ztrácejí schopnost se na ně podívat z odstupu času, poučit se z nich.

Úvod do problematiky

Tvrzení, že praxe je jiná a sama o sobě značně složitá (různé druhy vojsk, odlišné aktivity) nebývá kupodivu tou hlavní příčinou, ale bývají jí často vyslovované otázky typu **kdy, kdo, kde a jak, méně již proč**. Je to proto, že nabízíme pohled na hospodářské jevy z pozic ucelené ekonomické teorie (paradigma). Zabýváme se otázkami, které propojují **racionální ekonomické myšlení (chování) se základními poznatky teorie managementu, majících trvalou platnost v každé hospodářící organizaci, a tedy i v AČR** [1]. To vše studenti záhy pochopí. Poměří-li však své nové poznatky se značně odlišnými zkušenostmi v praxi, jsou jejich otázky naprosto legitimní. Jsou to otázky budoucích protagonistů v řídicích a rozhodovacích procesech.

Analyzujeme-li ve vědecké činnosti a odvozeně v edukačních procesech analyzujeme vybrané, ekonomické, svým charakterem objektivní, zákonité, praxí některých armád již ověřené a rozvinuté kategorie, nebývá vždy (zejména u studentů v některých typech kurzů) zaručen zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž učitel v součinnosti se studenty hodlá dospět.

Některé poznatky výzkumu se v praxi zdají být „příliš vědecké“, nadmíru složité, a tím i málo využitelné. A kupodivu je to i přesto, že srozumitelným způsobem prokazují a vědecky zdůvodňují potřebu změny. Samotná realizační fáze však bývá svěřena do vínku manažerům organizace a není tajemstvím, že patří k jejich nejobtížnějším zkouškám. Zvyšuje nároky na tvůrčí schopnosti, skýtá a zároveň skrývá nepředstavitelné množství problémů, předznamenává vysokou míru nejistoty průběhu, ale i samotného výsledku, bývá předpokladem pro vznik možných, ale i obtížně předvídatelných rizikových situací.

Akademici tvrdí, že lidé z praxe jsou příliš povrchní, zatímco praktiky prostě zajímá výsledek. Praktici si dnes nestěžují na novost všech konceptů, ale na skutečnost, že nové koncepty se vůbec nezabývají fází realizace [2].

Na druhé straně se můžeme ptát, zda-li jsou praktické poznatky a zkušenosti, kterými se vyzbrojuje, ale i obhazuje praxe, *dostatečně vědecké*. S jistotou můžeme tvrdit, že hodnocení (optikou vědy) nebude příliš nakloněno představám o objektivní míře vědeckosti. Nabízí se vysvětlení, že praxe je velmi různorodá, komplikovaná, jedinečná, což zároveň potvrzuje i známý fakt, že neexistuje univerzální recept na úspěch pro všechny firmy. Praxe však tyto důvody přijímá s podezřelou ochotou a často dodává, že výstupy vědy nemohou být přijímány dogmaticky. Mnohé okolnosti bývají těmto názorům nakloněny. Jednak odborná veřejnost k vybraným problémům nesdílí vždy stejný názor, jednak se množí pochybnosti, zda-li pokládat verifikaci v poněkud odlišných podmínkách za přiměřeně reprezentativní a průkaznou. Stranou nezůstávají ani otázky vyvolané obavami ze vzniku konfliktních situací, které v průběhu realizace mohou nastat a které ji tak věrně a neodmyslitelně provázejí.

Mohou být tyto argumenty, byť jen dočasně, ale i s jistou dávkou tolerance, akceptovány? Domníváme se, že ano.

Za nepřijatelné však pokládáme dovolávat se určité tolerance, současně však nerespektovat vědecky již prokázané a praxí verifikované poznatky, zkušenosti, východiska a předpoklady, obecně respektované principy a souvislosti společensko vědních disciplín ekonomiky a managementu, majících zásadní vliv na úspěšné plnění cílů k a z d é organizace.

Osvětleme si množinu těchto problémů blíže, a sice ve vztahu k AČR, potažmo k nákladovému středisku, které pro naše účely můžeme pokládat za relativně uzavřený celek. Můžeme

na něj nahlížet jako na metasystém, který se svými prvky (systémy-subsystémy), tedy i ekonomickým systémem, zajišťuje splnění konkrétních úkolů, cílů.

Ekonomický systém, management, ekonomické a hodnotové řízení

Co ve vztahu k nákladovému středisku rozumět pod pojmy ekonomický systém, ekonomický management, ekonomické a hodnotové řízení? Jak spolu tyto kategorie souvisí, jak na ně nahlíží věda a jaký prostor dostávají v AČR?

Každá z těchto otázek je sama o sobě značně složitá a my jen dodáváme, že vědecko-výzkumná činnost *katedry ekonomie* (K-102) se jimi intenzivně zabývá. Pro vysvětlení na pohled nepřehledných a komplikovaných souvislostí jsou často využívány tradiční přístupy, které zkoumaný problém do jisté míry zjednodušují tím, že akceptují jen relevantní faktory. Ve snaze uzavřít systém pak méně významné (signifikační) faktory nebývají do zkoumaného systému vůbec začleněny. Tento postup jsme uplatnili kupříkladu v projektu specifického výzkumu s názvem „*Modelové přístupy k ekonomické analýze hospodaření AČR*“, kde hledáme možnosti využití současného finančního účetnictví pro rozborovou činnost nákladového střediska.

Modelováním výstupů z finančního účetnictví nabízíme soustavu ukazatelů, které mohou na přechodnou dobu významnou měrou ztransparentnit hospodaření nákladového střediska.

Tyto přístupy samozřejmě nemohou plně nahradit základní nástroj ekonomického řízení vesměs využívaný interními uživateli, manažerské účetnictví, nicméně mohly by prohloubit a rozšířit kvalitu řízení a rozhodování a tedy i odpovědnost širšího okruhu funkcionářů útvaru. Ve studii „*Modelování výstupů z finančního účetnictví pro rozborovou činnost NS AČR*“, která byla prezentována na odborném semináři VVŠ PV ve Vyškově (15.6.2004), podáváme k této problematice podrobný výklad [3].

Naším cílem je hledat odpověď na naprosto legitimní a zdaleka ne ojedinělou otázku: „Kdo a jak, pomocí jakých nástrojů, by měl v podmínkách nákladového střediska zajišťovat procesy ekonomického řízení? Je to otázka exkluzivity jediné funkce nebo by měla být parciálně začleněna do procesů řízení a rozhodování na všech úrovních subordínace?

Jsou to tedy velitelé, odborní funkcionáři logistiky, náčelníci ekonomické služby daného stupně? Odpověď můžeme již nyní antcipovat a dlužno říci, že i praxe nám to potvrzuje; každý z těchto funkcionářů se sice cítí být ekonomem, ale jen v rozsahu reglementy vymezených nástrojů a pravomocí. Řídící funkce vnímají jen jako realizaci systémově nastavených pravidel, nabízejících selektivní výběr nástrojů a metod ekonomického řízení, postačujících právě jen pro uspokojení formální odpovědnosti. A to je zoufale málo. Nelze totiž přehlédnout nevyužitý potenciál ryze ekonomických přístupů nabízených zkušenostmi jiných armád, vědou, ale i obrovskou rezervu v možných přínosech v důsledku rozšířeného prostoru pro kreativní jednání.

Podobnými otázkami se zabýváme v řešení **díličního úkolu výzkumného záměru Fakulty ekonomiky a managementu pod názvem „Základní předpoklady a prvky ekonomického řízení nákladového střediska“ (na léta 2004-2007)**, kde jsme si zformulovali pracovní hypotézu, která je dedukována jednak z teorie, ale i z jiných hypotéz a jejíž pravděpodobnou správnost se snažíme prokázat množstvím faktů, které se sní shodují a obsahují jasné implikace pro oprávněné závěry. Formulovali jsme ji takto:

„*Aby bylo možné ekonomicky řídit, trvale zajišťovat racionální úroveň hospodaření nákladového střediska, hodnotit výsledky určené podílem osobní odpovědnosti a schopnostmi mana-*

žerů (velitelů, odborných funkcionářů), musí být pro to vytvořeny nevyhnutelné předpoklady (teoretické, normativní, metodické, organizační, personální, technické, informační, ekonomické). Jen tak může být plně rozvinuto hodnotové řízení procesů (aktivit) podle platných zásad, nástrojů, metod a technik, odvozených z teorie managementu a manažerské ekonomiky.“

Za tím účelem, kromě jiného, je naším cílem objasnit podstatu pojmů **ekonomický systém, ekonomický management a hodnotové řízení** ve vztahu k plnění úloh nákladového střediska AČR. Jak k řešení těchto problémů přistupujeme, naznačíme v dalších částech. Obeznamíme vás však jen se základními úhly pohledu, protože výzkum se nachází ve fázi rozpracování, je plánován na více let a participuje na něm více subjektů.

Pro větší srozumitelnost jsme si pro tento výklad zvolili určitou modifikaci *analyticko-syntetického postupu*. Syntéza tedy nebude následovat až poté, co uskutečníme všechny analytické postupy. Již v průběhu provádění dílčích analýz bychom se měli neustále vracet k výchozímu celku (hypotéze) a zkoumat působení jednotlivých částí a faktorů na celek, neustále ověřovat svá východiska a prohlubovat je.

Ekonomický systém a ekonomické řízení nákladového střediska

V rezortu obrany zatím není ekonomický systém jednoznačně definován, a proto není ani jasně definováno postavení jednotlivých složek rezortu obrany v něm [4].

Úřad ekonomické kontroly MO ČR (v Analýze ekonomiky obrany MO ČR Praha, 2000) jej „definuje“ jako ... soustavu prvků, metod, způsobů práce a opatření politicko ekonomického charakteru, spojených s plánováním, programováním, rozpočtováním, akvizicí, alokací, užitím, controllingem a zúčtováním finančních a jiných zdrojů (např. potřebných právních a finančních, majetku, personálu).

Za prvky ekonomického systému (tamtéž) označuje sekci správy majetku, finanční sekci (nyní ekonomická sekce), sekci obranného plánování, Národní úřad pro vyzbrojování, Akviziční úřad a sekci logistiky Generálního štábu.

Dnes je to již s ohledem na změněné organizační uspořádání rezortu materiál historický, nicméně jsme z něj citovali proto, abychom dále poukázali na přetrvávající nepřesnosti ve výkladu tohoto problému.

V jiných, taktéž historických materiálech bývalé finanční sekce se můžeme dočíst, že ekonomický systém rezortu MO je souhrnem pravidel a zásad hospodářské a finanční (rozpočtové) činnosti, které jsou uplatňovány v závislosti na existujících vnějších a vnitřních ekonomických vztazích a ekonomické struktuře subjektu. Přitom, jak se dále uvádí, by ekonomický systém měl mít tyto moduly:

- ❑ finanční účetnictví,
- ❑ investiční majetek,
- ❑ nákladové účetnictví,
- ❑ mzdy,
- ❑ plánování údržby a oprav,
- ❑ řízení projektů (především investiční výstavba).

Analytické podklady pro strategickou revizi obrany ČR za oblast finanční zdroje [4] v části A2 otevírají kapitolu s názvem „*Současný ekonomický systém rezortu obrany z hlediska efek-*

tivního využívání finančních zdrojů“. Zdůrazňují, že *ekonomický systém je nedílnou součástí systému řízení rezortu obrany, v jehož rámci hraje významnou roli zejména procesy plánování*. Zároveň však ale konstatují, že je nutno jej teprve definovat právě ve vazbě na metodické řešení systému řízení a plánování. Vymezují hlavní požadavky na ekonomický systém:

- ❑ řešit otázky spojené s plánováním zdrojů (SPPR), logistikou (včetně akvizičního systému), finančním systémem, systémem ekonomické kontroly atd.,
- ❑ adekvátně reagovat na současné výzvy, které před rezortem obrany stojí, tj. vzrůstající nutnost efektivního řízení zdrojů ve vazbě na rozpočtová omezení, rychle rostoucí pořizovací náklady (profesionalizace, reprodukce, modernizace, postupné vyrovnávání úrovně se státy EU),
- ❑ adekvátně reagovat na povinnosti, vyplývající z nových rozpočtových pravidel, připravovaného zákona o finanční kontrole, z členství v NATO, reagovat na výzvy plynoucí z připravovaného zavedení systému strategického plánování v ČR, z připravovaného vstupu ČR do EU apod.

Již samotná snaha definovat (charakterizovat) ekonomický systém rezortu MO ČR musí být chápána jako pozitivní akt. Je dnes již historickým pohledem na tento problém očima tehdejšího vrcholového řízení rezortu, který můžeme dále korigovat, upravovat, anebo rozvíjet. Nicméně, jak z předchozího vyplývá, nelze přijmout ani jednu z uvedených charakteristik.

Od systémového myšlení jsou na míle vzdáleny. Není přesně formulováno postavení a cíl ekonomického systému v systému řízení rezortu obrany, jeho samotný cíl, organizační struktura, prvky, vztahy, vstupy, výstupy, okolí ... apod. **Nástroje ekonomického řízení nemohou tvořit stěžejní prvky ekonomického systému a mzdy už vůbec ne.** To bychom se zrovna tak mohli ptát, proč mzdy a ne spotřeba PHM, energie, cestovné ... ap.

Náklad je sice velice důležitá ekonomická kategorie, přísluší jí však jen postavení zprostředkovaného *údaje* (v lepším případě komplexnější *informace*) pro potřeby ekonomického řízení. V charakteristikách nebyl vůbec zohledněn např. Sadovského [5] systémově-metodologický přístup, dále pak paradox celistvosti, hierarchičnosti apod., které popisuje tento autor v logicko-metodologické analýze teorie systémů. Tohoto renomovaného odborníka zmiňujeme proto, že čerpá a zevšeobecňuje poznatky 606 autorů.

Očekávání pozitivních výsledků při řešení složitých problémů, bez metodologicky správného vymezení systému, již předem odsuzuje k nezdaru. Tím chceme poukázat na to, že pokud bude řešení tohoto problému v rezortu MO ČR přikládána jen sekundární role, jen jakoby kondicionály vymezovaný doplněk jiných, zdánlivě prioritních úloh, pak se skutečně budeme utápět ve složitých a s obtížemi řešitelných situacích a donekonečna plýtvat energií na řešení stále nově vznikajících disfunkcí.

Ekonomické procesy mají svoji dynamiku, přičemž v objektivním hodnocení jejich výsledků je zakódováno působení proměnlivých veličin, působení množiny prvků navzájem mezi sebou spojených a vytvářejících určitou ucelenou jednotu.

Smyslem formalizace ekonomického systému s jeho vnitřní stavbou, specifickými vlastnostmi a jeho chováním je podhalit „roušku tajemství“ příčin a důsledků v jeho výsledných projevech, tj. souladu reálného s cílovým očekáváním. Bude-li však tato prvořadá, dalo by se říci východisková oblast, jakou formalizace ekonomického systému bezesporu je, řešena jen parciálně zaměřenou skupinou pracovníků rezortu, opakovaně se budeme setkávat s pseudo-názory.

S ohledem na závažnost problému by měla být konstituována účelně zaměřenou, expertní spoluprací akademické obce, rezortních, jakož i externích odborníků. Například zavádění RAB-u (Ressource Accouting and Budgeting) v armádě Velké Británie předcházela expertní analýza a vydání Bílé knihy (1995), kde byly zmiňované problémové okruhy, i za spoluúčasti přizvaných odborníků, podrobně popsány. Podobné kroky v našem rezortu byly učiněny již v r. 1999 (Strategická revize za oblast finančních zdrojů), přičemž směřovaly též k vydání Bílé knihy rezortu. Bohužel, nikdy se tak nestalo.

Pro naše zkoumání se nabízí jasná implikace, která je platná pro každý samostatně hospodařící subjekt:

„Ekonomický systém musí mít za úlohu zajistit splnění základních cílů rezortu (tuto úlohu plní i celá řada jiných systémů) s efektivním, hospodárným a účelným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů (a to umí zajišťovat jen ekonomický systém).“

V tomto pojetí vystupuje ekonomický systém jako jeden z mnoha podsystémů rezortu MO, ale lze jej vymezit i na úrovni nákladového střediska, přičemž jeho cílové poslání nemůže být v rozporu s cílovým chováním celistvého systému rezortu (nákladového střediska). Ve vztahu k vlastnímu cíli, zajišťovat plnění konkrétních úloh s co nejvyšší mírou hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (prvkům ekonomické racionality) pro změnu vystupuje ve své celistvosti.

Chceme-li ekonomický systém vymezit ve své celistvosti, musíme docílit takového rozložení tohoto systému na části, *kdy rozložené části zachovávají ve specifické formě vlastnosti celistvého systému* a obráceně, *takovéto rozložení daného systému na části je možné jen popisem systému jako určité celistvosti*. Nejedná se tedy opět o nic jiného, než-li o přístup deklarovaný jako další „Sadovského paradox“ [6].

Každý ekonomický systém je svým způsobem systémem abstraktním, protože se vymezuje na základě abstrakce (odhlédnutí) od celé řady dalších rozměrů a aspektů. K těmto krokům přistupujeme při relativním uzavírání systému, do kterého (jak již bylo zmíněno) nezahrnujeme nevýznamné faktory. Pokud se nám do zkoumaného systému podaří zahrnout všechny relevantní faktory, můžeme říci, že se nám podařilo soustavu „uzavřít“.

Úloha nelehká, obzvlášť pak v AČR. Je to proto, že navenek není snadné najít mezi různorodými, svým způsobem jedinečnými nákladovými středisky sjednocující hledisko, což v konečném důsledku vyvolává řadu pochybností odrazujících od těchto snah. Musíme mít však na paměti, že ačkoliv AČR hospodářskou činnost neprovádí (ta je obecně dávána do souvislosti s organizacemi, kterých motivací je hospodářský výsledek), *hospodaří* se vzácnými zdroji a obdobně jako podnik tržního sektoru poskytuje výkony (služby). Měla by tedy hospodařit podle zásad racionálního ekonomického chování, napomáhat a vytvářet předpoklady pro plnění jejího hlavního cíle s hospodárným a efektivním využíváním vzácných zdrojů. A tato skutečnost se musí promítnout do všech, byť plněním věcných úloh odlišných nákladových středisek.

Co to vlastně znamená, že ekonomický systém musí zajišťovat prvky ekonomické racionality (hospodárnost, efektivnost, účelnost), proč je tento cíl tak důležitý a proč vyvolává tolik diskusí?

Je to proto, že specifickým znakem každého ekonomického systému je, že pracuje s omezenými zdroji, které se snaží cílevědomě a maximálně (optimálně) využít, resp. sladit s potřebami, k čemuž využívá optimalizačních procedur nebo práce s variantami (alternativami). A to mají všechny hospodářské subjekty společné.

Zajímavé jsou například snahy některých „logistů“ o takové pojetí, při kterém logistické procesy probíhají **uvnitř ekonomického systému**. Všimněme si, že logistika taktéž pracuje

s omezenými zdroji, operuje s hospodárností, již se též podmiňuje dosažení konečného efektu. Jde tedy o takové účelové vymezení části reality, ve které probíhají procesy ekonomické povahy [7].

Jak do toho všeho zapadá ekonomického řízení? Chování ekonomického systému je nemyslitelné bez chápání tohoto systému jako jednoty prvků uměle vytvořených či přírodních a lidí, kteří tyto prvky ovládají a rozhodují na základě informací podle určitých pravidel vypovídajících o minulých stavech řízeného systému (podsystemu), o záměrech řídicího systému (podsystemu), resp. o odchylkách od cílového stavu.

V opačném případě, tedy za předpokladu, že jsou tato pravidla chybně nastavena, kontrolní mechanismus jen velice těžko rozliší řídicí kvalitu velitele a jeho odborných funkcionářů, podíl jejich vlastních rozhodnutí na ekonomickém plnění úloh a v konečném důsledku také na chování ekonomického systému jako celku. A tady se dostáváme k problému ekonomické řízení.

Již bylo řečeno, že úlohou ekonomického systému je zajistit splnění základních cílů rezortu s efektivním a hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů. Tato úloha se však neprosazuje sama o sobě, má svou dynamiku, realizují ji lidé – řídicí pracovníci, velitelé.

Je to proto, že každý pohyb majetku, který je spojován s lidskou činností, má ekonomický dopad. Každý ekonomický dopad je třeba evidovat a vyčíslit. Každé vyčíslení ekonomického dopadu je třeba vyhodnotit. A každé vyhodnocení ekonomického dopadu je podkladem pro řízení budoucí činnosti. Chceme-li tedy dosáhnout konkrétní, účelové změny stavu ekonomického systému ve stanoveném časovém intervalu, musíme ekonomický systém řídit [8].

Ekonomické řízení

Shrňme-li si to, můžeme říci, že ekonomické řízení znamená takové usměrňování činnosti organizace, které je zaměřeno na podporu, dodržování a dosažení cílů organizace, s efektivním a hospodárným využitím věcných, finančních a lidských zdrojů. Je to hlavní cíl ekonomického systému, dynamicky, účelně uskutečňovaný ekonomickým řízením. Předmětem ekonomického řízení pak budou aktivity, slabá místa, analytické a rozhodovací procesy z výsledků permanentního porovnávání plánu a skutečnosti.

Možno namítnout, že v obecných charakteristikách managementu obvykle není snadné postřehnout vzájemný **vztah mezi řízením a ekonomickým řízením**. Tento problém byl již zmiňován ve vztahu k AČR na počátku našich úvah otevřenou otázkou, kdo je vlastně v liniové štábní struktuře AČR odpovědný za řízení ekonomických procesů, činností? Jak navzájem propojit obecné funkce řízení právě s ekonomickým řízením? Za povšimnutí stojí, že teorie managementu obvykle tuto otázku tak jednoznačně nestaví.

Odpověď na ni je totiž implicitně zabudována v cílovém chování tržních subjektů! Tyto subjekty tedy naprosto cíleně, sebezáchovně podřizují své konání ekonomické prosperitě. Na oltář splnění tohoto cíle jsou obětovávány energie, schopnosti a znalosti všech řídicích pracovníků. Budeme-li hledat obrácené spojení mezi *ekonomickými vědami a managementem*, musíme dospět k závěru, že management nemá ani v nejmenším naději na únik před všudypřítomným působením praktické stránky ekonomických disciplín. Poznatky ekonomické vědy jsou naprosto jednoznačně propojeny s managementem.

Například „manažerská ekonomika“ je ekonomická vědní disciplína, **která je aplikací ekonomických teorií a metod do praxe manažerského řízení...**, je integrujícím předmětem

oborů, jako je účetnictví, finance, marketing, personalistika a výroba, ale i předmětů, které lze považovat za „nástroje“, jako je kvantitativní analýza, operační výzkum, management, teorie her, metody optimalizace. Vychází z čistě teoretických věd, jako je ekonomie (především mikroekonomie) a teorie firmy a exaktních (matematizujících) věd a nástrojů...

Je to vědní disciplína vysoce praktická, která poskytuje manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci, především pro optimální řešení různých rozhodovacích problémů; těmi hlavními jsou stanovení cen výrobků, volba výrobní technologie, určení optimální výše zásob, rozhodování o investicích, způsoby financování podniku. Z tohoto hlediska je manažerská ekonomika „nástrojem“ k řešení manažerských problémů. Principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace [9].

Veřejnému sektoru a potažmo i ČR jsou hlavní úkoly a cíle určovány veřejnou volbou, přičemž její vlastní reprodukce není podmiňována výsledky hospodaření. Výsledky jsou poměřovány kategorií užitku, což nemáme v úmyslu zpochybňovat. Operovat však výsledným efektem jen pomocí této kategorie, zastírá skutečnou podstatu ekonomických jevů, které v průběhu plnění úkolů nastaly.

Dokladem této skutečnosti je například **teorie vojenského managementu**, kde bychom marně hledali spojení mezi vojenským *managementem* a *ekonomickým řízením*. Ve zmínce o tržním sektoru jsme postulovali, že je toto spojení nezbytně nutné a je vnímáno implicitně, naopak ve vztahu *ekonomické vědy* a *managementu* je toto spojení nutným předpokladem naplnění praktické stránky vědy. Kdežto v ČR, z vazby *management-řešení ekonomických problémů*, je ekonomické povědomí vytěšňováno představami o plnění užitků, „*kteřé beztak nejsou hodnotově měřitelné*“? (!)

Mnozí se s touto oficiální, a řekněme si to otevřeně, zejména pro praktické řízení nanejvýš pohodlnou představou sžili natolik, že jiný výklad a tím méně i potřebu zásadních změn vůbec nehodlají připustit. Nicméně velikost armády, její technické vybavení, rozsah a kvalita plnění úloh a především pak dostatečnost zajištění obrany je ekonomickými zdroji limitována. Je limitována neustále se ztenčujícím rozpočtem na obranu a zároveň úpornou snahou managementu minimalizovat vliv tohoto snížení na obranyschopnost a závazky vyplývající z členství v aliančním uskupení.

Permanentní zajišťování úloh vyvolává potřebu probíhající procesy usměrňovat tak, aby byla jejich ekonomická stránka (měřena spotřebou) nejen adekvátně zajištěna, ale aby byla zároveň transparentní, současně však také aby tyto procesy probíhaly s přiměřenou racionalitou. Znamená to, že **musí být řízeny**, a to nejen po jejich „*technické nebo technologické stránce*“, ale i po stránce *ekonomické*. Je to dáno kontinuitou přijímaných rozhodnutí a to na všech úrovních řízení, která v průběhu plnění úloh uvádí do pohybu majetek značného rozsahu. Tato rozhodnutí jsou tedy přímo propojena, a jinak to ani vysvětlit nelze, se spotřebou zdrojů.

O ekonomických zdrojích obecně platí, že jsou vzácné, nedostatkové a proto se s nimi musí nakládat nanejvýš uvážlivě, jinými slovy – *hospodařit*. Jakmile je totiž přijato rozhodnutí, *je jejich úbytek (obětování zdrojů) již nezvratný*. Z těchto důvodů musí být každý rozhodovací proces řešen podle ustálených pravidel, která eliminují možné nepříznivé důsledky volby alternativy i s *ohledem na jejich účelnou výši*.

Proběhne-li implementační fáze rozhodovacího procesu, musí následovat sekvenční krok podrobující očekávané výsledky kontrole a vyhodnocení. Setkáváme se s naléhavou potřebou měřitelnosti výsledků pomocí ukazatelů, které indikují úroveň dosažení cílů, odchylky od nich, signalizují

příčiny, v konečném důsledku také ukazují prstem na odpovědné manažery. Jak bychom jinak mohli, v případě, že nevíme jakých bylo dosaženo ekonomických parametrů, rozhodovat o potlačování negativních příčin tohoto stavu, provádět řídicí zásahy, usměrňovat řízený objekt.

Jestliže cíle nejsou měřitelné, pak míru jejich dosažení nelze hodnotit. Hospodárnost a efektivnost musí být měřitelná. Pokud by měřitelná nebyla, tak v podmínkách AČR, ale i kdekoli jinde, tyto pojmy ztrácejí svůj smysl.

Dříve se akcentovala zásada, že za řízení hospodárnosti a efektivnosti odpovídají pracovníci vrcholového řízení, nyní se stále více prosazuje zásada, že do tohoto řízení musí být vtaženi i řídicí pracovníci na středních a nižších úrovních řízení a do jisté míry i výkonní pracovníci [10].

Velmi podrobně se touto otázkou zabýváme v obhájeném **projektu obranného výzkumu MO 11711199104-Cesty racionalizace ekonomického zabezpečení součástí rozpočtového úseku MO ČR (2002)**, kde v příloze č. 4 (KUNC S.: Náklady a ekonomické řízení AČR) navrhujeme kalkulační vzorec ex ante a ex post pro plánování a skutečné hodnocení nákladů konkrétních výkonů. Součástí návrhu jsou ukazatelé, pomocí kterých lze i v podmínkách AČR měřit nejen hospodárnost, ale hlavně podílové ukazatele efektivnosti (ukazatel tzv. rozpětí efektivity jako modifikace zisku a ukazatel úrovně hospodaření jako modifikace rentability nákladů). Tak můžeme provádět i analytickou-rozborovou činnost za nákladové středisko, vyšší stupně velení až po AČR (po velitelské linii), právě tak podle plněných úloh zasahujících i do více druhů vojsk. Výstupy projektu byly vydány knižně [11].

Hledá-li někdo ve veřejném sektoru (AČR), obdobně jako v úvahách o tržním sektoru, vzájemnou vazbu mezi *teoreticko-ekonomickými zdroji a managementem*, pak jeho závěry nebývají příliš optimistické. Obvykle končí poznatkem, že manažeri nemají pro oblast ekonomického řízení dostatek teoretických zdrojů a námětů, zejména pro běžná, tzv. strukturovaná rozhodnutí. A zde je nutno vyslovit zásadní nesouhlas.

Ekonomika se ve svých obecných principech, a již jsme to zmiňovali, obrací k managementu s jasným posláním, které jsme si vyjádřili pomocí cílů ekonomického řízení. Tyto cíle v linii ekonomika-management-ekonomické řízení **nejdou** podmiňovány hranicemi veřejného nebo tržního sektoru, což implikuje náš závěr, že musí být funkční i v podmínkách AČR.

Připomeňme si ještě jednou alespoň druhou část z charakteristik manažerské ekonomiky. ... Je to vědní disciplína vysoce praktická, která poskytuje manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci, především pro optimální řešení různých rozhodovacích problémů; těmi hlavními jsou stanovení cen výrobků, volba výrobní technologie, určení optimální výše zásob, rozhodování o investicích, způsoby financování podniku. Z tohoto hlediska je manažerská ekonomika „nástrojem“ k řešení manažerských problémů. Principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace [9].

V této fázi našeho šetření je naléhavost a oprávněnost naší otázky (kdo, jak, pomocí jakých nástrojů vystupuje u nákladového střediska v roli ekonoma) o poznání srozumitelnější. Není-li totiž naprosto jednoznačně popsán a formalizován ekonomický systém, nejsou-li v plné míře využívány poznatky ekonomických teorií ve spojení s managementem, jakou skutečnou podobu může mít ekonomické řízení?

Za této situace mohou nastávat excesy, o kterých jsme již psali v roce 2002 a pojmenovali jsme je podle profesora Bělohradského krizí relevance ve smyslu snížené schopnosti odlišit podstatné od méně podstatného, prioritního od sekundárního, příčiny od následku. Protože velmi těsně souvisí s ekonomickým řízením a jeho nástroji, tady zkráceně jsou:

- ❑ ještě jsme nezačali plánovat náklady a již je chceme hodnotit a analyzovat nákladovou stránku hospodaření,
- ❑ ještě jsme nezačali evidovat účelovou výši nákladů (vstupy) a již chceme hodnotit hospodárnost a efektivnost,
- ❑ chceme být hospodární a efektivní, ale nedovedeme spojovat příčinu a místo vzniku nákladů,
- ❑ chceme hodnotit hospodárnost a efektivnost, ale nemáme k dispozici jediný ukazatel, který by ji vyjadřoval,
- ❑ chceme být hospodární a efektivní, ale tyto kategorie nedovedeme určovat ve vztahu ke konkrétním úkolům a stupňům řízení,
- ❑ ještě nemáme zavedeno nákladové-manažerské účetnictví a již chceme provádět controlling, dokonce určovat stínovou cenu pro účely outsourcingu,
- ❑ chceme mít pracovníky ekonomicky vzdělané, ale vzdělání s důrazem na jeho tvořivé uplatnění v praxi, u všech oborů budoucího managementu, neprohlubujeme,
- ❑ ještě jsme nezačali školit personál, a již chceme, aby se racionálně choval,
- ❑ chceme, aby se racionálně ekonomicky choval, ale neumíme jej vhodně motivovat,
- ❑ ještě nemáme relevantní účetní informace o stavu a pohybu majetku a již chceme dokládat, s jakým objemem majetku hospodaříme (odpisy, latentní oceňování zásob),
- ❑ ještě jsme nezačali rozlišovat variabilní a fixní (přímé, nepřímé) náklady a již chceme vědět, jaké jsou skutečné náklady konkrétních činností,
- ❑ chceme hodnotit ekonomický systém, ale nedovedeme jej ani přesně definovat,
- ❑ chceme ekonomicky řídit, ale nemáme funkční nástroje ekonomického řízení,
- ❑ chceme, aby velitelé a funkcionáři byli odpovědní za ekonomické řízení, ale pro tento účel nedisponují rozšířeným rozsahem pravomocí,
- ❑ chceme prosazovat exaktnost řízení ekonomických procesů, ale nemáme doposud rozpracovanou společensko vědní disciplínu – Ekonomika AČR ... apod. [12]

Management a hodnotové řízení

A. Management

Světová literatura uvádí desítky, možná i stovky definic pojmu „management“. Značná nejednotnost, různá interpretovatelnost a pestrost výkladu tohoto pojmu je často korigována přiřazováním shodných názorů do třech základních skupin, které zdůrazňují:

- ❑ vedení lidí,
- ❑ specifické funkce vykonávané managementem
- ❑ předmět studia a jeho účel.

Doporučením koordinačního výboru skupiny pro komparativní rozbory způsobů řízení v kapitalistických, socialistických a rozvojových zemích, tzv. „Workshop on Capitalist and Socialist Organizations“ při European Institute for Advanced Studies in Management v Bruselu (1980-1990), byla prezentována tato definice:

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“ [13].

Pohled na teorii a praxi managementu se dynamicky mění, zvláště pak v posledních 20 letech. Současná doba, označovaná též jako turbulentní, obtížně předvídatelná, chaotičtější, konkurenčnější, s nově vystupujícími rizikovými faktory, se odráží v nových, mnohdy až diametrálně odlišných přístupech, metodách, nástrojích. Objevují se nové teorie, které respektují měnící se praxi; zobecňují a hledají cesty, které se mnohdy zdají být jediné správné, často i příliš revoluční. Navenek, ale i ve své podstatě devalvují zažitě stereotypy, boří manažerské mýty. Objevují se, aby po čase uvolnily místo pro jiné, přesvědčivější, o nic méně objevnější jako ty předchozí.

Seriózní osvojování poznatků teorie managementu proto vyžaduje samostatný a kritický proces myšlení, vlastní názor si vytvářet s rizikem omylu, s určitou skepsí jako ochranou před chybami, před názory jiných, které mohou být aplikovatelné na naprosto odlišné podmínky. Jen začátečník nebo ignorant uvěří první knížce, která mu padne do rukou, a bude přísahat na pravdy v ní sdělené [6, str. 9].

Není pravděpodobné, aby jediný konkrétní přístup vyřešil všechny problémy, před kterými manažeři stojí. Již dávno neplatí, že k tomu, aby se někdo mohl prohlásit za profesionálního manažera, je třeba osvojit si jen určité znalosti a dovednosti. Manažerské dovednosti byly považovány tak trochu za sadu golfových holí. Podle potřeby situace prostě vytáhnete a použijete tu správnou. Management je odjakživa doprovázen módními trendy a horkými novinkami, skutečnými odborníky a demagogy. Ale nikdy dříve nebylo k dispozici takové množství nových přístupů [2].

Namátkou můžeme vzpomenout na jiskření nových názorů v oblastech řízení změn, v prokazování předností nových organizačních modelů, v tvorbě a realizaci strategie, v posilování individuálních pravomocí a v nových způsobech řízení lidí, v názorech na nový fenomén doby - globální management, ale i v nových názorech na procesní řízení, řízení jakosti, marketingu, učící se organizace a další vzdělávání, posílání a využití informačních technologií apod.

P. F. Drucker ve své publikaci „Management – Tasks, Responsibilities, Practices“ uvádí, že výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. V dalším výkladu P. F. Drucker dodává:

„... management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je potřeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti“.

Pro naše potřeby je možno též vycházet z definice L. a O. Vodáčkových: Management lze chápat jako „... ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“ [13].

Pro nás je velmi důležitá okolnost, že management bývá doplněn o následující aspekty:

- ❑ vykonavatelé managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci (jinak řečeno manažeři),
- ❑ management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Může být uplatněn ve velmi rozmanitých druzích organizačních jednotek,
- ❑ management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky,
- ❑ obecným posláním manažerské činnosti je dosažení **úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu**. Může být vyjádřena kvantitativními či kvalitativními charakteristikami cílů, **různými měřítky efektivnosti, hospodárnosti, nákladovosti apod.**

Poslání a instrumentárium managementu (techniky, metody, přístupy apod.) realizují lidé-manažeři. Tradičně byli pod tímto pojmem chápáni pracovníci, kteří byli odpovědní za práci ostatních a měli k tomu odpovídající pravomoci i zodpovědnost. Dnes se preference světové literatury kloní spíše k zpřesněnému pojetí P. F. Druckera. Zdůrazňuje, že *manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů a kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv pracovníků [14].*

Řízení by mělo pokrývat všechny činnosti organizace. Samozřejmě to v praxi platí málokdy. Vždy existují určité fáze řízení, za které nikdo nenese odpovědnost. V praxi to znamená to, že procesy procházejí mezi funkcemi a nikdo je neřídí. Vznikají tzv. bermudské trojúhelníky a třetí osoba musí odpovědnost určovat dodatečně, resp. rozhodovat, do čí oblasti patří. Ironie spočívá v tom, že např. v liniově štábní struktuře to vypadá, jako by rozdělení odpovědností bylo jasné. Přesto vznikají šedé zóny mezi rozdílnými funkcemi. Pak vzniká otázka: Je to ještě moje nebo už ne...?

A opět jsme u naší otázky, kdo a jak by podle výše zmiňovaných kritérií ekonomického řízení měl tyto procesy u nákladového střediska zajišťovat. Vskutku se jedná o jakousi šedou zónu? Mnohé tomu nasvědčuje. Bohužel, u tak závažné oblasti, jako je ekonomické řízení, to bychom snad ani neměli připustit. Nemyslíme si, že s naším názorem bude vyjádřen naprostý souhlas, ale připomínáme, že se zabýváme otázkami řízení ekonomických procesů na stupni útvar. Nemusíme studovat ekonomické folianty. Úplně postačuje, abychom si udělali závěry již z toho, co bylo tady řečeno.

Pravda je taková, že bez ohledu na to, zda-li to mají ve své funkční náplni nebo v tabulkovém názvu funkce, skutečnými ekonomy *nejdou dokonce ani bývalé finanční orgány útvarů*. Administrativním aktem se nedávno sice stali *náčelníky ekonomické služby*, de facto jimi nejsou a co horšího, ani jimi být nemohou. De iure byl název jejich funkce posílen adjektivem „ekonomické“, což samo o sobě implikuje představu o zásadní změně v původním obsahu jejich funkční náplně.

S adjektivem *ekonomický* se dá totiž konstruovat široká škála našich představ (ekonomický cíl, ekonomický systém, ekonomické chování, ekonomické řízení, ekonomická analýza, ekonomický ukazatel, ekonomický efekt, ale i ekonomická služba ... apod.). Bez něj mají uvedené pojmy obecnější charakter a jsou bezesporu obsažnější (jako např. ukazatel, který může být ekonomický, technický, společenský, časový aj.). Naopak jejich bližším vymezením *ekonomický* jsou tyto pojmy daleko srozumitelnější, významově se méně rozplývají a předznamenávají nebo alespoň naznačují hlubší souvislosti tohoto spojení. Obzvláště ve spojení s tak běžným a frekventovaným pojmem *ekonomický*.

Dala by se tedy očekávat jejich rozšířená pravomoc a odpovědnost nejen za spotřebu veřejných financí, na kterou je tato funkce tak často zužována, ale i za **hospodárné a efektivní vynakládání věcí a jiných majetkových hodnot** (tzv. veřejné prostředky podle zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů).

Bez plánování očekávané a následného hodnocení skutečné spotřeby zdrojů však pozbývá smyslu i reglementovaná předběžná a následná kontrola operací podle RMO 42/2002. A hovoříme-li o spotřebě, nemáme na mysli nic jiného, než-li její možné hodnocení podle účelového (nejen druhového), odpovědnostního a na výkon zaměřeného členění nákladů.

Říká se, že zdaleka nejhorší situace může nastat, stane-li se lékař hypochondrem. Lidé z praxe to tak mnohdy vidí a léčebné metody ekonomů pokládají za zbytečně komplikované, samoúčelné a doporučované léčebné postupy berou jen jako nic neříkající texty akademických pisálků. Na druhé straně však platí, že *těžko se uzdravujeme, když ani nevíme, že stůněme* (Seneca).

V průběhu konference již několikrát byly zmíněny nástroje řízení, dokonce i samotný název konference má ekonomické nástroje ve svém názvu. Je nad veškerou pochybnost, že *každé řízení, a tedy i ekonomické řízení začíná až teprve tehdy, má-li je management k dispozici*. Samozřejmě, že pomocí nástrojů musí být zprostředkováváno spojení a report mezi řídicím subjektem a řízeným objektem za účelem dosažení cílového stavu. Cíl však musí mít v sobě zabudován prvek reálnosti.

Protože řešíme problém ekonomického řízení o jehož cíli jsme již hovořili, doplníme, že reálným se může stát jedině tehdy, bude-li měřitelný a bude moci být řízen pomocí ekonomických nástrojů. Stále však zůstává otevřená otázka, kdo a jak by měl být u nákladového střediska AČR propojen s řízením ekonomických procesů. Základní východiska, která se nacházejí ve stavu rozpracování a dosud nejsou konečná, naznačíme v další části, ve které se budeme zabývat otázkami hodnotového řízení.

B. Hodnotové řízení

Pro někoho může být úsměvné, že v rozporu s tím, co bylo řečeno o krizi relevance a prioritách úloh, se hodláme zabývat otázkou hodnotového řízení, které, jak známo, je těsně spojeno s přímými, režijními, variabilními, fixními, druhotnými náklady, rozpočtnictvím, střediskovým hospodařením, manažerským účetnictvím, kalkulacemi, hodnotovými analýzami, controllingem, ... apod. Bohužel, nic z uváděného se dosud v našich podmínkách neudomácnilo.

Položíme-li si však otázku, co je cílem hodnotového řízení, pak se nám tento problém bude jevit poněkud jinak.

Hodnotové řízení (value management) se ve svých dvou základních disciplínách – hodnotové analýze a hodnotovém inženýrství orientuje na snižování nákladů, ale i na zvyšování úrovně svých výkonů. Zejména hodnotová analýza představuje jednu z aplikačních disciplín hodnotového managementu. Zdokonaluje a zefektivňuje řízený objekt.

Při její aplikaci se sledují dvě základní hlediska, kterými jsou úroveň nebo stupeň splnění úkolu a velikost vlastních nákladů potřebných k jeho dosažení.

Tento přístup je označován jako funkčně nákladový. Hlavními prvky hodnotové analýzy jsou objekt (aktivita, proces, ocenitelný výkon), dále pak míra splnění úkolu a poměr mezi splněním úkolu a náklady na jeho zajištění jako kritérium efektivnosti. **Cílem je tedy dosahovat optimálního užítku při minimálních nákladech.**

V podmínkách tržního sektoru je strategie hodnotového řízení, z hlediska systémového zajištění úloh, velmi podrobně rozpracovaná. Nás by měla zajímat okolnost, že obrací svou pozornost na dva základní okruhy problémů, které nejsou vzdáleny ani podmínkám veřejného sektoru (AČR) a dále pak, že do výkonů funkcí v procesech hodnotového řízení je přímo začleněn i **taktický management** (vnitřní hodnotové řízení). Jeho úkolem je bezprostřední řízení, přičemž disponuje řídicími nástroji, které jsou jednoduché a poskytují základní údaje nejen pro vlastní potřebu, ale i pro vyšší, operativní stupeň řízení.

Manažeři na taktickém stupni používají obvykle determinované (strukturované, opakované, rutinní) postupy rozhodování. Vytvoříme-li si paralelu s podnikovým řízením podle liniové štábní struktury (liniově štábní struktura řízení je pro hierarchickou strukturu řízení AČR typická, přičemž procesní modely řízení získávají, a zcela oprávněně, stále více přívrženců), záhy zjistíme, že všechny výkonné složky na taktickém stupni řízení, tedy na nejnižším stupni subordinace, jsou zainteresovány nejen na splnění technologických, ale i ekonomických ukazatelů. Pomocí ekonomických ukazatelů jsou jim souběžně stanoveny srozumitelné, reálné cílové hodnoty a pochopitelně vhodnými, běžně užívanými nástroji řízení je managementu umožněno zjišťovat a napravovat vznikající odchylky od plánovaných hodnot. Dokonce i v reálném čase.

Hledat rozhraní mezi ekonomickým řízením a hodnotovým řízením u nákladového střediska není snadné. Pro *taktický, vnitroorganizační, střediskový*, na konkrétní úkol či ukazatel zaměřený stupeň řízení je přijatelnější užívat pojem hodnotové řízení. Je to proto, že bezprostřední a rozhodující vliv nákladů na úroveň hospodaření staví na tomto stupni do popředí aplikační disciplínu hodnotového řízení – *hodnotovou analýzu*.

Kdežto **operativní stupeň řízení** usměrňuje a koordinuje činnosti v širším rozsahu a v delším časovém horizontu (1-3 roky) s hlavními nástroji, kterými by měly být zejména *rozpočet výkonů, finanční plán a rozpočtování plánovaných nákladů*. Na této úrovni dominuje obsahová stránka ekonomického řízení s podílem aplikační disciplíny hodnotového řízení – *hodnotovým inženýrstvím*.

V souvislosti s posláním a obsahem hodnotového inženýrství se nabízí zajímavé zjištění, které by nám mohlo dát odpověď na námi neustále opakovanou otázku. Velmi často se totiž zapomíná na to, že v případových studiích různých typů nákladových kalkulací (ex ante) pro výkony, činnosti, aktivity nákladového střediska (více nákladových středisek) musí být úkol, pro který tuto kalkulaci zpracováváme, „technologicky popsán“.

Kalkulaci nákladů i s pomocí sebelépe navrženého kalkulačního vzorce, zohledňujícího všechny jednicové a režijní náklady (variabilní, fixní), nemůžeme bez stanovení jednotkového množství výkonu, ale ani bez jmenovitého popisu účasti věcných a lidských prvků na plnění úkolu doplněných normou spotřeby vůbec provést. A to je úkol pro aplikační disciplínu hodnotového řízení – *hodnotové inženýrství*. Opět bychom si mohli vytvořit paralelu s technologickým postupem, popisem, předpisem (metrikou), běžně využívanými v tržním sektoru. Pro větší srozumitelnost můžeme jako příklad uvést mistra ve výrobní organizaci, jehož technologický výkon je ohraničen i ekonomickými ukazateli.

Kalkulaci však provádí specializovaný tým pracovníků ekonomického úseku ve spolupráci s technickým oddělením vývoje. Povinností manažerů taktického stupně je normativně stanovené ukazatele dodržet, protože jsou na nich hmotně a jinak zainteresováni, což vůbec neznamená, že bychom je měli nazývat ekonomy.

Z uvedeného je možno učinit závěr, že ekonomické řízení na operačním stupni (jako obsahově širší pojem), částečně zahrnuje i hodnotové řízení v aplikační disciplíně – hodnotové inženýrství, kdežto v ekonomickém řízení na taktickém stupni převažuje hodnotové řízení v aplikační disciplíně – hodnotová analýza.

Výkonné složky nákladového střediska (management na nejnižších úrovních liniové struktury) tím, že plní úkoly provázené spotřebou zdrojů, musí bezpodmínečně disponovat rozšířenou mírou pravomocí pro přímé ovlivňování kvantitativní stránky hodnotových procesů. Přirozeně, že musí také nést příslušný díl odpovědnosti. Z těchto příčin jej nelze

vyjmout z účasti na rozhodování, ba právě naopak, je potřebné, aby byli vybaveni pro tento účel vyváženou mírou autonomie (nutno však významově odlišit rozdílný obsah pojmů *delegovaná a rozšířená pravomoc*). Nelze je však pokládat, jak již bylo řečeno, za ekonomy, ale za výkonné-velitelské složky, které respektují, dodržují a usměrňují ekonomické ukazatele „technologického procesu“ (výcviku, přepravy, skladování ... atd.)

Naše závěry jsou prozatím předčasné, protože za skutečného ekonoma se v daném systému hospodaření nemůže pokládat nikdo ani z funkcionářů operačního stupně, protože s náklady ani vzdáleně nepracují. Řekněme to jinak; spotřeba zdrojů, ať již plánovaná nebo skutečná je mimo okruh jejich odpovědnosti a tedy i zájmu. Někdo může oponovat, podobně jak tomu bylo na posledním semináři ve Vyškově, argumentem, že si hospodaření umíme „uhlídat ve výdajích“. To pak ale ekonomicky a už vůbec hodnotově neřídíme, protože výdaje, dokonce podle prof. Schrolla ani druhově členěné náklady, nemohou být vstupní veličinou pro posuzování hospodárnosti a efektivnosti.

Závěr

Předpokládáme, že pojem náklad bude na této konferenci skloňován ve všech pádech. O nákladech jako ekonomické kategorii, ekonomickém ukazateli či jako účetní položce bylo napsáno již nepřehledné množství článků, studií a odborných pojednání, právě ve vztahu k ekonomickému řízení v AČR. Všichni se zajisté shodneme na tom, že ve vztahu k výdajům se jedná o zcela odlišnou kategorii. Možná se tady bude hovořit i o tom, že je potřebné náklady plánovat a hodnotit podle konkrétních činností, že jsou vždy účelně a účelově spjaty s konkrétní aktivitou. Předpokládáme, že se shodneme i na tom, že pro řízení ekonomických procesů je nanejvýš nutné vedle druhového členění i *účelové členění nákladů*. Možná se někdo vyjádří i v tom smyslu, že náklad není pro nás cílem, ale prostředkem pro ekonomické, resp. hodnotové řízení v té podobě, jak jsme si je popsali.

Přesto jsme s účtováním a vykazováním toliko druhových nákladů stále na úrovni počátku roku 1995, kdy bylo do rezortu MO ČR zavedeno podvojně finanční účetnictví. To nám sice nabízí údaje o rozpočtových výdajích a druhových nákladech, ale neposkytuje nám informace pro hodnocení s jakou racionalitou a na jaký účel byly veřejné prostředky využity.

Ukažme si proto, jak je v současném systému finančního účetnictví zhola nemožné najít vzájemnou souvislost mezi běžnými-rozpočtovými výdaji za účetní období (vydáním peněz z bankovních účtů, pokladny) a skutečnou spotřebou veřejných prostředků (náklady).

Skutečnou spotřebu zdůrazňujeme proto, že náklady neplánujeme (byť za daného stavu jen druhově členěné), tím pádem si ani nevytváříme přepotřebnou srovnávací základnu *plán-skutečnost*, čímž deklarujeme nezáměr o ně a naše závěry a doporučení se nestávají ničím jiným než pouhými autoreferenčními texty.

- ❑ **Skutečné náklady mohou být relativně stále nebo vůbec žádné; roste objem výdajů neprovázený shodným účtováním nákladů.** Tuto skutečnost může vyvolat celá řada okolností, jako je např. časový nesoulad mezi účtováním výdajů a nákladů. Může jít o účtování výdajů za pořízení zásob, poskytnutí stálé zálohy nákladovému středisku do doby vyúčtování, úhradu zálohy na neinvestiční výdaje a přeúčtování výdajů do účetnictví nákladového střediska apod., kdy se náklady do účetnictví promítají opožděně nebo v běžném rozpočtovém roce vůbec.

- ❑ **Skutečné výdaje mohou být relativně stálé nebo vůbec žádné, roste objem nákladů neprovázený shodným účtováním výdajů.** Vybíráme jen některé případy, které nám mohou ozřejmit vzájemný vztah mezi výdaji a náklady, ale právě tak i disproporci mezi záměry plánu výdajů a účetnictvím deklarovanými náklady. Vyšší náklady mohou vzniknout např. dočerpáváním zásob z minulých let, které již nemají vazbu na výdaje uskutečněné v běžném účetním období, dále pak spotřebou materiálu získaného převodem od jiných útvarů, zaúčtovaným mankem a škodou, účtováním podílu mzdových nákladů do termínu odvodů daní, sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, účtováním předpisu faktury do doby účtování o její úhradě ... apod.
- ❑ Z výše uváděných příčin **mohou být výdaje s náklady vyrovnány** jako důsledek uzavírání nůžek, nikoliv jako důsledek časové a věcné shody mezi účtováním výdajů a nákladů.
- ❑ **Markantní rozdíly mezi náklady a výdaji** mohou vznikat opačnou pohybem, rozevíráním nůžek (pokles nebo růst nákladů, růst nebo pokles výdajů), jako důsledek předchozích tendencí.
- ❑ **Náklady se do hospodaření nákladového střediska vůbec nepromítají.** Nákladovému středisku jsou poskytovány služby nebo výkony, které se účtují na tíhu poskytovatele, a tudíž se v účetnictví nákladového střediska vůbec neobjeví (např. náklady VUSS, účtované na Správce vojenského objektu, externí logistické služby, služby RFO, opravy techniky ve vojenských zařízeních, ale i odpisy dlouhodobého majetku střediska, což se jako náklad reálně chová i bez ohledu na to, zda-li jsme či nejsme tuto skutečnost ochotni respektovat) [3].

Osobám, kterým je tato problematika profesně poněkud vzdálená, můžeme doplnit, že konečný zůstatek saldového účtu 964 (saldo výdajů a nákladů) je rozdílová veličina konečných zůstatků, kromě jiného i *neinvestičních výdajů na straně Dal (D)* a *nákladů na straně Má dátí (MD)*. A tady jsme u merita věci. Představa, že výdajová stránka hospodaření nákladového střediska v oblasti *běžných výdajů* bude konvergovat s nákladovou je jen iluze. To jsme si již naznačili výše. Z hlediska kontinuity účetnictví se navíc tento konečný zůstatek na úrovni hlavní účtárny přenáší do účetnictví v další létech. Situace naprosto nepřehledná, vezmeme-li navíc v úvahu, že při otevírání účetních knih dochází k opakované kumulaci neanalyzovatelných zůstatků.

Ukázali jsme si, že růst nákladů může být vyvolán **metodicky** (převody materiálů, spotřebou starých zásob apod.). Právě tak ale může být vyvolán ne hospodárností.

Jakým dílem? Můžeme-li tuto otázku vůbec nastolit a vzniká tady určitá pochybnost, nejistota, pak musíme hledat cesty, jak rozlišit metodické a subjektivní vlivy na úroveň hospodaření. Proto by ukazatel nákladů (přechodně i druhově sledovaných) mohl být (i při současném finančním účetnictví) nákladovému středisku schvalován nadřízeným velitelstvím jako závazný, nepřekročitelný nebo překročitelný jen po objektivním zdůvodnění (inflační tendence, nově přiřazený úkol během roku, růst platů, příplatků atd.).

Jsmo přesvědčeni o tom, že výsledné hodnoty z účetnictví běžného období (druhové náklady), zejména u opakovaných činností, by mohly vytvořit databázi pro analýzu, jejich objektivizaci a přiřazování (rozpočtování) k těmto činnostem za účelem jejich legalizace formou plánu. Později, v dalších účetních obdobích by muselo docházet k zpřesňování výdajů odvozených právě z nákladové stránky hospodaření [13]. Nutné je však najít vhodný způsob

na přemostění nákladových položek (v podrobnějším členění) ve vztahu k položkám rozpočtových výdajů.

Nastartovala by se tím určitá modifikace nákladově kalkulačního procesu. Velitelé či funkcionáři NS, v zajetí závazného ukazatele, by museli „chtě–nechtě“ zvažovat spotřebu, tedy náklady ve vztahu ke konkrétním činnostem a dokonce z téhož důvodu by prostředky na dané úkoly rozdělovali.

Je to z prostého důvodu dáno tím, že **ne rozpočtový proces spotřebovává zdroje, ale realizační fáze, ve které se plní úkoly**. A co více, tyto úkoly mohou mít podobu režijních, jakož i produkčních činností. Nechceme předjímat, ale v AČR by mohla před koncem rozpočtového roku vzniknout naprosto ojedinělá a dosud neobvyklá situace.

Vzhledem k plánovanému ukazateli, splněným úkolům a možné (motivované) úspoře nákladů by poklesl zájem na neefektivních výdajích, které by měly směřovat do spotřeby (zvyšovaly by náklady). Výdaje, které nejsou zároveň provázeny vznikem nákladů (nákup materiálu na sklad) by však musely být limitovány finančním ukazatelem objemu skladových zásob. S ohledem na plánovanou a skutečnou výši zásob by management musel kalkulovat i v plánovacím procesu rozdílovou hodnotou na doplnění (vyšší výdaje) nebo spotřebu vlastních zásob (nižší výdaje).

V teorii managementu se v souvislosti s potřebou a řízením změn často opakuje tato myšlenka: „Neptejme se kolik nás to bude stát když to uděláme, ptejme se, kolik nás to stát bude, když to neuděláme.“

Literatura:

- [1] KUNC Svatopluk, COUFAL Ivan. *Minilexikon ekonomických pojmů a souvislostí pro management AČR*. Studijní pomůcka, 2. vydání. VVŠ-PV Vyškov, 2004.
- [2] CRAINER Stuart. *Moderní management-základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- [3] KUNC Svatopluk. *Modelování výstupů z finančního účetnictví pro rozborovou činnost NS ČR*. Sborník ze semináře, VVŠ PV Vyškov, 2004 (dosud nebyl vydán).
- [4] Ministerstvo obrany ČR, Finanční sekce: *Analytické podklady pro strategickou revizi obrany ČR, oblast finanční zdroje*. Č.j. 24/18-18/2001-FS.
- [5] SADOVSKIJ, V. N. *Základy všeobecné teorie systémů*. Bratislava: nakladatelstvo Pravda, 1979.
- [6] SADOVSKIJ, V. N.: *Obecná teorie systémů a systémové metody analýzy vědeckého poznání*. In: *Dialektika a systémový přístup*. Praha: Svoboda, 1979.
- [7] PERNICA Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [8] MARTÍŠEK Karel. *Systém ekonomického řízení vojenské nemocnice Brno v míru*. Závěrečná práce PŠK. VA v Brně, 2002.
- [9] ŽÁK, M. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde a.s., 1999. ISBN 80-7237-256-4.
- [10] KRÁL Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. 407 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [11] HORÁK Roman a kol. *Východiska pro konstituování ekonomiky armády*. 1. vydání. VA v Brně, 2002. Str. 106-136. ISBN 80-85960-36-2.
- [12] KUNC Svatopluk. *Hospodárnost a efektivnost v rezortu MO ČR*. *Vojenské rozhledy* 2/2002, s. 95-101. ISSN 1210-3292.
- [13] VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ Olga. *Management, teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-19-0.
- [14] DRUCKER Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973.

Koncepční rámec pro vedení vojenských operací, vlivy moderních technologií na jejich vedení v urbanizovaném prostředí

Urbanizace na celém světě neustále vzrůstá. V ozbrojených konfliktech, ve kterých jsou zapojeny západní koalice, je velké množství různých potenciálních nepřátel a jsou vedeny v zastavěných prostorech s narůstající četností. Takové operace se vyznačují svéráznou povahou terénu, ve kterém jsou vedeny. Typická je také skutečnost, že jsou asymetrické a obvykle zahrnují nekonvenční operace vedené nepravidelným nepřítelem. Následující příspěvek pojednává o způsobech stanovení operačních schopností požadovaných pro vedení operací v zastavěných prostorech a vlivu zavádění moderních technologií na jejich vedení.

Koncepční rámec pro operace vedené v urbanizovaném prostoru

V současnosti již nelze zpochybnit skutečnost, že v budoucnu síly NATO (EU) budou muset provádět operace v urbanizovaném (městském) prostředí. Stávající schopnosti operovat v městském prostředí charakterizují vysoké ztráty na lidských životech, bojové technice a rozsáhlé civilní škody. Velitelé tak, při vedení bojové činnosti v zastavěných prostorech, mají jen velmi málo možností se těmto ztrátám a škodám vyhnout.

Pro perspektivy vedení vojenských operací v urbanizovaném prostředí jsou tyto důsledky neakceptovatelné, zejména v konfliktech nízké intenzity, kde zapojení sil NATO (EU) je více pravděpodobné. Kromě toho musí být vše směřováno k tomu, že v letech 2015–2020 budou velitelé schopni vést operace v zastavěných prostorech přes celé spektrum konfliktu od krizových reakcí po válečné (bojové) operace.

Základním problémem pro operace v urbanizovaném prostředí je prozkoumání budoucího operačního systémového prostředí, pojmového rámce (struktury), stanovení hlavních požadavků (schopností), pro jejich úspěšné provádění a určení možných řešení.

Pracovní skupina NATO FIBUA/MOUT [1] na svých posledních konferencích (září 2003 – Maďarsko, duben 2004 – Švédsko, říjen 2004 – Francie a letos v dubnu v Německu) analyzuje potřebu aktualizace společných a kombinovaných doktrín a novou koncepci operací v zastavěném prostoru. Velmi aktivně se zabývá analýzou poznatků z vedených operací v posledních lokálních konfliktech (Čečensko, Afghanistan, Irák).

Tradiční přístupy, které byly zaměřeny ke zdokonalování schopností v zastavěných prostorech byly zpravidla zaměřeny pouze na taktický stupeň (úroveň), který se v soudobých podmínkách ukazuje jako nedostačující. Tento přístup pro operace v městském prostředí postrádá schopnost získávat informace o znalosti ohledně rozmístění nepřítele, pohybech nepřítele a jeho postavení v městském prostředí. Výsledkem toho všeobecně bývá použití zdrcujících síly k poražení nepřítele.

V kontrastu s tím manévrovací přístup se snaží **pochopit** povahu nepřítele, jeho rozmístění a záměry před napadením za použití systému ve kterém je realizován zpravodajský proces ISTAR (Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance) a jiných prostředků a použít informace získané k **formování** bojového prostoru městského prostředí. Toto zdůraz-

ňuje část rámce **pochapit** a dovolí velitelům použít manévrovací přístup na operační úrovni k **formování** taktických bojových činností (akcí) k zvýhodnění a **napadnout** nepřítele s efekty přesnosti a zároveň snížením ztrát a civilních škod.

Prioritou se stává především zmapování směru pro významně zlepšující schopnosti vedení operací v urbanizovaných prostorech. Pojetí je založeno na novém myšlení a nových technologiích. Toto nové myšlení hledá na jedné straně jednorázové použití („single service“ - taktický stupeň), na druhé vyhledávání významnějšího zdokonalení přes využití společných schopností na operačním stupni.

Operační koncept dává možnost velitelům v budoucnu účinně provádět operace v urbanizovaném prostředí se sníženými ztrátami na technice a živé síle i vedlejšími škodami na majetku. Tento koncept vyjadřuje manévrový přístup bojové činnosti, který má tvořit základ pro určování požadovaných vojenských schopností pro vedení operací v zastavěném prostoru.

Všeobecně jde o dvě řídící témata, které budou regulovat výběr pro operační koncept pro jakékoliv dané úkoly i scénáře. Je to:

- a) použití manévrového přístupu na operačním stupni;
- b) minimalizace rozsahu aktivit boje zblízka.

K popisu *manévrového přístupu* pro operace byl vytvořen **koncepční rámec USECT** (Understand, Shape, Engage, Consolidate, Transition).

I když koncept navrhoval pro operace v zastavěných prostorech značné odlišnosti, od navrhovaného záměru, podrobná zkoumání v závěrech prokázala, že na operačním stupni kvalifikace požadavků jsou velmi obdobná pro jakýkoliv druh zamýšleného záměru.

Tento postup platí pro všechny úrovně konfliktů zaangažovaných pozemních sil. Pochopení (Understand) a formování (Shape) bojiště před napadením (Engage) a řízení tempa operace jsou neodmyslitelnými pro operační koncept.

Nejpřímější směr ke snížení okolních ztrát je *snížení potřebného rozsahu vedení boje z blízka*. Jde o tři stupně aktivit pozemních sil, které lze popsat jako:

- ❑ **žádná** aktivita pozemních sil (například zahrnuje izolaci daného zastavěného prostoru, blokádu nebo vedení rovnovážného boje). Izolace a blokáda mohou být účinné, ale rozsah úkolů a podmínek, které budou používány je velmi omezený;
- ❑ **prozatímní** aktivita pozemních sil (počet požadovaných úloh je pro přítomné pozemní síly prozatímní, například omezené útočné protiakce na průmyslová zařízení nebo chemické průmyslové stavby a evakuační operace nekomatantů);
- ❑ **udržovaná (trvalá)** aktivita pozemních sil – počet klíčových úloh bude vyžadovat trvalé aktivity pozemních sil. Tyto úkoly jako operace na podporu míru (PSO - Peace Support Operations), humanitární pomoc, civilní a vojenská spolupráce (CIMIC - Civilian and Military Cooperation) operace jiné než válka (OOTW - Operations Other Than War), ničení a malé izolace nepřátelských sil v zastavěném prostoru, zaujetí nebo bránění zastavěného prostoru (vedení boje).

Velitelé na operačním stupni musí předpokládat v urbanizovaném prostoru plnění rozsáhlých úkolů. Úkol dobytí a zmocnění se zastavěného prostoru zahrnuje dostatečně široký rozsah operačních schopností, které se vztahují i na jiné úkoly v městském prostředí.

Operační koncept spadá do dvou kategorií:

- ❑ „tradiční“ (obléhání, ničení, čelní napadení), kde bude důraz položen na komponent **napadení** (Engage),
- ❑ „vznikající“ (centrální izolace a ovládnutí, precizní útok, sektor jeho izolace a zmocnění se apod.), kde naopak budou zdůrazněné komponenty **pochození** (Understand) a **tvorby, formování** (Shape). Právě tato kategorie tvoří větší záruky významného snížení ztrát a vedlejších (průvodních) škod, ale také požaduje na velitelích, znalost nových bojových operačních schopností.

Variantnost úkolů, existující složitosti a výzvy s kterými se budou setkávat velitelé při operacích v zastavěných prostorech, vyžadují nové způsoby (prostředky) pro jejich řešení. Proto bylo nutné stanovit, kvalifikovat požadavky na operačním stupni. Tyto schopnosti byly strukturovány (v souladu s procesem USECT) a poznané operační možnosti pojmenovány za účelem důležitosti operací vedených v urbanizovaných prostorech. Výsledkem posuzování schopností je ustálený seznam 42 schopností operační úrovně. Všechny tyto by měly být nezbytnými pro velitele Aliance k provádění úspěšných operací v městském prostředí. Pro detailnější zkoumání nejdůležitějších schopností, bylo jenom 15 vybráno a označeno za klíčové. Bylo však doporučeno, že všech 42 identifikovaných schopností bude i nadále zkoumáno.

Dalším doporučením pro velení NATO je prioritou Koncepce rozvoje a experimentování s cílem *stanovit možná řešení* napříč všemi komponenty (aspekty) doktrín, organizace, výcviku, materiálu, vedení, osob a zařízení (DOTMLPF). To by mělo zahrnovat:

- ❑ identifikování těch požadavků modelování a simulování, které jsou potřebné pro operační analýzu a výcvik;
- ❑ pojmenování zásad implikací pro otázky jako jsou použití neletálních zbraní (NLW), bezpilotních systémů (robotů), kybernetických operací apod.;
- ❑ prosazování interoperability.

Ukázalo se, že každý členský stát má svůj vlastní systém pro popisování podpůrných komponentů (složek) schopnosti a NATO musí přijmout oficiálně pouze jeden. Za tímto účelem byly přijaty termíny DOTMLPF [Doctrine – **doktrína** (vojenská věda), Organisation – **organizace**, Training – **výcvik** (příprava, školení), Materiel – **materiál**, Leadership – **vedení** (schopnost vést), Personnel – **osoby** a Facilities – **zařízení** (prostředky, příslušenství).

Použití DOTMLPF, jako rámce pro určité, charakteristické schopnosti bylo odzkoušeno napřed jednotlivě a posléze s ohledem na ostatní. Tato **metodika zabezpečila**, že široký rozsah možných řešení rozvíjení a zlepšování každé schopnosti mohl být odzkoušen a poukázala na vzájemný vztah všech komponentů DOTMLPF.

Byly použity následující definice:

- ❑ **Doctrine (D)** – doktrína představuje společný (všeobecný) způsob myšlení na určité sporné otázky nebo problém. Zahrnuje taktické a specifické procedury (postupy) pro vedoucí úkoly.
- ❑ **Organisation (O)** – organizace definuje uspořádání (složení) a seskupení, která jsou použita při tvorbě sestav jednotek, útvarů a svazků v operacích.
- ❑ **Training (T)** – výcvik zahrnuje jak výcvik jednotlivce, tak i společný.

- ❑ **Materiel (M)** – materiál obsahuje speciální vybavení a výstroj, výzbroj, zbraňové systémy, zásoby a technologie. Možná materiální řešení jsou ověřována přes přímo použitý systém složek. Implikace pro technologie mohou tak být vydedukovány.
- ❑ **Leadership (L)** – vedení definuje specifické výcvikové a řídicí požadavky. Ty se vztahují dále na rozvoj velitelů přes další jejich dlouhodobější vzdělávání.
- ❑ **Personnel (P)** – osoby reprezentují typy vojáků nebo žen, kteří jsou potřební pro speciální schopnosti. To zahrnuje diagnostické specialisty, nebo specifické schopnosti (dovednosti), které jsou nutné.
- ❑ **Facilities (F)** – zařízení, všeobecně použitelné hledisko pro všechny infrastruktury potřebné pro ubytování, výcvik a přípravu vojenských sil pro operace v zastavěných prostorech. Pro tento důležitý prvek těchto zařízení je název výcvikové zařízení.

Výzkum ukazuje, že by bylo předčasné již nyní pořizovat programy (i když možnosti existují v některých národních rozpočtech), vytvářet specifické změny v doktrínách, změny organizačních struktur jak v NATO, tak vojenských organizacích členských zemí.

Koncepce vývoje a experimentů, jakýmkoliv způsobem uskutečňována, bude usměrňovat (dirigovat) střídavě doktrinální vývoj, uspořádání předností pro postupné změny v teorii, organizaci, přípravě a výcvik včetně materiálu. V současnosti jsou také možnosti k začlenění významných národních iniciativ, především těch, které obohacují manévrový přístup k operacím v zastavěných prostorech. Je navrhován časový rozvrh jako konstrukční základ pro koordinaci těchto aktivit.

Perspektivy operací vedených v zastavěných prostorech v budoucnu pro významné zlepšování schopností jejich vedení vyžadují zmapování směru. Tento postup je založen na novém myšlení a využívání nových technologií.

Nové myšlení hledá na jedné straně jednorázové použití na taktickém stupni, na druhé vyhledávání významnějšího zdokonalení přes použití společných schopností na operačním stupni.

Nové technologie mají potenciál poskytnout schopnosti pro využití v urbanizovaném prostoru a budou podporovány koordinovanou činností přes všechny prvky DOTMLPF - **doktrína** (vojenská věda), **organizace**, **výcvik** (příprava, školení), **materiál**, **vedení** (schopnost vést), **osoby a zařízení** (prostředky, příslušenství).

Nejnaléhavějším zájmem NATO/SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe - Vrchní velitelství spojeneckých sil v Evropě) je operace vedené v zastavěném prostoru přenést do hlavního zájmu výzkumu a operačního vývoje včetně operačních požadavků, sestavování rozpočtu, rozvoje systému, koncepce vývoje a experimentování. Zmapování směrů znázorňuje **schéma 1**.

Hlavní doporučení:

- ❑ Operační koncepty (pojetí) schopnost, kvalifikace požadavků a eventuelní řešení, které jsou nabízeny budou ověřovány s využitím rámce USECT. Toto včetně konceptu vývoje a experimentu. Proces musí podporovat modelování a simulace;
- ❑ schopnosti a rozvinutá řešení jsou zapracovány do Procesu obranného plánování NATO jako požadavky dlouhodobého charakteru;
- ❑ NATO ustanovuje vedoucí stupeň řízení (vedení) uvnitř SHAPE, který poskytuje dohled a bude ústředním článkem pro aktivity prováděné v městském prostředí budoucnosti;

- ❑ ke koordinaci úsilí, které se vztahuje k městskému prostředí, budou na příslušných velitelstvích a úřadech zřízena místa kontaktu;
- ❑ ustanovená pracovní skupina operací v urbanizovaném prostředí (Urban Operations Working Group) slouží jako styčný bod pro podporu SHAPE, koordinaci NATO a jeho členských států v úsilí vztahujícím se k problematice zastavěných prostorů a při budování plánu připraveného na základě pokynů (směrnic) této skupiny.

Tato doporučení bude podporovat a potvrzovat RTB (Research and Technology Board) a urychleně odesílat Vojenskému výboru NATO, ředitelům Konference národního vyzbrojování (CNAD) a strategickým velením.

Moderní technologie a jejich vliv na vedení operací v urbanizovaném prostředí

Analýzy soudobých lokálních konfliktů sehrávají významnou roli pro další vývoj taktiky, operačního umění, takticko-technických procesů (Tactical Technique Process), pravidel činnosti (Rules of Engagement) a ověřování (aktualizaci) doktrín, polních řádů, manuálů. Kromě toho tvoří významnou součást při formulaci požadavků na vývoj a využívání nových technologií pro budoucí profesionální armádu.

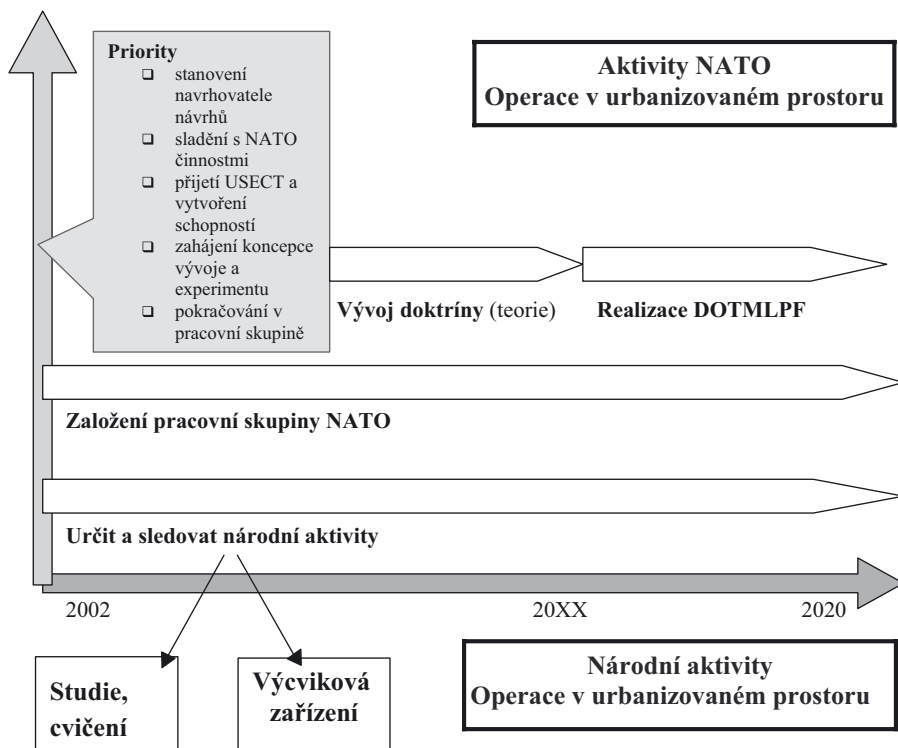


Schéma 1

Plánování výzkumu a vývoje zaměřeného na operace vedené v zastavěných prostorech vyžaduje především vyhodnocení povahy soudobého válčistiště, typu pozemních sil (jejich charakteristiky a schopnosti). Cílem bude operace vedené v zastavěném prostoru přenést do hlavního zájmu výzkumu a operačního vývoje včetně operačních požadavků, sestavování rozpočtu, rozvoje systému, koncepce vývoje a experimentování. Požadavky táhnou technologie k vývoji nových, dokonalejších zbraňových systémů a naopak objevující se technologie tlačí tyto požadavky na přesnější a schopnější zbraňové systémy.

K tomu aby se maximalizoval vliv moderních technologií bude nutné je integrovat do doktríny pozemního vojska, celkových koncepcí, organizačních struktur a výcviku AČR.

Analýzy obranného výzkumu a technologií v ČR směřují k vytváření **programů** a následně **projektů obranného výzkumu a vývoje**, především:

- ❑ Národní program výzkumu v oblasti obrany a bezpečnosti
- ❑ Program obranného výzkumu podpory cílů výstavby sil AČR
- ❑ Program rozvoje výzkumných a vývojových pracovišť rezortu obrany
- ❑ Národní program vývoje a obranných technologií
- ❑ dodatečně přijaty dva programy: Program obranného výzkumu k reformě ozbrojených sil ČR a Program profesionalizace AČR.

Prognóza orientace obranného výzkumu má identifikovat klíčové, vznikající a vyvíjející se technologie.

Soudobé operace vedené v urbanizovaném prostředí vedou odborníky k prosazování následujících širších technologických oblastí:

- ❑ nové elektrotechnické technologie,
- ❑ senzory, směrová energie a komunikace,
- ❑ rádiodírekvenční směrová energie,
- ❑ počítačové technologie,
- ❑ speciální technologie spojení,
- ❑ elektronické a informační vedení války,
- ❑ elektronické součástky, senzory a mikromechanika,
- ❑ materiálová a technologická oblast,
- ❑ vzájemný vztah člověk a stroj,
- ❑ zbraně přesného navádění,
- ❑ robotizace a automatizace.

V ČR bude orientace obranného výzkumu určována jednak jeho stávajícími výše uvedenými čtyřmi programy a dále dvěma novými programy od roku 2004 (Profesionalizace AČR a Reforma ozbrojených sil ČR). Obranný výzkum a technologie budou orientovány zejména do výzkumné podpory reformy a její implementace.

Vojeňští odborníci logicky předpokládají, že budoucí bojová činnost bude stále více ovlivňována růstem městských aglomerací a přestože se bude význam moderních zbraní v boji zvyšovat, nejvýznamnějším prvkem operací v zastavěném terénu zůstane individualita každého vojáka. K jejich lepší připravenosti je směřován speciální výcvik, který se svým způsobem výrazně odlišuje od tradičního pěchotního výcviku.

Budoucím trendem je posun z tradičního řadového pěšáka k opravdovému specialistovi pro boj ve městě.

V USA byly již od roku 1995 realizovány projekty s cílem připravit vojáky, zbraňové a komunikační systémy na takovou úroveň, aby bylo možné nasadit malé speciální jednotky v jakémkoliv urbanizovaném prostředí na světě. Základními projekty se staly „Urban Warfighter System 2025“ a projekt ve výcvikovém středisku v Monterey, USA „Sea Dragon“, skládající se ze tří plánů: „Hunter Warrior“ (ukončeno 1997), „Urban Warrior“ (1999) a „Capable Warrior“ (2000).

Současně s těmito aktivitami začala od roku 1996 tzv. Wargaming Division, fungující v rámci J-8, připravovat projekt simulační hry, jež bude připravovat velitele na operační a taktickou různorodost operací v zastavěném prostoru.

Poslední zkušenosti z bojů v zastavěných prostorech, a to nejen americké armády, ale také například izraelské armády, ukazují na **nezastupitelnou úlohu obrněné techniky, především tanků**, při vedení boje s nepřítelem, vyzbrojeným pouze lehkými pěchotními zbraněmi.

Při takovém střetu jsou vlastní vojska dostatečně chráněna a dochází pouze k minimálním ztrátám, navíc použití těžké techniky působí na psychiku nepřítele a podlamuje odhodlání k dalšímu odporu.

Díky těmto a některým dalším projektům jsou v současnosti americké jednotky vybaveny speciálními technologiemi, které výrazně přispívají ke zvýšení bojových schopností americké armády v zastavěných prostorech.

Pro boj ve městě jsou americké jednotky speciálně trénovány a moderně technicky vybaveny. Největší důraz je kladen na ochranu jednotlivých pěšáků. K jejich běžnému vybavení patří zařízení pro noční vidění, neprůstřelná kevlarová vesta, GPS k přesnému určení pozic, puška Barret M82A1 s výbornou optikou a zaměřovacím systémem, jako předvoj jsou používáni roboti, jejichž úkolem je monitorovat terén a včas odhalit nepřítele před postupující pěchotou. Proti odstřelovačům je k dispozici „akustický protiodstřelovačský systém“ (Acoustic Counter-Sniper System), který se skládá ze sítě mikrofónů instalovaných ve sledované zóně. Na základě analýzy zvuku letící kulky dokáže vypočítat trajektorii a provést odhad místa výstřelu. Tankové jednotky jsou vybaveny termokamerami, které monitorují okolní prostor a jsou schopny zachytit a rozlišit přes stěny budov potencionální útočníky.

Pro podporu vedení bojové činnosti v zastavěných prostorech se ve větší míře předpokládá využití létajících bezpilotních prostředků a pozemních robotů:

- ❑ bezpilotní prostředek PREDATOR vybavený videokamerami a protitankovými řízenými střelami HELLFIRE,
- ❑ létající robot ISTAR (Intelligence, Surveillance, Target, Acquisition and Reconnaissance),
- ❑ robot SOLEM (Special Operation Lemming) – pozemní robot, sloužící jako předvoj s úkolem prozkoumávat a detekovat nepřítele, vybavený nočním viděním.

Budoucí boj v tomto prostředí se často odehraje v krátkých intenzivních střetech malých skupin, které budou speciálně vycvičeny a vybaveny. Jednou z variant vize urbánního bojovníka je program „Urban Warfighter System 2025“, který spojuje několik různých výzkumných programů.

Koncept budoucího boje v zastavěných prostorech vyžaduje výrazně nové bojové schopnosti. Nový systém prototypu bojovníka pro rok 2025 musí obsahovat systémy C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance

– velení, řízení, komunikace, počítače, zpravodajství, pozorování, průzkum), maximální letální i neletální výzbroj, vysoký stupeň mobility a ochrany bojovníka a udržení si technologického náskoku před současnými i budoucími možnými protivníky.

Základem systému by měl být speciální oblek s integrovaným systémem C4ISR, který spolu s bojovými a ochrannými systémy umožní okamžitý přístup ke všem dostupným informacím potřebným pro vedení činnosti. Individuální senzory budou provádět stálou kontrolu zdravotního stavu organismu vojáka a další tepelné senzory budou současně monitorovat okolí.

C4ISR v sobě obsahuje řadu senzorů, a také spojení s vzdušnými i pozemními robotnickými prostředky. Vytváří vlastní komunikační síť s mnoha vstupy v podobě senzorů s procesními jednotkami a s informacemi, které je možno distribuovat každému vojákově a veliteli na bojišti. Umožňuje plánování v průběhu akce, spojení s jinými vojenskými svazky v boji, zvýšenou schopnost porozumění situaci na bojišti a celou řadu dalších výhod. Celek rovněž zahrnuje prostředky okamžité péče v případě zranění za podpory senzorů monitorujících zdravotní a psychický stav.

„Městský bojovník“ v roce 2025 bude pravděpodobně nosit speciální neprůstřelný oděv (s vestavěnými destičkami z kovokeramické slitiny – chlazení i vyhřívání). Tento oděv bude speciálně upraven (pravděpodobně podchlazen) tak, aby nebyl detekován infračervenými senzory.

V bojové kombinéze budou vestavěna čidla, která budou neustále monitorovat všechny parametry vojákově zdravotního stavu, od tělesné teploty, až po srdeční pulz. V krizových případech bude systém oděvu (C4ISR) schopen přivolat zdravotnickou pomoc.

Nesmrtící zbraně (neletální) – budoucí konflikty vedené v zastavěném prostoru vyžadují promyšlená rozhodnutí při využívání nových technologií, ničivých faktorů zbraní. Tento požadavek mohou splnit především vyvinuté prostředky, které nepříteli zneškodní, ale ponechají jej naživu.

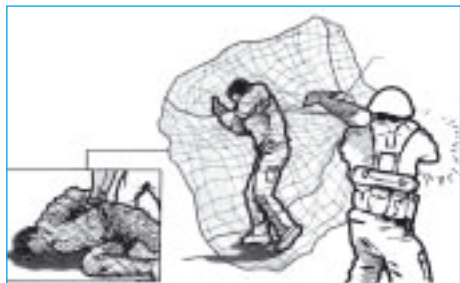
Příkladem je zbraň ADS (Active Denial System) z produkce USA. Toto zařízení je umístěné na bojovém vozidle, vyšle signál, který je schopen paralyzovat člověka na vzdálenost půl kilometru. Jde o elektromagnetickou energii, která způsobuje bolest jako při popálení, ale jakmile člověk zmizí z dosahu signálu, bolest ustoupí. Na jeho těle navíc nezůstane jediný šrám. Američani toto zařízení testují v rámci programu vývoje nekonvenčních zbraní (**obr. 3**).

O zbraních, které minimalizují ztráty, se začalo mluvit v devadesátých letech díky generálu Anthony Zinni, jenž některé z nich úspěšně využil při mírové misi v Somálsku. Zdánlivě jde o zbraně-kuriozity, jako příklad lze uvést:

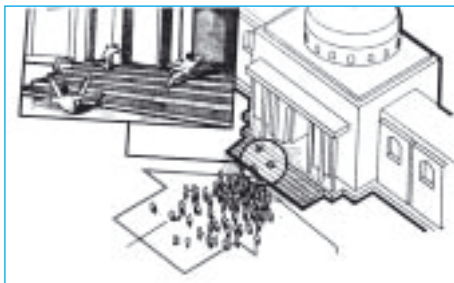
- ❑ Síť ze speciálního materiálu s kovovými cvočky, která je vystřelená proti objektu, nebo se zamotá do kol projíždějícího vozidla a zastaví je na několika metrech (**obr. 1**);
- ❑ Zásobník s tekutou náplní, která vytvoří na zemi kluzkou vrstvu, po níž nelze chodit ani jezdit (vedoucí vývoje nekonvenčních zbraní David Karcher), kromě toho nelze na této kluzké ploše přistát ani odstartovat s letadlem (**obr. 2**);
- ❑ Samopal XM 29 (poskytuje dva druhy střel), první klasické, druhé nekonvenční, které vybuchují v přiměřené vzdálenosti od cíle, takže nezraní, ale jen paralyzují svou náplní. O to, aby speciální nábojnice explodovaly v té správné vzdálenosti, se stará laserový zaměřovač a mikroprocesor (**obr. 4**).

Orientace výzkumu v jednotlivých vybraných oblastech musí vycházet z hlediska jejich dlouhodobých trendů, možného vojenského využití, výzkumných a vývojových kapacit, které existují

v ČR, včetně národní a mezinárodní kooperace. Výběr bude usměrňován na ty prvky, které jsou schopny posilovat nebo budovat vojenské schopnosti v aktuálních druzích operací.



Obr. 1: Síť ze speciálního materiálu



Obr. 2: Kluzká hmota



Obr. 3: ADS (Active Denial System)



Obr. 4: Samopal XM 29

Závěr

Vztah strategie (operačního umění, taktiky) a techniky je velmi silný. Stále se zdokonařující technika umožňuje vytyčovat a realizovat nové rozsáhlé strategické cíle bezprostředně reagující na globalizační a civilizační protiklady současného, ale i budoucího vývoje. Možnosti vědecko-technického pokroku jsou v dnešní době bohužel relativně snadno zneužitelné mnoha skupinami disponujícími dostatečným kapitálem a představují tak určité bezpečnostní riziko.

Ve sledovaném období – rok 2015 (2025) – bude nutné výzkum a využití některých technologií urychlit, jiných pozdržet, podle vývoje hrozeb a rizik. Nejmarkantněji lze například předpokládat toto urychlení u technologií využitelných v boji s terorismem, u jednotek a útvarů účastnících se v soudobých operacích – lokálních konfliktech.

Poznámka:

- [1] WG NATO FIBUA/MOUT (Working Group NATO Fighting in Build Up Area/Military Operation in Urban Terrain) – autor článku je stálým členem pracovní skupiny.

Použitá literatura:

- SABOLČÍK, D. *Urbanizace 21. století – perspektivy vedení operací v zastavěných prostorech*. Studie (ÚSS/2002-S-2-015). VA Brno, 2002. 80 s.
- SABOLČÍK, D. *Požadavky a perspektivy dalšího rozvoje sil a prostředků v oblastech velení a řízení, schopností vedení bojů (operací), operační podpory a zabezpečení jejich ochrany v urbanizovaném prostoru*. Studie UO Brno, 2005. 50 s.

Od druhé poloviny 20. století se začíná objevovat nové odvětví vojenského zpravodajství. Souvisí s působením vojsk a přesto jeho primárním cílem není vedení bojové činnosti směřující k zajištění vojenského vítězství v tradičním pojetí vojenského snažení. Tato oblast vojenského zpravodajství se vyvinula v souvislosti s novou rolí armád, které byly nasazovány do akcí, jež nesouvisely se vznikem nadvlády, ale měly za cíl stabilizovat situaci v určitém teritoriu, zabránit násilnostem a postupně vytvořit podmínky pro obnovu mírového života nebo nastolení demokratického systému.

Docházelo tedy k situaci, kdy stát vysílající své vojenské jednotky neměl standardní vojenské aspirace na území, na které tyto jednotky vysílal. A jelikož žádná vojenská jednotka nemůže vyvíjet svou činnost bez zpravodajské podpory, i zde bylo nedílnou součástí vojenského zpravodajství. Toto používalo stejné formy a metody činnosti jako v tradičních konfliktech mezi státy, nicméně jeho cíle byly totožné s intervenujícími vojsky. Takové vojenské operace, jež bez ohledu na rozsah použití síly a podmínky vstupu intervenujících vojsk souhrnně označujeme jako nebojové operace, se do budoucna jeví jako převažující forma vojenských operací.

Vojenské zpravodajství se v takových operacích musí potýkat s celou řadou faktorů, které jsou ve srovnání s tradičními ozbrojenými konflikty mezi státy velmi různorodé a mnohdy vůbec či jen těžce předvídatelné.

Nebojové operace se vedou často na neznámém území, proti pravidelným armádním formacím nebo naopak proti samozvaným gerilovým skupinám, za podpory místního obyvatelstva, proti jeho vůli nebo proti vůli části obyvatel, s podporou sousedních států nebo bez ní. Všechny tyto faktory významně ovlivňují zpravodajskou činnost v nebojové operaci.

Početně, vycvičeností nebo výzbrojí se předpokládá, že intervenující síly budou mít převahu nad stranami konfliktu v teritoriu nebojové operace. Z toho vyplývá, že lze omezit ofenzivní zpravodajskou činnost nebo ji zaměřit směry, které se neváží k bezprostřednímu vedení bojových činností. O to více však vzrůstá význam obranného zpravodajství, jehož hlavním úkolem v nebojových operacích je ochrana intervenujících jednotek před asymetrickými ohroženími, která v prostorech nebojové operace budou reálnější než klasické vojenské akce.

Všeobecná charakteristika podmínek nebojových operací

Nejdramatičtější změnou v povaze současných mezinárodních vztahů je nejspíš všeobecně přijímaný názor, že určité univerzální principy se považují za vynutitelné, ať už Organizací spojených národů anebo ve výjimečných situacích skupinou států. Mezinárodní úmluvy, jako jsou ty, které odsuzují genocidu, mučení nebo válečné zločiny, jsou prý navíc vykonatelné soudci jednotlivých států, kteří čím dál častěji využívají práva vyžadovat vydání údajných pachatelů do své vlastní jurisdikce. Navíc vzniká i Mezinárodní trestní tribunál, který po ratifikaci šedesáti státy svěří příslušnému žalobci moc začít vyšetřování údajného porušení mezinárodního

práva na žádost kteréhokoli signatářského státu a při souhlasu tří z osmnácti soudců obvinít kteréhokoli podezřelého kdekoli na světě (včetně občanů, kteří odmítli přijmout jurisdikci Mezinárodního trestního tribunálu). Tyto novoty odrážejí nový obecný názor, podle něhož jsou tradiční principy suverenity a nezasahování do vnitřních záležitostí jiného státu hlavní překážkou všeobecného panování míru a spravedlnosti. Tyto názory, které jsou v současných amerických a většinou i západoevropských debatách považovány za zcela normální, i když v rozvojovém světě tomu tak zdaleka není, představují revoluci ve způsobu, kterým mezinárodní systém funguje již více než tři sta let. Představují též široké přijímání myšlenek, které až do posledního desetiletí studené války existovaly téměř výlučně ve Spojených státech. A mohou vést k novému období globálního intervencionismu s nepředvídatelnými následky. K tomu, aby se humanitární intervence stala nejvyšší prioritou zahraniční politiky, musí být splněny čtyři podmínky: takový princip musí být univerzálně aplikovatelný, musí vést k akcím, které získají podporu veřejného mínění, musí najít odezvu v mezinárodním společenství, a musí mít nějaký vztah k historickému kontextu. Všechny tyto podmínky se dotýkají toho, co se nyní běžně nazývá „strategie odchodu (exit strategy)“, která určuje, zda jde o řešení dočasného problému, anebo o trvalé uvěznění [3].

Případná činnost armády mimo území vlastní země pak v podmínkách „absence války“ směřuje nejen k odvrácení agrese a k znovuoobnovení rovnováhy v mezinárodní oblasti, ale především k ochraně bezpečnosti (životů a zdraví) lidí, např. k zastavení konfliktů mezi etniky, hnutími a konfesemi v tom či onom regionu, k eliminaci jejich následků, k omezování působení fundamentalistických skupin, k potírání mezinárodního terorismu a drogových mafií, k poskytování asistence v souvislosti s realizací humanitární pomoci atd. Takové ozbrojené akty v krizových oblastech je možné označit za legální a legitimní mírovou akci a právem pojmenovat jako aktivity vedoucí k vytváření míru (peace-working), udržování neboli zachování míru (peace-keeping), budování míru (peace-building), ba i k vynucování míru (peace-enforcement). Ani v těchto případech legitimního užívání mezinárodně koordinované legální moci však nejde o „dobytní vítězství“ v tradičním vojenském smyslu [4].

Shora uvedené představuje dílčí názorové spektrum na morální hlediska účasti ozbrojených sil demokratických zemí v nebojových operacích. Případně existující větší či menší rozdíly ve vnímání některých aspektů, které jsou mezi jednotlivými koaličními státy, zpravidla nepředstavují zásadní rozpory neumožňující vlastní intervenci.

Odlíšný pohled však mohou mít strany konfliktu. Jejich postoje k intervenčnímu zásahu se budou odvíjet nejen od morálního odůvodnění jejich motivů pro vedení bojů či násilí páchaném na civilním obyvatelstvu, ale především od aktuální situace ve vývoji konfliktu, vojenské, politické či jiné převahy nebo slabosti apod. Od postoje místního obyvatelstva k vlastní intervenci se bude bezprostředně odvíjet jeho vztah k intervenčním silám. Na druhé straně se názory většiny obyvatelstva nemusí nutně kryt s postoji omezených zájmových či mocenských skupin v místní společnosti, které mohou být představovány místními vojenskými a policejními silami, zpravodajskými a bezpečnostními službami, politickými stranami, fundamentalistickými náboženskými skupinami, paramilitárními organizacemi apod.

Některé skupiny místního obyvatelstva mohou být příznivě nakloněny motivům intervence, jiné nikoli a budou považovat ozbrojené síly účastnící se nebojové operace za nepřátelské a ohrožující jejich zájmy, které jsou předmětem nebo součástí konfliktu. Zejména v operacích na prosazení míru mohou být vztahy mezi intervenujícími mezinárodními silami a místními účastníky konfliktu vyhocené až na míru standardní „bojové operace“. Na druhé straně

v operacích na podporu nebo udržení míru lze předpokládat korektnější vztahy mezi silami mezinárodního společenství a místními ozbrojenými formacemi, které však mohou představovat jen křehký status quo.

Aktuálnost problematiky

Význam zpravodajské ochrany v nebojových operacích vychází z předpokládaného nasazování jednotek AČR do takových operací.

Je evidentní, že ČR se nachází v příznivém bezpečnostním prostředí. Tato situace je dána bezprecedentně dobrými vztahy se sousedními zeměmi a členstvím ČR v NATO a EU. Ze zpravodajského hodnocení vyplývá, že ve střednědobém časovém horizontu by nemělo v Evropě dojít k ozbrojenému konfliktu, který by nebylo možno s dostatečným předstihem identifikovat a následně přijmout odpovídající opatření reagující na hrozbu vnějšího napadení ČR nebo jiných členských států NATO [2].

Nepříznivé trendy vývoje v nestabilních regionech na periferii euroatlantického prostoru a v jeho okolí představují natolik významnou bezpečnostní hrozbu, že podíl ČR na její eliminaci se nemůže zužovat pouze na poskytování ekonomické a humanitární pomoci a diplomatické aktivity. Nepokrytí této hrozby sice nepředstavuje bezprostřední zvýšení rizika pro ČR, ale v dlouhodobém časovém horizontu může vést k rozšíření pásma nestability dále do centra euroatlantického prostoru až k hranicím ČR. V souladu s jedním ze základních principů Bezpečnostní strategie ČR, který je cestou aktivního zapojení mimo území ČR preventivně předejít možnosti přímého ohrožení území ČR, se proto budou ozbrojené síly ČR nadále zapojovat do mírových a humanitárních operací v euroatlantickém prostoru a jeho bezprostředním okolí [2].

Politicko-vojenskou ambicí ČR bude účast v jedné operaci na prosazení míru až brigádním úkolovým uskupením v počtu do 3.000 osob po dobu maximálně 6 měsíců bez rotace nebo zdrojově ekvivalentním prvkem vzdušných sil po dobu maximálně 3 měsíců bez rotace (po roce 2010) nebo účast v jedné operaci na podporu nebo udržení míru až praporním úkolovým uskupením nebo zdrojově ekvivalentním prvkem vzdušných sil s rotací po 6 měsících, při současné možnosti účasti v druhé, následně vzniklé a paralelně probíhající operaci úkolovým uskupením v síle do 250 osob po dobu maximálně 6 měsíců bez rotace [2].

Bez ohledu na konkrétní podobu politicko-vojenských ambicí ČR ve vztahu ke zdrojovým možnostem, od nichž se může odvíjet množství a charakter nasazených prostředků AČR, je zřejmé, že ČR se bude nasazením AČR podílet na realizaci nebojových operací mimo vlastní území. Je zbytečné rozvíjet diskuzi, zda v budoucnu bude nebojových operací početně spíše více nebo méně. Jistě významnější jsou úvahy věnující se charakteru potenciálních konfliktů a tedy i nebojových operací a současně teritoria, která je důvodné pokládat za potenciálně riziková z pohledu vzniku konfliktu.

Vzhledem k výše uvedenému je evidentní, že ze zjevně deklarovaného zámyslu ČR účastnit se nebojových operací se odvíjí i nezbytnost zabezpečovat zpravodajskou ochranu jednotek AČR, které se takových operací budou zúčastňovat.

Zpravodajská ochrana bude realizována prvky obranného zpravodajství, které budou plnit úkoly zpravidla v sestavě jednotky AČR zasazené do nebojové operace.

Avšak v případech, kdy součástí organických (především malých) jednotek vyjíždějících plnit úkoly v nebojové operaci nebude profesionální příslušník obranného zpravodajství, tyto úkoly budou muset být stejně plněny a za zpravodajskou ochranu je odpovědný velitel. Tento musí

určit některého příslušníka k plnění úkolů kontrarozvědky. Zpravidla se bude jednat o důstojníka s odborností vojenského zpravodajce, mnohdy jen na úrovni zkušeností průzkumných jednotek. Rozhodnutím velitele se takový důstojník stává orgánem obranného zpravodajství, aniž by byl příslušníkem Vojenského zpravodajství a reálně disponoval dostatečnými zkušenostmi k zabezpečování zpravodajské ochrany jednotky nasazené do nebojové operace.

Hlavním úkolem obranného zpravodajství v nebojových operacích je aktivní shromažďování informací k ochraně vlastních vojsk před špionáží a zpravodajskou činností vůbec, sabotážemi, atentáty vedených ve prospěch kterékoli strany konfliktu, cizí vlády či zahraniční organizace nebo osoby, nebo před mezinárodním terorismem [1].

Zpravodajská ochrana jednotek AČR v nebojových operacích se vyznačuje řadou významných specifik vyplývajících jednak z charakteru operace a jednak z činnosti mimo vlastní území. Bude se jednat především o zvláštnosti působení v etnicky a nábožensky rozmanitém prostředí s odlišnou kulturou, politicko-historickými zkušenostmi a vojenskými tradicemi. Významným faktorem jistě budou i odlišné geografické podmínky.

Specifika zpravodajské činnosti v nebojových operacích

Ze skutečností uváděných v předchozí kapitole je zřejmé, že zpravodajská činnost v nebojových operacích neztrácí na významu, právě naopak význam zpravodajství vzrůstá. Je předpoklad, že v nebojových operacích nebudou ozbrojené síly stran konfliktu co do výzbroje, početního stavu a vycvičenosti srovnatelné se silami intervenujícího mezinárodního společenství. Proto je důvodné předpokládat, že místní bojové sestavy se budou uchylovat k omezeným ozbrojeným akcím ve snaze narušit bojeschopnost a morálku mnohonárodních jednotek. Nejpravděpodobnějšími formami takových akcí mohou být zejména akty gerilové války. Z těchto důvodů výrazně roste význam obranného zpravodajství mající za cíl zpravodajskou ochranu intervenujících jednotek především před akty terorismu, špionáže a jinou zpravodajskou činností, sabotážemi a subverzí.

Obsahem zpravodajského hodnocení může být [1]:

- ❑ geopolitická situace,
- ❑ historické, etnické, kulturní, ekonomické a náboženské aspekty a jejich možný vliv na vedení konfliktu,
- ❑ záměry, přístupy a dlouhodobější cíle všech zájmových skupin či jejich odnoží vtažených do operací, a to jak ve vztahu k mezinárodním silám řešícím spory, tak i mezi sebou navzájem,
- ❑ postoje a vlivy všech vnějších politických, finančních a náboženských či územních seskupení, které mají své zájmy v krizové oblasti,
- ❑ vztahy těchto uskupení s hromadnými sdělovacími prostředky,
- ❑ vliv geostrategických a globálních zájmů,
- ❑ vztahy s veřejností v krizové oblasti, ve státech angažovaných v řešení krize, tak i v ostatních státech majících vliv vůči místu krize,
- ❑ stav hospodářství v zemích, kde operace jiná než válka probíhá.

Pro činnost obranného zpravodajství jsou též **významné informace, které budou ovlivňovat obsah a charakter jeho činnosti** [1]:

- ❑ hlavní příčiny konfliktu, možné varianty řešení,
- ❑ politické uspořádání v prostoru nasazení,
- ❑ právní systém a životní podmínky, jazyk, zvyky a obyčej,
- ❑ personální charakteristiky místních představitelů,
- ❑ specifické faktory jednotlivých oblastí z hlediska sociálního a etnického složení obyvatelstva, náboženství a jiných hledisek,
- ❑ možnosti ohrožení stranami zúčastněnými v konfliktu,
- ❑ informace o ozbrojených silách, policii, paramilitárních skupinách a teroristech.

Výše uvedený souhrn informací bude zpravidla zpracován na národní úrovni a bude představovat prvotní rámcové zhodnocení prostoru operace, které nebude vypracováváno specificky pro složky obranného zpravodajství, ale pro zpravodajství jako celek a s využitím pro velení.

Speciální oblastí zpravodajského zájmu bude znalost [1]:

- ❑ **etnické situace** – současných a historických vazeb v oblasti, mezi státy zapojenými v konfliktu, mezi státy a aliančním uskupením, znalost aktivních náboženských či etnických fundamentalistů, odezva obyvatelstva na jejich činnost, možnosti očekávání etnických srážek mezi nimi apod.,
- ❑ **sociálně-ekonomických faktorů** – rozhodujícího prvku k ovlivnění obyvatelstva, znalost, kdo tradičně drží moc a má vliv na obyvatelstvo umožňuje identifikovat vedoucí osobnosti černého obchodu, ekonomiky apod.,
- ❑ **politické situace a postoje civilního obyvatelstva** – politických vazeb, politického ovlivňování a propagandy, politických stran a jejich aktivit, názorů a postojů obyvatelstva k silám zúčastněným v operaci,
- ❑ **ozbrojených složek** – armády, policie a paramilitárních organizací, možnosti jejich reakce proti silám v oblasti, stav doplňování, jejich bojové, dopravní a spojovací techniky a jejich logistické zabezpečení, kým a zda vůbec jsou podporovány.

Rozhodující pro činnost obranného zpravodajství je provedení analýzy hrozeb a od nich se odvíjejících rizik pro jednotky AČR nasazené do nebojové operace a důsledná aktualizace tohoto poznání.

Zhodnocení hrozeb a rizik v operaci na prosazení míru předpokládá rozpoznání [1]:

- ❑ kdo ze všech frakcí zainteresovaných v operaci pravděpodobně poruší mír a proč,
- ❑ jaká je politická organizace a armáda každé ze stran konfliktu,
- ❑ vedoucích činitelů, kteří skutečně ovládají vedoucí pozice,
- ❑ taktiky boje,
- ❑ politických a náboženských vlivů, které přímo působí nebo mohou mít vliv na chování válečných stran,
- ❑ lokální podporu všech stran.

Zhodnocení hrozeb a rizik v operaci na podporu nebo udržení míru předpokládá rozpoznání [1]:

- ❑ skupin, které mohou utajeně bránit operaci, třebaže ji veřejně podporují,

- ❑ akcí nebo činů, které by mohly vést ke vzniku nepřátelství a případné přeměně neutrálních skupin v nepřátelské,
- ❑ skupin obyvatelstva, které mohou vznášet významné vyhrůžky,
- ❑ možný vliv paramilitárních organizací a ozbrojených skupin na operaci, uvažovat o jejich působení společně nebo navzájem proti sobě v souvislosti s rozmanitými hrozbami, zvažovat jejich působení proti vojskům mírových sil,
- ❑ pravděpodobných cílů rabování a vandalství,
- ❑ možnosti vlivných osobností z řad politiků, veřejných činitelů a místního obyvatelstva,
- ❑ potenciální potíže a možné sporné otázky.

Vše výše uvedené musí být realizováno při respektování dvou podmínek:

- ❑ získávání zpravodajsky relevantních informací musí být realizováno natolik „citlivě“, aby státy zúčastněné v nebojové operaci nezavdaly reálnou příčinu pro nařčení některou stranou konfliktu ze špionáže, zejména pak ve prospěch některé strany konfliktu,
- ❑ některá ze stran konfliktu projevující se aktuálním nepřátelstvím vůči intervenujícím silám může v budoucnu představovat státotvornou politickou sílu, která bude oficiálním partnerem mezinárodnímu společenství se všemi atributy legitimní vlády.

Charakteristika kontrarozvědných hrozeb a rizik v nebojových operacích

Na základě předchozího lze konstatovat, že nebojové operace představují z pohledu obranného zpravodajství velmi specifickou oblast proti jeho činnosti. Především charakterem hrozeb a rizik se významně odlišují od situace v mírovém stavu, ale i od bojových operací vedených pravidelnými jednotkami států za válečného stavu.

Podle původu lze hrozby a rizika rozdělit na

- a) **vnější** – mající původ vně jednotky a vycházející ze zbytku od osob nacházejících se mimo sestavu jednotky,
- b) **vnitřní** – mající původ uvnitř jednotky nebo vazby na její příslušníky.

Vnější hrozby/rizika budou představovány především nepřátelskými záměry a činnostmi osob z řad místního obyvatelstva. Může se jednat o příslušníky ozbrojených složek, paramilitárních skupin, politických stran, náboženských hnutí apod. Takové osoby nemusí být v přímém kontaktu s jednotkami intervenujících sil, ale mohou být ve spojení s osobami, které jsou v častém kontaktu s vojáky těchto jednotek, kupř. zaměstnanci základny z řad místního obyvatelstva, dodavatelé služeb, potravin apod. výjimečně mohou být vnější hrozby představovány zaměstnanci mezinárodních vládních a nevládních organizací, humanitárních sborů apod., jejichž motivem by mohlo být např. ztotožnění se s utrpením místního obyvatelstva, náboženským fundamentalismem v oblasti, osobními prožitky či ztrátami aj.

Vnitřní hrozby/rizika představují příslušníci vlastních jednotek intervenujících států, jejichž motivace k záměrům a jednání může být přítomna jak na území vlastního státu, tak se může vytvořit nebo kumulovat po příjezdu do místa nebojové operace. Takoví příslušníci

mohou jednat samostatně nebo ve spojení s nepřátelskými jednotlivci či skupinami z řad místního obyvatelstva.

Podle projevů lze hrozby a rizika rozdělit zejména na

- ❑ terorismus,
- ❑ špionáž a ostatní zpravodajskou činnost,
- ❑ sabotáž,
- ❑ subverze.

Jelikož se jedná o nebojové operace, lze z kontrarozvědného hlediska za **akty terorismu** označit veškeré ozbrojené akce vedené proti intervenujícím jednotkám, ačkoli z hlediska mezinárodního a válečného práva by toto nemuselo být, zejména v rámci operace na prosazení míru, takto posuzováno. Nejobvyklejšími projevy terorismu v nebojových operacích jsou útoky na patrolující jednotky intervenujících sil, přepady jejich základů, umístění výbušnin na základnách a jinde v prostorách intervenujících sil apod.

Špionáž proti intervenujícím jednotkám bude vedena především s cílem zjistit informace využitelné pro jakoukoli činnost namířenou proti úkolům plněným v rámci operace, využitelné pro provádění teroristických, sabotážních a subverzních akcí. Předmětem špionážního zájmu budou především vyhlášené pohotovostní stupně a činnost intervenujících jednotek při jednotlivých stupních, velitelská a komunikační centra, výzbroj a vycvičenost, systém patrolování, názorové spektrum příslušníků na vlastní operaci, veškeré aspekty zpravodajské činnosti intervenujících sil proti místním zpravodajským cílům apod.

Ostatní zpravodajská činnost bude představována zejména možnými dezinformačními operacemi a operačním klamáním vedenými stranami zúčastněnými v konfliktu.

Sabotážní činnost namířená proti intervenujícím jednotkám bude mít za cíl především snížit jejich bojeschopnost, zejména po kratší dobu, nezbytnou k vykonání jiného nebezpečného aktu. Činy sabotáže mohou mít i zanedbatelný význam, avšak pro orgány obranného zpravodajství intervenujících sil jsou důležitým příznakem jejich nedostatků umožňujících takové jednání, které v budoucnu může představovat daleko nebezpečnější projevy.

Subverze má jednoznačný záměr snížit bojovou hodnotu intervenujících jednotek. Nejčastějšími projevy bude zejména pochybování o politicko-vojenském smyslu intervence, o morálních aspektech nebojové operace, nadřizování některé straně konfliktu, přijímání „pohostinnosti“ od místního obyvatelstva v míře vyšší než je nezbytné pro udržování korektních vztahů apod. Příznivými podmínkami pro subverzní činnost v místě operace je převládající náboženství v intervenující jednotce, které je shodné s náboženstvím jedné ze stran konfliktu, přičemž náboženství ostatních stran konfliktu jsou jiná. Podobné podmínky jsou vytvořeny přirozenými a historickými vazbami na národnostním základě mezi některou stranou konfliktu a národem některé země účastnící se nebojové operace jako součást intervenujících sil.

Význam informací získaných z místních zdrojů

Na první pohled se může zdát, že odkud jinud než z místních zdrojů by měly být získávány informace, které se bezprostředně váží k lokalitě v níž je nebojová operace vedena. Tato logická souvislost však nemusí vždy zajišťovat i reálné provedení.

Obtížné se nám budou získávat informace z místních zdrojů za situace, kdy většina místního obyvatelstva bude nepřátelsky neladěna vůči intervenujícím jednotkám. Obdobná situace,

kdy potřebné informace budou těžce dostupné, může nastat, pokud místní obyvatelstvo bude žít pod nátlakem jakési místní mocenské skupiny a bude mít obavy komunikovat s intervenujícími jednotkami.

Pravdivé informace bude taktéž obtížné rozlišit od těch, které budou sloužit k cílené dezinformaci států a ozbrojených sil účastnících se nebojové operace. Takové dezinformační kampaně mohou být vedeny jednak z území operace, ale též ze zahraničí. Pokud by se jednalo o dezinformační kampaň vedenou ze zahraničí, pak s největší pravděpodobností z území státu, který není nakloněn zásahu mezinárodního společenství formou nebojové operace a stranící některé ze stran konfliktu.

Nelze však vyloučit kampaň vedenou i z území státu, který se zúčastňuje nebojové operace. Taková kampaň by však byla omezeného rozsahu a tedy i vlastního dezinformačního významu.

Cílenému zkreslování nebo záměrnému podsouvání informací určitého charakteru, které v komplexu nevytvářejí objektivní poznání, nelze vyloučit ani ze strany různých emigrantských skupin žijících v zahraničí, avšak sledujících své parciální zájmy v prostoru operace.

A i za situace, kdy neexistují cílené zájmy o zkreslování nebo blokování informací potřebných pro činnost intervenujících sil jsou mnohdy technicky nedostupné. Nezřídka v místech probíhajících či nedávných konfliktů není fungující telefonní, telegrafní, faxové a jiné formy spojení, nevycházejí periodika, není televizní vysílání a neexistuje mobilní telefonní pokrytí.

To vše vytváří podmínky pro omezené získávání relevantních informací, jinak zcela obvyklých ve standardních demokraciích, stabilizovaných režimech a mírových podmínkách.

Při všech těchto těžkostech a potenciálních potížích při získávání informací, které mají či mohou mít bezprostřední a rozhodující vliv na činnost v nebojové operaci, je potřeba získávat takové informace z místních zdrojů a jsou nenahraditelné informacemi získávanými odkudkoli jinde. Místní informační zdroje jsou nezastupitelné ve všech oblastech, které jsou v průběhu všech fází nebojové operace řešeny, ale pro zabezpečování zpravodajské ochrany mají zcela zásadní význam a mají rozhodující vliv na efektivitu obranného zpravodajství.

Místní informační zdroje, především tzv. zakryté, jsou nezastupitelné při zabezpečování ochrany před působením vnějších hrozeb/rizik a podpůrné proti vnitřním hrozbám/rizikům, pokud jsou tyto ve spojení v místní komunitou.

Místní informační zdroje využívané obranným zpravodajstvím

V závislosti na rozsahu a charakteru nebojové operace bude vojenské zpravodajství využívat maximálního množství dostupných forem zpravodajské činnosti k získávání relevantních informací nezbytných pro činnost jednotek a plnění úkolů v souladu s mandátem mise či cílem operace. Zpravodajské orgány budou využívat všezdrojové zpravodajství, které bude komplexně zpracovávat informace získané od všech dostupných zdrojů.

Orgány obranného zpravodajství budou sice ve své činnosti využívat zpravodajských výstupů, které jim budou dány k využití ofenzivními zpravodajskými orgány, avšak cílené získávání informací pro kontrarozvědné využití bude prováděno především zpravodajstvím z otevřených zdrojů a zpravodajstvím z lidských zdrojů.

Zpravodajství z otevřených zdrojů

Zpravodajstvím z otevřených zdrojů (OSINT - Open Sources Intelligence) se rozumí získávání informací z veřejně dostupných zdrojů, zpravidla sloužících k masové informovanosti (tisk, internet, rozhlas, televize apod.).

Monitoring otevřených zdrojů je v nebojových operacích realizován na různých stupních velení intervenčních vojsk. Základní monitoring a analýza otevřených zdrojů je prováděna na úrovni velení, které odpovídá za činnost v určité oblasti, která je dostatečně rozlehlá k tomu, aby události odehrávající se v ní představovaly náplň pro veřejná média. Současně je potřebné znát lokální veřejné zdroje, kupř. noviny vydávané samosprávou jedné obce, které mohou představovat významný zdroj informací především o náladách obyvatelstva v regionu a zároveň umožňují poznat způsoby ovlivňování veřejného mínění ze strany samosprávy, politických stran, vlivných jedinců v oblasti apod.

Na nejvyšších stupních velení intervenujících vojsk je zpravidla prováděn monitoring a analýza sdělovacích prostředků s významem pro celou oblast operace, většinou se jedná o tzv. celostátní tisk a rozhlasové a televizní vysílání. Na nižších stupních velení pak bude prováděn monitoring a analýza sdělovacích prostředků lokálního významu. Je však nezbytné výsledky zpravodajství z otevřených zdrojů na různých stupních velení propojovat, jelikož řada obdobných či shodných příznaků z různých oblastech nebo na celostátní úrovni může představovat příznaky reálných ohrožení a rizik.

Orgány obranného zpravodajství většinou nebudou provádět vlastní monitoring a analýzu otevřených zdrojů, ale budou participovat na této formě zpravodajství s ofenzivními zpravodajskými složkami. Obranného zpravodajství bude na základě výsledků všeobecného zpravodajství z otevřených zdrojů zaměřovat svou činnost na konkretizaci příznaků možných kontrarozvědných hrozeb a rizik. Na základě získání informace z otevřených zdrojů, která svým charakterem a možným významem představuje zvýšený zájem obranného zpravodajství, budou jeho orgány jednak rozšiřovat své poznání vytěžováním dalších veřejných médií, a to jak v prostoru operace, tak v zahraničí s vazbami na zájmový prostor, ale současně mohou zaměřit zpravodajství z lidských zdrojů prováděné ve prospěch zpravodajské ochrany intervenujících jednotek ve směru příznaků získaných studiem otevřených zdrojů.

V případě, že orgány obranného zpravodajství budou ve své činnosti provádět vlastní monitoring otevřených zdrojů, měly by se zaměřit především na takové zdroje, jejichž vytěžování bude poskytovat hlubší poznání zejména v oblastech prioritně chráněných kontrarozvědných zájmů.

Nelze očekávat, že kupř. veřejnoprávní, ale i komerční televizní stanice, budou otevřeně vyzývat místní obyvatelstvo k provádění teroristických a sabotážních akcí, ačkoli je samozřejmé, že obsahem svého vysílání mohou významnou měrou ovlivňovat veřejné mínění a náladu obyvatelstva.

Na druhé straně je důvodné předpokládat, že především tisk a rozhlasové vysílání lokálního významu může otevřeně vybízet k činnosti proti jednotkám intervenujících vojsk. Zvláštní pozornost je nezbytné věnovat tiskovým orgánům a letákům politických stran a hnutí, které negativně reagují na přítomnost intervenujících vojsk nebo přímo na vlastní motiv nebojové operace. Většinou se bude jednat o politické strany a hnutí s nacionalistickým programem, programem náboženského fanatismu či etnické nesnášenlivosti.

Při využívání otevřených zdrojů je nezbytné mít trvale na paměti veškerá úskalí, která provázejí či mohou provázet využitelnost místních otevřených zdrojů, především je potřebné brát v úvahu možnou snahu protistrany o cílenou dezinformaci šířenou právě veřejně dostupnými masmédií.

Zpravodajství z lidských zdrojů

Zpravodajstvím z lidských zdrojů (HUMINT - Human Intelligence) se rozumí druh zpravodajství shromažďujícího informace získané a předané osobami.

Pro obranné zpravodajství mají informace získané zpravodajstvím z lidských zdrojů zásadní význam.

Chápání pojmu HUMINT

Názory na exaktní definici pojmu HUMINT jsou rozdílné a řada autorů vnímá tento pojem jako širší nebo užší podle potřeby ve vztahu k tématu, kterému se věnují. Zásadní rozdíl lze spatřovat v tom, zda se do oblasti HUMINT řadí zpravodajské informace získané příslušníky vlastních intervenujících jednotek.

V případě, že budeme chápat smysl pojmu HUMINT v jeho nejširším slova smyslu, pak je tento založen na využití informací shromažďovaných a poskytovaných osobami, které získávají informace s využitím lidských smyslů. K posílení smyslů mohou osoby používat technické prostředky průzkumu. Je zdrojem informací, které se samy o sobě mohou stát základem pro tvorbu zpravodajské informace. Zvláště je využíván k potvrzení, vyvrácení nebo rozšíření obsahu zpravodajských informací, odvozených z jiných zdrojů. Oproti jiným druhům zpravodajství je zpravodajství z lidských zdrojů méně omezeno počasiem nebo činností nepřítele. Pro osoby, které získávají informace, může být ale riskantní. Získávání informací nevyžaduje bojovou činnost vojsk (palbu, manévry). Na druhou stranu má omezené časové možnosti a možnosti získávat podklady pro ničení cílů [1].

Zpravodajství z lidských zdrojů je vhodné především k počátečnímu odhalení objevujícího se nebezpečí, činností nepřítele, pokud rozmístění zdrojů v prostorech zvláštní pozornosti bylo řešeno s předstihem. Má nezastupitelné místo v nebojových operacích, kde je základním zdrojem informací od místního obyvatelstva. Je schopno odhalovat podvratnou činnost, vyzvědačství a teroristické výhrůžky vůči vlastním silám. Jeho účinnost se zvyšuje s hloubkou proniknutí jeho vykonavatelů do problematiky [1].

Základem zpravodajství z lidských zdrojů je získávání informací dotazy a rozhovory s lidmi, případně vytěžením osob. Tuto činnost mohou provádět hlídky všeho druhu i pozorovatelé z vlastního území, zpravodajští důstojníci, bojový, hloubkový, speciální a agenturní průzkum operující v nepřátelském týlu, zakázané nebo politicky citlivé oblasti. Dále je zpravodajství z lidských zdrojů prováděno při vytěžování hlášení pilotů po ukončení bojového úkolu, výsledcích uprchlíků a přeběhlíků [1].

Výše uvedenou specifikaci zpravodajství z lidských zdrojů podporuje i definice uvedená v „AINTP-1 (A) – Intelligence Doctrine“, která uvádí [5], že se jedná o obecný termín užívaný jak pro zpravodajské informace získané z lidských zdrojů či center jakéhokoli druhu, tak i pro proces shromažďování a zpracování, který přispívá k produkci zpravodajských informací. Příklady zdrojů a center zpravodajství z lidských zdrojů a souvisejících aktivit shromažďování jsou:

- ❑ průzkumné jednotky a hlídky,
- ❑ stanoviště odposlechu a pozorování,
- ❑ hlášení od předsunutých hlídek,
- ❑ vytěžení zajatého nepřátelského personálu, ostatního personálu, dokumentů a vybavení,
- ❑ kontaktování ostatních jednotek a formací,
- ❑ vizuální vzdušný průzkum či průzkum z ponorek,
- ❑ vyslechnutí leteckých osádek a osádek z ponorek,
- ❑ otevřené aktivity zahrnující spojovací, doprovodné, tlumočnické či pozorovatelské operace,
- ❑ využití otevřených zdrojů, včetně publikací, vysílání apod.

Z uvedeného je zřejmé, že se jedná o velmi široce pojatou oblast zpravodajské činnosti související s realizací zpravodajského zabezpečení jako celku. Je evidentní, že uváděné specifikace jsou platné především pro oblast tzv. vojenského zpravodajství. Pojetí zpravodajství z lidských zdrojů je v rámci AINTP-1 (A) natolik široké, že do něj je zařazeno využití otevřených zdrojů, včetně publikací, vysílání apod.

Uvedené specifikace jsou jistě platné a využitelné v oblasti vojenského zpravodajství a průzkumu. Pro oblast obranného zpravodajství v nebojových operacích je však nezbytné blíže vymezit pojem zpravodajství z lidských zdrojů, které je prováděno orgány obranného zpravodajství s cílem kontrarozvědného zabezpečení intervenujících jednotek.

Zde je nezbytné uvést, že ani v rámci definice zpravodajství z lidských zdrojů pro potřebu kontrarozvědných složek neexistuje jednotný názor a i zahraniční literatura předkládá polemiky na toto téma. Tyto jsou většinou reakcí na organizační uspořádání zpravodajských součástí ozbrojených sil účastnících se operací.

Veškeré tyto diskuze stran pojmosloví se vedou na teoretické úrovni a praktická realizace běží paralelně vedle nich. O tom, že ne vždy lze beze zbytku využít definici, jakkoli výstižnou pro charakteristiku praktické činnosti, která je definovaným pojmem označena, svědčí např. právě uspořádání kontingentů AČR, které vyjízděly do nebojových operací na Balkáně, kupř. do Bosny a Hercegoviny. Zde byla v sestavě mechanizovaného praporu AČR zařazena standardní skupina S-2 plnící zpravodajské úkoly. Vedle ní zde působila skupina HUMINT (FHT - Field HUMINT Team), jejímž úkolem bylo získávat zpravodajské informace z lidských zdrojů, které byly představovány místním obyvatelstvem, nikoli již vojáky vlastní jednotky. Vedle toho existovalo pracoviště Vojenského obranného zpravodajství, které praktikovalo získávání informací z lidských zdrojů z řad místního obyvatelstva se zaměřením na zpravodajské informace sloužící ke kontrarozvědné ochraně. Zpravodajskou skupinou S-2 byly využívány úseky praporu plnící samostatné úkoly, jako kupř. SIGINT, průzkumná četa a patroly jednotlivých mechanizovaných rot. Tedy v systému praporu byla zařazena skupina označena jako „HUMINT“, která však náplní své činnosti nepředstavovala vše, co tento výraz představuje. A opačně další činnosti, které byly prováděny a jsou součástí HUMINT nebyly takto nijak označovány.

Z uvedeného je zřejmé, že v praktické rovině není vždy zcela nezbytné přesně formulovat pojem, který bude představovat nezaměnitelnou podobu jakési činnosti. Je zřejmé, že v praktické činnosti by měla být určitým pojmem označena taková činnost, která svým obsahem nejvíce odpovídá všeobecně přijímanému významu použitého pojmu.

Není obsahem tohoto článku vymezovat pojmy, které jsou navíc předmětem řady odborných polemik na národních i mezinárodních úrovních. Pro účel článku je však nezbytné vymezit

pojem zpravodajství z lidských zdrojů, které je využíváno orgány obranného zpravodajství v nebojových operacích. Navíc s přihlédnutím ke skutečnosti, že zpravodajství z lidských zdrojů je pro kontrarozvědku v zahraničních misích základním atributem jejich efektivní činnosti při ochraně vlastních vojsk před hrozbami a riziky, především pak těmi, jež mají původ mimo vlastní jednotku a vycházejí ze situace v prostoru dislokace intervenujících sil.

Vymezení pojmu kontrarozvědné zpravodajství z lidských zdrojů – CI/HUMINT

Míra využívání lidských zdrojů při získávání kontrarozvědných informací ve srovnání s ostatními zpravodajskými součástmi provádějícími zpravodajství z lidských zdrojů vychází z obsahu úkolů, které obranné zpravodajství v nebojových operacích plní.

Zaměříme-li se na úkoly vycházející z ochrany před špionáží a ostatní zpravodajskou činností, terorismem, sabotáží a subverzí, je evidentní, že nejcennějšími zdroji informací o hrozbách a rizicích v těchto oblastech ve vztahu k chráněným jednotkám intervenujících vojsk jsou nepochybně osoby z řad místního obyvatelstva.

Obranné zpravodajství ve své činnosti bezpochyby využívá též informace získané příslušníky vlastních vojsk, avšak v případě obranného zpravodajství je nebude označovat jako zpravodajství z lidských zdrojů. Příslušníci vlastních vojsk v nebojových operacích chápou vnější hrozby a rizika mnohem zřejměji než na vlastním území a jejich komunikace s kontrarozvědnými, ale i bezpečnostními důstojníky intervenčních sil, je bezprostřednější a bez obav z potenciální diskreditace, než je tomu v posádkách na vlastním území. Základní filozofií pro účast v nebojových operacích musí být, že hrozby a rizika pro bezpečnost vlastních jednotek mají v naprosté většině případů původ v místním prostředí, nikoli mezi příslušníky intervenčních vojsk samotnými. Rozdíl mezi nebojovou operací a životem v mírové posádce je pak především v realnosti naplnění hrozby.

Proto pro potřebu zpracovávaného tématu budu jako kontrarozvědné zpravodajství z lidských zdrojů považovat cílené získávání informací od všech lidských zdrojů nacházejících se mimo sestavu intervenujících ozbrojených sil. Současně lze používat zkratkové slovo **CI/HUMINT** a v případě potřeby tak zjednoduším shora použitý výraz pro zpravodajství z lidských zdrojů prováděného orgány obranného zpravodajství.

Základní rozdíly v postavení a úkolech obranného zpravodajství v domácích podmínkách a podmínkách nebojové operace

V podmínkách teritoria České republiky plní úkoly obranného zpravodajství k tomuto státem zřízená součást ústředního orgánu státní správy – ministerstva obrany, kterou je kontrarozvědná část Vojenského zpravodajství.

Její působnost je vymezena ustanovením § 5 odst. 3 písm. b), c), d) zákona č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách České republiky. Od takto stanovené působnosti se odvíjí náplň a formy činnosti, které jsou explicitně vymezeny zákonem č. 67/1992 Sb., o Vojenském obranném zpravodajství.

Plní tedy úkoly, které bezprostředně souvisejí s bezpečností státu. Obecně lze tedy konstatovat, že tato kontrarozvědná služba působí na úrovni strategické. Veškerá její činnost ve všech liniích její působnosti se tedy odvíjí od strategických potřeb státu v oblasti obrany, což je mimo jiné dáno skutečností, že priority kontrarozvědných služeb každoročně stanovuje vláda.

Tato strategická úroveň reaguje na politické, vojenské a bezpečnostní aspekty, které jsou odrazem postavení České republiky v mezinárodním politicko-bezpečnostním kontextu.

Tomu odpovídají i adresáti rozhodujících zpravodajských výstupů, kterými jsou ministr obrany jako člen vlády, vláda jako kolektivní orgán výkonné moci a jejím prostřednictvím prezident republiky jako vrchní velitel ozbrojených sil.

Situace v nebojové operaci je odlišná. Je samozřejmé, že vlastní důvod vzniku a cíle nebojové operace jsou výsledkem politického rozhodnutí vedoucího k ukončení ozbrojeného konfliktu nebo stabilizaci postkonfliktní situace v určitém teritoriu, které se činí na strategické úrovni (jak politické, tak vojenské).

Vlastní realizace nebojové operace však probíhá na operačním (velení operaci) a taktickém stupni (velení jednotkám v prostorech jejich odpovědnosti). Tomuto je přizpůsobena i zpravodajská ochrana ozbrojených sil účastnících se nebojové operace. Na operačním stupni je zabezpečována zpravidla multinárodními kontrarozvědnými týmy, které jsou zařazeny ve společné zpravodajské struktuře. Zpravodajskou ochranu na taktickém stupni zabezpečují kontrarozvědné složky států, jejichž jednotky tvoří intervenční síly. Platí tedy obecná zásada, podle které národní kontrarozvědka plní úkoly zpravodajské ochrany svých národních sil.

Priority kontrarozvědných složek jednotek intervenčních sil tedy nebudou určovány ze strategické úrovně, ale budou vycházet z vyhodnocení hrozeb a rizik v prostoru nebojové operace. Ty budou jistě v základních rysech a především z počátku činnosti odpovídat vyhodnocení provedenému na operačním stupni velením nebojové operace. Počátek činnosti kontrarozvědky intervenujících jednotek však musí být věnován co nejrychlejšímu poznání nejvážnějších hrozeb a rizik v konkrétním prostoru jejich odpovědnosti, která se mohou od poznání operační úrovně pro celý prostor operace mnohdy zásadně lišit v závislosti na řadě faktorů, jaké mohou být představovány intenzitou vedení ozbrojených střetů v době ozbrojeného konfliktu, síle a vybavení paramilitárních jednotek a teroristických skupin, míře národnostní/etnické nesnášenlivosti a náboženského fanatismu, hospodářské situaci obyvatelstva, agitaci politických a ekonomických zájmových skupin, rozvinutí aktivit organizovaného zločinu apod.

A stejně tak informační výstupy nebudou významné pro rozhodování ústavních činitelů a bezpečnostních orgánů toho či onoho státu, ale jejich aktuálnost, přesnost a komplexnost ocení zejména velitelé intervenčních jednotek, kteří budou na základě jejich závěrů přijímat či modifikovat svá rozhodnutí.

Úloha velitele

Význam osobnosti velitele v nebojové operaci je nesrovnatelně vyšší než na vlastním teritoriu, kupř. v průběhu výcvikového roku. Velitel jednotky nasazené do nebojové operace disponuje výraznějšími pravomocemi než při pobytu jednotky v mírové posádce, resp. je potřebné, aby uplatnil všechny své pravomoci k zabezpečení všech oblastí, které jsou pro bezpečnost jednotky a plnění jejich úkolů v nebojové operaci zásadní.

V době mírové dislokace na území republiky provádějí zpravodajskou ochranu jednotek AČR orgány obranné složky Vojenského zpravodajství a velitelé jejich činnost často vnímají jako „nutné zlo“, které jim v řadě případů znepřijemňuje poklidný posádkový život. Toto je mimo jiné dáno skutečností, že při mírové dislokaci jednotky nejsou větší hrozby a rizika, než v jiných sektorech společnosti a přitom je zde celá řada státobezpečnostních orgánů, které plní úkoly v oblasti vnitřní bezpečnosti.

Naopak v nebojové operaci jsou bezpečnostní hrozby a rizika zcela reálná, obrazně řečeno „hmatatelná“ a přitom velitel k zajištění bezpečnosti jednotky nedisponuje jinými složkami, než které mu podléhají v rámci jednotky.

V nebojové operaci je velitel jedinou osobou odpovědnou za komplexní bezpečnost jeho podřízených.

Předchozí věta je odrazem doktrinálního přístupu k úloze a funkci vojenského obranného zpravodajství na operačně-taktickém stupni v operacích, jak je formulováno v odstavcích 53. a 54. Doktríny zpravodajství AD-2 [7].

Velitel se tak stává prvotním a současně nejdůležitějším uživatelem kontrarozvědných informací. K tomu, aby mohl využívat možností jemu podřízených orgánů obranného zpravodajství, je nezbytné, aby znal jejich reálné možnosti. Současně musí být připraven a schopen vytvářet jim podmínky pro jejich činnost.

Na základě dosavadních praktických zkušeností jsem však poměrně skeptický ke znalostem velitelů stran kontrarozvědné práce, přičemž jsem si však vědom, že není jejich vinou, že nejsou připravováni též k zabezpečování zpravodajské ochrany vojsk, za kterou v poli plně odpovídají, jako koneckonců za všechny oblasti života a činnosti jím svěřených jednotek. Neexistence koncepčního vzdělávání velitelských kádru v této oblasti je důsledkem působení více činitelů, především však tradiční nedůvěry velitelů ke kontrarozvědným orgánům a faktu, že málokterý z nich se důsledně zabýval otázkami komplexního systému bezpečnosti jednotky, včetně toho, že k tomuto ani nebyl ničím a nikým nucen. Dalším činitelem je jistá strojená „tajemnost“ všech okolností vážících se k provádění agenturního zpravodajství.

Ve své vlastní velitelské činnosti dokáží většinou účinně využívat možností zpravodajského štábu/skupiny, včetně zapojení průzkumných jednotek a technických průzkumných celků. V součinnosti se zpravodajskými náčelníky, veliteli průzkumných jednotek a technických zařízení je schopen předložit své požadavky na zpravodajské informace a pracovat se zpravodajskými produkty při tvorbě rozhodnutí. Nejsem však zcela přesvědčen, že je v dostatečné míře schopen adekvátně formulovat požadavky na kontrarozvědnou složku a následně efektivně využívat jejich výstupů.

Velitel by v průběhu nebojové operace měl být jak uživatelem, tak i koordinátorem všech jemu podřízených zpravodajských aktivit.

Koordinace národního zpravodajského úsilí

V organizační struktuře jednotek vyjízďejících plnit úkoly do nebojových operací jsou zařazeny zpravodajské štáby. Vlastní organizace a složení zpravodajských štábů jednotek v nebojových operacích má vycházet zejména z předpokládaných potřeb na zabezpečování zpravodajských informací ve specifických podmínkách odpovídajících charakteru a teritoriu operace.

Zodpovědnost zpravodajského štábu na operačně-taktickém stupni v operacích je dána ustanovením odstavce 45. Doktríny zpravodajství AD-2, který specifikuje, že zpravodajské štáby odpovídají za provádění vojenského zpravodajství i vojenského obranného zpravodajství přičemž jsou zodpovědné též za řízení průzkumu, elektronického boje a geografického a topografického zabezpečení [7].

Složení zpravodajského štábu se zpravidla liší od tabulkové mírové organizace, protože postavené úkoly jsou různorodé a zahrnují kromě otázek vojenského charakteru i otázky

související s historií, politickým vývojem, politickými stranami a představiteli, sociální, ekonomickou a etnickou situací a řadou dalších otázek. K tomu může být zpravodajský štáb doplněn specialisty na danou oblast, tlumočníky a dalšími potřebnými pracovníky, kteří jsou schopni lépe hodnotit nevojenské aspekty. Pro podporu činnosti národního zpravodajského štábu v nebojové operaci může být vytvořena tzv. národní zpravodajská buňka (NIC – National Intelligence Cell), která má významnou roli při řešení otázek zpravodajské podpory taktických velitelů a jejich zpravodajských štábů [6].

Velitel má v nebojové operaci k dispozici zpravidla nikoli jen standardní zpravodajskou skupinu S-2, ale v jeho podřízenosti může být zařazeno více prvků, které lze využít k vlastní zpravodajské činnosti nebo její podpoře. Nejvýznamnějšími jsou Field HUMINT Team (dále jen „FHT“), pracoviště VOZ, průzkumná jednotka, prvky elektronického průzkumu apod.

FHT je určen ke sběru zpravodajských informací využitím HUMINT, přičemž cíleně je zaměřen na sběr informací obsahově představujících takové, jež se přímo váží k plnění úkolů jednotky v nebojové operaci.

Pracoviště VOZ je určeno k zabezpečování zpravodajské ochrany jednotky. Jelikož jeho rozhodující činností by mělo být využívání CI/HUMINT, je diskutabilní, zda by v budoucnu nebylo vhodnější používat toto označení ve struktuře jednotky. Při používání názvu „VOZ“ může docházet k zavádějící představě, že se jedná o působení obranné složky Vojenské zpravodajství v zahraničí. Tato představa není přesná, jelikož v nebojové operaci nejsou beze zbytku plněny úkoly odpovídající výlučně zákonné působnosti této kontrarozvědné služby. Pokud však máme na mysli výraz „vojenské obranné zpravodajství“, tedy nikoli název bývalé organizační složky Vojenského zpravodajství, ale obsah činnosti, pak je používání označení „VOZ“ na místě.

Z uvedeného je zřejmé, že velitel má většinou k dispozici dostatek prvků, které mohou představovat dostatečný základ pro efektivní zpravodajskou činnost v celém spektru velitelských potřeb v operaci na taktické úrovni.

Hovořím-li o dostatečném základu po efektivní zpravodajskou činnost, chci tímto upozornit na skutečnost, že přítomnost těchto prvků v sestavě jednotky ještě není zárukou smysluplného využívání jejich potenciálu. Zde bezprostředně záleží na veliteli, jakým způsobem bude definovat požadavky na zpravodajské informace a nakolik se mu podaří provázet činnost těchto zpravodajských kapacit.

Důslednou koordinací činnosti zpravodajských prvků nebude docházet k duplicitě činnosti, ale současně by nemělo docházet k vzniku oblastí zpravodajského zájmu, které nebudou mít tyto prvky „pokryty“. Naopak při vhodné koordinaci by mělo docházet k doplňování různých druhů zpravodajství a dosahovat tak maximální efektivity jejich činnosti.

Velitel je tím, který vhodnou koordinací zpravodajských prvků může docílit minimalizaci rivality jednotlivých zpravodajských složek a dosáhnout tak součinnosti mezi nimi způsobem vytvářejícím vhodný základ pro zabezpečování jeho zpravodajských požadavků.

Koordinace multinárodního zpravodajského úsilí

Ačkoli orgány obranného zpravodajství intervenčních jednotek plní úkoly zpravodajské ochrany národních součástí zařazených do nebojové operace, nesmí představovat zpravodajské prvky izolující se od ostatních zpravodajských orgánů působících v rámci nebojové operace.

Nejen, že by se jednalo o zvláštní samoučelné postavení odporující filozofii multinárodní operace, ale zejména by vylučovalo i samotné smysluplné a efektivní plnění kontrarozvědných úkolů.

To by se projevilo především při používání zakrytých informačních zdrojů, ale i při definování kontrarozvědných priorit. Národní kontrarozvědný prvek by nedisponoval dostatečným počtem kvalitních informací, na základě kterých by mohl cíleně zaměřovat svou činnost a opačně, kontrarozvědné složce operačního stupně by scházely informace využitelné k celkové analýze bezpečnostní situace v teritoriu nebojové operace.

Je zřejmé, že se jedná o jednoduchý princip zpravodajského cyklu, avšak v praktické rovině ne vždy dochází k jeho uplatňování. Přitom se jedná pouze o vytvoření podmínek umožňujících oboustranně prospěšný informační tok mezi kontrarozvědnými prvky na taktickém a na operačním stupni.

Stejně tak dokáže být prospěšná komunikace mezi kontrarozvědnými složkami jednotlivých taktických stupňů, tedy jednotlivých národních jednotek nasazených do nebojové operace. Nejprospěšnější se jeví spolupráce složek obranného zpravodajství jednotek se vzájemně sousedícími prostory odpovědnosti, kde lze předpokládat stejné nebo obdobné hrozby a rizika, na která je potřebné v kontrarozvědné činnosti reagovat.

V informační výměně mezi jednotlivými složkami obranného zpravodajství na různých stupních velení a různých jednotek na taktické úrovni nebrání žádná formální omezení s výjimkou zásady, podle které nejsou jiné národní součásti předávána data o státním příslušníkovi vlastního státu.

Úloha národních zpravodajských centrál

Národní zpravodajské centrály budou zpravidla těmi, které budou realizovat výběr, přípravu a vysílání příslušníků armády (nikoli nutně vždy příslušníků zpravodajské služby) na pozice zabezpečující zpravodajskou ochranu kontingentů jednotlivých států.

V případě ČR se bude jednat o Vojenské zpravodajství jako jediný organizační prvek rezortu obrany mající gesci a praktické zkušenosti s agenturním zpravodajstvím v oblasti vojenského zpravodajství. Ve vztahu k zabezpečování zpravodajské ochrany bude rozhodující podíl, a to především v přípravě a odborném řízení pracoviště obranného zpravodajství kontingentu AČR, na kontrarozvědné složce Vojenského zpravodajství Ministerstva obrany ČR.

V oblasti přípravy příslušníků AČR vysílaných do nebojových operací k zabezpečování zpravodajské ochrany se bude především jednat o **jazykovou a odbornou přípravu**.

Požadavky na jazykovou vybavenost se budou odvíjet od ambicí národní kontrarozvědky plnit úkoly v jejich rozmanité šíři, při používání informačních zdrojů mezi místním obyvatelstvem či nikoli. Samozřejmě součástí jazykového vybavení musí být jazyk umožňující dorozumění na úrovni profesní komunikace s ostatními představiteli intervenčních sil států podílejících se na nebojové operaci.

V případě, že národní kontrarozvědka bude chtít účelně využívat především CI/HUMINT, bude nezbytné dostatečně dobře vládnout místním jazykem nebo si vytvořit podmínky pro používání spolehlivých tlumočnicků, jak naznačují výše.

Odborná příprava by měla spočívat ve výškolení těch příslušníků AČR, kteří nejsou kádrovými příslušníky zpravodajské služby a přesto budou pověřeni zabezpečováním zpravodajské ochrany jednotky. Odbornou přípravu takových osob je nezbytné provádět cestou odborných

zpravodajských orgánů zařazených ve Vojenském zpravodajství, přičemž důraz musí být kladen na aspekty obranného zpravodajství. Odborně tomu musí být v případech vysílání příslušníků Vojenského zpravodajství, avšak zařazených na jiných úsecích jeho činnosti, než je kontrarozvědny.

V rámci přípravy příslušníků obranné složky Vojenského zpravodajství lze využít jejich dosavadních praktických zkušeností a cíleně prohlubovat jejich znalosti ke zvýšení efektivity činnosti v nebojové operaci.

Nedílnou součástí odborné přípravy zpravodajského personálu by měla být oblast politických, vojenských, kulturních a historických reálií teritoria nebojové operace.

Další úlohou centrály bude **udržování aktuálního přehledu o zpravodajsko-bezpečnostní situaci v místě vedení nebojové operace na strategické úrovni.**

Národní zpravodajská centrála disponuje reálnými možnostmi k získávání informací využitelných k zabezpečování zpravodajské ochrany jednotek AČR. Především se bude jednat o informace získané od spolupracujících zpravodajských služeb a vlastní činnosti. V případě existence šifrovaného spojení mezi centrálou a jednotkou AČR plní úkoly v nebojové operaci, může dávat rozhodující obsah těchto informací k využití zpravodajské složce této jednotky.

Vhodným úkolem národní zpravodajské centrály je též **transformace politicko-strategických záměrů** koalice států účastnících se nebojové operace **do globálních linií zaměření zpravodajské činnosti** využitelných zpravodajskými orgány na místě.

Především na základě informací, kterými disponuje národní centrála zpravodajské služby se bude vytvářet základní zpravodajské poznání příslušníků kontrarozvědky před jejich výjezdem do teritoria operace, zejména pak v případech, kdy v misi dosud neměli své předchůdce či se jedná o novou operaci bez dosavadních zkušeností s vedením nebojové operace v předmětné oblasti. Právě na základě aktuálního zpravodajského poznání budou vytvořena primární hodnocení kontrarozvědných hrozeb a rizik před dislokací jednotek v místě nebojové operace. Z těchto důvodů je nezastupitelná role národní zpravodajské centrály jako analyticko-informačního pracoviště schopného předkládat časově aktuální zpravodajské informace a prognózy vývoje. K tomu, aby centrála měla možnost vytvářet požadované výstupy využitelné kontrarozvědnými orgány v místě nebojové operace, je potřebné, aby disponovala aktuálními informacemi, které se podaří shromáždit orgánům obranného zpravodajství v prostoru operace. Je tedy na místě, aby při existenci šifrovaného spojení se centrála stala příjemcem zpravodajsky relevantních informací stejně, jako velitel jednotky plnící úkoly v nebojové operaci.

Na základě zkušeností však nedoporučuji stav, kdy je centrála hodnotícím prvkem činnosti kontrarozvědných, ale i dalších zpravodajských orgánů, jelikož „bodový systém“ národní zpravodajské centrály bude nutně pracovat s odlišnými kritérii hodnocení významu informace, než velitel jednotky přímo nasazené v operaci či zpravodajské složky multinárodního velení operace. V praktické rovině by docházelo k tomu, že se zpravodajské orgány zaměří na získávání obsahově takových informací, které jim vynesou co nejvíce „bodů“ v centrále a budou ponechávat stranou adekvátního zpravodajského zájmu vše, co se „doma“ nevyužije. To s sebou přirozeně ponese nevyváženost mezi potřebou velitele v operaci a analytického úseku centrály. Upřednostnění role „bodového hodnocení“ centrálou bude zřetelné především u kádrových příslušníků Vojenského zpravodajství, pro které hodnocení úspěšnosti jejich činnosti dosažené v nebojové operaci bude mít bezprostřední vliv na jejich další zařazení ve struktuře služby.

Ofenzivní kontrarozvědka – nejefektivnější nástroj zpravodajské ochrany

Specifika nebojové operace budou přinášet řadu limitujících faktorů oproti standardně prováděným kontrarozvědným opatřením na území vlastního státu.

Má-li obranné zpravodajství v nebojové operaci představovat skutečně účinný nástroj k ochraně jednotek AČR nasazených do takové operace, je zcela nezbytné přistupovat k zabezpečování zpravodajské ochrany kreativně a aktivně. To bude v praktické rovině představováno především aktivním vytvářením podmínek umožňujících podchycení zpravodajsky vyhodnotitelných poznatků nasvědčujících existenci a umožňující identifikaci hrozby/rizika tak, aby bylo možno následnou cílenou zpravodajskou a další činností záměry protivníka zmařit či co nejvíce neutralizovat následky uskutečnění jeho úmyslu.

Jak uvádím v [8], v návaznosti na nové hrozby a rizika, především asymetrického charakteru, která budou v nebojových operacích stěžejními, je potřebné účinněji využívat sofistikovaných zpravodajských postupů vedoucích k cílené infiltraci zájmových oblastí a skupin.

Vzhledem k náročnosti procesu zpravodajské infiltrace je potřebné

- ❑ trvale vyhodnocovat teritoria potenciálních konfliktů, ve kterých je předpoklad zapojení jednotek AČR do nebojové operace v souladu s vojensko-politickými ambicemi ČR,
- ❑ na základě dostupných zpravodajských produktů aktuálně definovat zpravodajské a bezpečnostní hrozby a rizika,
- ❑ v návaznosti na realizaci uvedeného v dostatečném předstihu jazykově a odborně připravovat příslušníky AČR k plnění úkolů zpravodajské ochrany ve vyhodnocených rizikových oblastech.

Hovořím-li tedy o tzv. ofenzivní kontrarozvědce, nejedná se o pojem vyjadřující činnost kontrarozvědné součásti Vojenského zpravodajství mimo území ČR, ale definuji tím činnost vedoucí k zabezpečování zpravodajské ochrany prováděním aktivních zpravodajských opatření vedoucích k cílené infiltraci zájmových oblastí tak, aby bylo možno kontinuálně a s dostatečným předstihem zjistit a identifikovat existující nebo potenciální ohrožení oblasti chráněné kontrarozvědnou činností a přijmout následná opatření zpravodajského či jiného charakteru.

Ofenzivní kontrarozvědka tedy skutečně představuje jakýsi „útok“ ve zpravodajské rovině do řad potenciálního či již identifikovaného protivníka, a to agenturním pronikáním do jeho řad. Nejvhodnějším způsobem je přirozeně využíváním CI/HUMINT.

Nedostatky či neschopnost provádět ofenzivní kontrarozvědku může v konečném důsledku vést k projevům bezpečnostní situace, jaká byla kupř. v Iráku po svržení režimu Saddáma Husejna nebo Afghánistánu po porážce talibánského režimu. V této souvislosti se z mé strany nejedná o kritiku postupu koaličních zpravodajských prvků působících v Iráku a Afghánistánu. Naopak chci poukázat na nezbytnost a současně značnou složitost, která doprovází každý záměr ofenzivní kontrarozvědné činnosti v době její realizace.

Shrnutí elementárních pravidel

V návaznosti na obsah výše uvedeného shrnuji nejzákladnější pravidla pro působení kontrarozvědných orgánů v nebojových operacích následovně:

1. **Stanovit adekvátní priority** kontrarozvědné činnosti vycházející z charakteru operace a důsledného a trvalého vyhodnocování zpravodajsko-bezpečnostních hrozeb a rizik.
2. Brát na vědomí, že **neexistuje jediný univerzální postup**, být dostatečně kreativní.
3. Při provádění všech zpravodajských opatření **vždy prioritizovat vlastní bezpečnost kontrarozvědných orgánů**.
4. **Poměrovat velikost úsilí** potenciálním zpravodajským ziskem a **významem stanoveného cíle**.
5. **Respektovat** národní a alianční **normy** činnosti při současné schopnosti jejich kreativní aplikace v netradičních podmínkách.
6. V maximální možné míře **provádět ofenzivní kontrarozvědku**.
7. Vytvářet podmínky pro **součinnost** skupin/týmů **HUMINT, S-2 a CI/Sy**.
8. S dostatečným časovým předstihem **připravovat personál** schopný provádět zpravodajskou ochranu v nebojových operacích.

Přehled použité literatury

- [1] HORÁK, Oldřich. *Zpravodajská činnost. Návrh předpisu Zprav-1-1 s komentářem*. Vojenská akademie, Brno 2002, evid. č.: 552.
- [2] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-Report* č. 24/2003. MO ČR – Agentura vojenských informací a služeb, Praha 2003.
- [3] KISSINGER, Henry. *Potřebuje Amerika zahraniční politiku?* Praha: Jiří Buchal-BB art, 2002.
- [4] RADVAN, Eduard. Filosofická východiska řešení problému bezpečnosti státu, národa, lidstva a člověka. In *Bezpečnost a bezpečnostní politika: Vybrané filosofické, politologické a ekonomické otázky*. DTP studio TYPUS, Brno 1998.
- [5] HANOUSEK, Milan, VELÍŠEK, Jaroslav, BRENČIČ, Igor. *Zpravodajská doktrína AINTP-1 (A)*. [Překlad originálu AINTP-1 (A) „Intelligence Doctrine“ z roku 1995.] Vojenská akademie, Brno 1999.
- [6] HORÁK, Oldřich. Některé otázky kolem taktického zpravodajství, HUMINT a CI (Nové poslání a úkoly). In *Vojenské rozhledy* č. 1/2003, MO ČR – Agentura vojenských informací a služeb, Praha 2003, s. 31-34.
- [7] *Doktrína vojenského zpravodajství AD-2* schválená náčelníkem GŠ AČR dne 3.9. 2002. Interní materiál MO ČR, Praha 2002.
- [8] KUTĚJ, Libor. Význam obranného zpravodajství ve změnách geopolitických podmínkách. In *Vojenské rozhledy* č. 4/2004, MO ČR – Agentura vojenských informací a služeb, Praha 2004, s. 47-53.

Když deklarujeme například jednu mechanizovanou rotu, tak si musíme uvědomit, že ji musíme nejen perfektně připravit, absolvovat mezinárodní výcvik a certifikaci, ale potom pro ni musíme mít na půl roku připravené a vyčleněné prostředky na její 30denní nasazení. Klíčovým problémem je ale oblast přepravy – řešili jsme jej i my, při přesunu chemiků do Řecka. Dnes NATO hledá možnosti, jak řešit problematiku strategické vzdušné přepravy, protože norma tři až pět dní na přesun nedává žádný prostor pro námořní nebo železniční přepravu.

*Na dvou židlích,
z rozhovoru s vojenským představitelem ČR při NATO a EU
generálmajorem Ing. Františkem Hrabalem,
A report 12/2005*

Úloha velitele při zabezpečování zpravodajské ochrany jednotek

Z vojenského pohledu představuje zpravodajská činnost zdroj znalostí bojového prostoru a sil nepřítele ve specifickém bojovém prostoru operace, vygenerovaných pro podporu rozhodovacího procesu velitele. Tyto znalosti jsou pro velitele nesmírně důležité, protože nejistota znalostí o nepříteli nikdy nedovolí veliteli mít dokonalý obraz bojového prostoru. Zpravodajská činnost má za cíl redukovat nejistotu poskytováním přesných, včasných, a významných znalostí o nepříteli a okolním prostředí, stejně jako napomáhat v ochraně vlastních vojsk prostřednictvím obranného zpravodajství (kontrarozvědky). Nejistota, prostupující bojový prostor, je základní vlastností války.

Na prvním místě by měla zpravodajská činnost podporovat rozhodovací proces velitele redukováním nejistoty o nepřátelské situaci. Tohoto cíle je schopna dosáhnout zhodnocením aktuální situace a schopností nepřítele. Na základě těchto znalostí předvídat možný záměr činnosti nepřítele a tím poskytovat veliteli pohled do jeho možných budoucích akcí. Současně pomáhat při identifikaci vlastní kritické zranitelnosti, kterou by nepřítel mohl využít.

Protože zpravodajství se zabývá velkým množstvím předem neznámých otázek o neznámém bojišti a nepříteli, který se aktivně pokouší skrýt informace o svých silách a záměrech, téměř vždy budou existovat zpravodajské mezery ve znalostech poskytnutých veliteli, stejně jako bude chybět požadovaný stupeň podrobnosti a spolehlivosti. Zpravodajská činnost nemůže poskytnout naprostou jistotu. Pokouší se o redukování nejistoty velitele racionálním shromažďováním významných informací a jejich analýzou v kontextu se situací a dalšími informacemi poskytnout znalost a tuto zprostředkovat ve vhodném obrazu k zvýšení pochopení.

Obranné zpravodajství shromažďuje informace o k ochraně vlastních sil před špionáží, dalších zpravodajských aktivitách, sabotážích nebo atentátech vedených ve prospěch cizích vlád, zahraničních organizací či osob, nebo mezinárodní teroristické činnosti. Cíle své činnosti dosahuje realizací aktivních a pasivních opatření, které jsou zaměřené k ochraně informací před potenciálním nepřítelem, které by mohly zvyšovat účinnost nepřátelských operací proti vlastním silám; odhalit a neutralizovat zahraničních zpravodajských služeb a klamat nepřítele o vlastních schopnostech a záměrech.

Co je tedy důležité, obranné zpravodajství zvyšuje neurčitost pro nepřítele, čímž nepřímou podstatně přispívá k úspěchu operace. Identifikuje vlastní zranitelnost, hodnotí bezpečnostní opatření a pomáhá při realizaci vhodných plánů k zvýšení síla vojsk ochranou před hrozbami sabotáže, podvracení a terorismus.

Blíže pohled na zpravodajství ukazuje, že výsledný produkt zpravodajské činnosti je zpravodajská informace, jejímž účelem je poskytování znalostí o nepříteli a okolním prostředí, stejně tak jako bránit nepříteli získávat stejné znalosti. Zpravodajství tak prakticky vykonává šest specifických funkcí, z nichž první čtyři jsou rozhodující a vztahují se na činnost všech velitelů, bez ohledu na stupeň velení.

Prvořadou z funkcí zpravodajství a zpravodajské informace je **podpora velitelova hodnocení situace**, poskytování co nejpřesnějšího obrazu situace nepřítele tak, jak je to možné.

Prostřednictvím této funkce zpravodajská informace pomáhá veliteli získat počáteční hodnocení aspektů operačního prostředí, terénu a počasí. Tímto způsobem zpravodajská informace podporuje počáteční rozhodování a plánování. Zpravodajský štáb k tomu využívá různých metod a nástrojů k zhodnocení možností nepřítele, jeho záměrů, slabých míst (zranitelnosti) a možných způsobů jednání.

Jedním z hlavních nástrojů použitých v této funkci je zpravodajská příprava bojového prostoru, která představuje systematický, nepřetržitý proces analyzování nepřítele a prostředí v specifické geografické oblasti. Poskytuje vyhodnocení charakteristických rysů prostoru bojové činnosti a nepřátelských schopností, zranitelnosti a záměru činnosti. Tato znalost poskytuje veliteli pochopení bojového prostoru a možností využívat analyzovanou kritickou zranitelnost nepřítele.

Druhou funkcí zpravodajství je průběžné zpracovávání nových informací a jejich poskytování veliteli, které aktualizují jeho znalosti obrazu situace nepřítele, čímž **příspěvá při řízení operace (boje)**. Zatímco počáteční vyhodnocení činnosti a záměrů nepřítele mají vždy své místo před zahájením operace a poskytují základ pro její plánování, informace o vývoji situace nepřítele v průběhu operace poskytuje veliteli základní znalosti pro operativní řízení, změny v plánu a jeho přizpůsobení novým okolnostem.

Třetí funkcí zpravodajství je **poskytování indikátorů události** a včasná **varování**. Indikátory a varování mají ochranný význam, signalizují potenciální nepřátelskou činnost a tím snižují možnost nepřítele nás překvapit. Správně využitý indikátor působí jako signál poplachu. Varuje nás před činností nepřítele, kterou může zahájit v následujícím období, a která nebyla předpokládána při plánování operace. Současně slouží pro pochopení situace a vytváří nám podmínky k provedení nezbytných protipatření (akcí) nebo bezpečnostních opatření.

Čtvrtou funkcí zpravodajství je **podpora kontrarozvědné činnosti**, která zahrnuje škálu bezpečnostních opatření a aktivit proti účinkům nepřátelských akcí. Zpravodajství podporuje ochranu odhalením možností nepřátelského průzkumu, zpravodajství, terorismu, špionáže, sabotáží a podvracení stejně tak, jako doporučením protipatření pro případ možností jejich vzniku. Podpora ochrany vojsk vyžaduje podrobné analýzy možností a záměrů nepřítele. Úspěšná opatření ochrany vojsk zmenší nepřátelské možnosti spustit ofenzivní akci proti nám.

Pátou funkcí zpravodajství je **podpora procesu plánování cílů**, která úzce souvisí s podporou řízení bojové činnosti, především na operačně-taktickém stupni a výše. Představuje proces získávání informací o cílech a výběr nejlepších metod k jejich ničení. Zpravodajská informace podporuje tento proces lokalizací a zobrazením cílů pro ničení, posouzením jejich zranitelnosti a relativního významu.

Šestou funkcí zpravodajství je **podpora bojových analýz a hodnocení**. Bojové analýzy a hodnocení představují proces užívaný k určení účinků vlastního působení na nepřítele. Zahrnuje zjištění bojových ztrát, které se specificky vztahují k účinku vlastních paleb na nepřátelské cíle. Dále se týká celé škály efektů působení vlastních sil na nepřátelské možnosti, schopností a záměry.

Bojové hodnocení poskytuje základ pro budoucí vlastní akce stejně tak, jako přivádí velitele dynamický zpět k prvému kroku zpravodajského cyklu.

Funkce zpravodajství jsou realizovány v průběhu zpravodajského cyklu, který vychází z řízení velitelem, který svými požadavky řídí a svoji autoritou rozhoduje o zaměření zpravodajské činnosti a zabezpečení včasných a vhodných produktů, čímž dochází k propojení velení a zpravodajství. Velitel musí uvažovat o prostoru operace stejně tak, jako o něm uva-

žuje zpravodajský štáb. Musí studovat a chápat teorii a praxi doktríny zpravodajství. Svým vedením soustřeďuje zpravodajské úsilí na rozhodující úkoly a jasně vyslovenými prioritami řídí koncept zpravodajské podpory operace, shromažďování informací a produkce zpravodajských informací.

I když zpravodajský důstojník řídí zpravodajskou činnost pro velitele, velitel je odpovědný za výsledky. Efektivní účast vyžaduje pochopení praktických schopností a limitace zpravodajského štábu, jeho vybavení, způsobu práce a výsledných produktů. Velitel se podílí na zpravodajském procesu osobním zaměřením zpravodajského úsilí prostřednictvím záměru a vedením plánování operace a stanovením svých prioritních požadavků na zpravodajské informace, nutné pro aktivní vedení zpravodajské činnosti.

Jedním ze základních dokumentů, který představuje doktrinální východisko pro vojenskou zpravodajskou činnost, je v rámci Armády ČR **Doktrína zpravodajství AD-2** schválená náčelníkem Generálního štábu AČR dne 3. září 2002.

Uvedený materiál vychází z Doktríny Armády ČR, podle jejíhož článku 123 je hlavním úkolem vojenského zpravodajství podpora velitele v procesu hodnocení situace a jejího možného vývoje. Vojenské zpravodajství současně řeší další podpůrné úlohy v přípravě a ochraně sil, v procesu určování cílů, v podpoře informačních a psychologických a zvláštních operací a dalších úkolů daného velitelského stupně. Jednotka působící v mnohonárodní operaci může být podporována národním vojenským zpravodajstvím nebo podpůrnou vojenskou zpravodajskou složkou. Úkoly, jejich množství a struktura se mohou měnit, avšak rozsah plnění úkolů je limitován schopnostmi a prostředky zpravodajství.

Doktrína AČR současně konstatuje, že **zpravodajství plní úkoly stanovené velitelem**, přičemž funkce zpravodajství mohou být vykonávány jen tehdy, je-li k dispozici dostatek informací získaných na základě úkolování zdrojů a agentur velitelem. Přitom organizace zpravodajské činnosti musí zabezpečit maximální zpravodajskou podporu při minimálních požadavcích na vlastní infrastrukturu, pokud si uvědomíme, že zpravodajskými zdroji mohou být nejen průzkumné jednotky a jednotky EB, ale obecně jakékoli jednotky na bojišti. Zpravodajský štáb nepracuje jen s informacemi z vlastních zdrojů, ale v široké míře využívá informace získané od nadřízeného, spolupůsobících vojsk, sousedů a zpravodajských služeb.

Samotná Doktrína AČR specificky nevymezuje oblast zpravodajské ochrany jednotek AČR, ačkoli se věnuje řadě ochranných prvků při činnosti vojsk. Část věnovaná vojenskému zpravodajství se svým obsahem vymezuje na tzv. vojskovou část zpravodajství bezprostředně vnímanou jako podpora velitele v rozhodovacím procesu při vedení bojové činnosti.

Oblast zpravodajské ochrany je rozpracována v Doktríně zpravodajství AD-2, která představuje zastřešující dokument pro oblast vojenského zpravodajství. Doktrína zpravodajství AD-2 je jedním z prvků koncepční složky vojenského potenciálu ČR ve specifické činnosti, za kterou můžeme problematiku vojenského zpravodajství s ohledem na jeho charakter a rozmanité formy považovat.

Doktrína zpravodajství AD-2 již pojmově konkretizuje téma zpravodajské ochrany jako způsob zpravodajské činnosti zaměřené na identifikaci a působení proti ohrožení bezpečnosti zpravodajskými organizacemi a zpravodajskými štáby nebo jednotlivci protivníka, které se zabývají špionáží, sabotážemi, podvratnou činností nebo terorismem, přičemž taková zpravodajská činnost se nazývá **vojenské obranné zpravodajství**.

Rozhodující pro další je pochopení činnosti obranného zpravodajství na třech rozdílných úrovních velení.

Na strategickém stupni je obranné zpravodajství zabezpečováno zpravodajskou organizací, jež je představována obrannou složkou Vojenského zpravodajství jako organizačního prvku ústředního orgánu státní správy – ministerstva obrany. Obranné zpravodajství na tomto stupni zabezpečuje podklady pro tvorbu politických, případně na ně navazujících vojenských rozhodnutí. Na této úrovni využívá obranné zpravodajství svého potenciálu národní kontrarozvědné služby v rezortu obrany a prioritně plní úkoly stanovené mu každoročně vládou ČR. Nejrelevantnější zpravodajské informace zabezpečené obrannou složkou Vojenského zpravodajství mají či mohou mít vliv na přijímání rozhodnutí oprávněných subjektů státu v mezinárodněpolitické oblasti, včetně diplomatických kroků, vojenská rozhodnutí, především ve vztahu k účasti jednotek AČR v nebojových operacích, ale též v oblasti ekonomiky státu jak na národní, tak mezinárodní úrovni.

Na operačně-taktickém stupni se zpravodajskou činností zabývají zpravodajské štáby příslušných velitelství. Zpravodajským štábem se přitom rozumí organizační prvek nebo osoba, která je součástí štábu příslušného stupně velení a využívá informace získané zdroji a agenturami, které jsou v podřízenosti příslušného velitele, ale nejsou součástí zpravodajského štábu.

Velitelem se pak rozumí osobnost na kterékoli úrovni, v jejíž prospěch se zpravodajská informace produkuje. Může jít o skutečného velitele jednotky, náčelníka organizace nebo přeneseně i o politického představitele.

V souladu s článkem 45. Doktríny zpravodajství AD-2 zodpovídají zpravodajské štáby příslušných velitelství na operačně-taktickém stupni za provádění jak vojenského zpravodajství ofenzivního charakteru, tak vojenského obranného zpravodajství. Zpravodajské štáby operačně-taktických stupňů provádí operační nebo taktické zpravodajství v závislosti na druhu plnění úkolu.

Na operačně-taktické úrovni bude vojenské obranné zpravodajství zabezpečovat, aby se protivníkovi neposkytla příležitost získat informace a zprávy o možnostech, dispozicích, záměrech, předpokládaných akcích ani o jiných citlivých záležitostech vlastních vojsk. Kontrarozvědnou činností je odhalována zranitelnost vlastních vojsk vůči informační a zpravodajské činnosti protivníka a tímto je poskytována informace k zajištění bezpečnosti operace, podpoře plánování opatření proti sledování a podpoře provádění klamných opatření. Vojenské obranné zpravodajství analyzuje různé druhy nepřátelské činnosti v prostoru bojové činnosti vlastních vojsk a činnosti podvrtných a rozvrtných organizací k tomuto prostoru. Tak vytváří podporu zpravodajské činnosti a ochraně vojsk.

V rámci působnosti obranného zpravodajství je též **zajišťování bezpečnosti utajovaných informací**. Nejedná se o duplicitu či suplování činnosti orgánů určených zákonnými a podzákonnými normami k plnění úkolů souvisejících s ochranou utajovaných skutečností. V případě obranného zpravodajství se jedná o vytváření podmínek a realizaci opatření poskytujících veliteli volnost plánování a vedení bojové činnosti bez ohrožení jeho záměrů protivníkem, čímž je velitel schopen zvyšovat účinnost své činnosti využitím prvků momentu překvapení.

Doktrína zpravodajství ve svých člancích 69. až 72. taktéž vymezuje vztah velitele vůči zpravodajskému štábu. **Veliteli je určeno řídit svůj zpravodajský štáb.** Musí stanovit termín dodání a vydat jasné instrukce týkající se informací a zpravodajských informací, které potřebuje. Jeho směrnice by měly být co nejvíce specificky zaměřeny a velitel by měl pokud možno své požadavky na informace a zpravodajské informace označit příslušnou prioritou.

Již před zahájením rozhodovacího procesu bude velitel schopen rozlišovat, které informace, vztahené jak k protivníkovi, tak i k vlastním vojskům, požaduje pro úspěšné vypracování vlastního plánu. Tyto požadavky společně vytváří soubor „požadavky velitele na důležité informace“ (PVDI). Z tohoto souboru požadavků odvozuje zpravodajský štáb „prioritní požadavky na zpravodajské informace“ (PPZI) a ty pak tvoří klíčové zpravodajské otázky, na které vyžaduje velitel odpovědi potřebné k realizaci rozhodovacího procesu. Povinností zpravodajského štábu je podílet se na procesu tvorby obou uvedených souborů požadavků.

Z uvedeného je zřejmé, že dvěma rozhodujícími prvky v procesu zabezpečování zpravodajské ochrany jednotek jsou velitel a jeho zpravodajský štáb. Systém zabezpečování zpravodajské ochrany však bude odlišný v případě jednotek AČR v mírových posádkách a v operacích.

Pokud jsou jednotky, útvary a zařízení AČR umístěny ve svých mírových posádkách, je jejich zpravodajská ochrana zabezpečována kontrarozvědnou částí Vojenského zpravodajství, tedy ze strategické úrovně, jak je naznačeno výše. Obranné zpravodajství je tak řešeno odborně připravenými příslušníky Vojenského zpravodajství schopnými plnit úkoly v liniích zákonné působnosti. Výstupy zpravodajské činnosti využitelné velitelem, resp. vedoucím organizační součástí rezortu obrany, u které byly zjištěny zpravodajsky relevantní poznatky, jsou oprávněni předat přímo těmto funkcionářům v případech, že jsou těmito přímo využitelné, hrozí nebezpečí z prodlení nebo není dalšího využití v rámci zpravodajské činnosti a věc nebude řešena jiným způsobem. Tato situace vytváří podmínky pro velitele, kdy není „zatěžován“ řízením činnosti spojené se zabezpečováním zpravodajské ochrany, nejvýše je povinen vytvářet podmínky pro činnost orgánů obranné složky Vojenského zpravodajství, které nejsou zařazeny v sestavě jemu podřízených jednotek.

Vzhledem k tomuto je mnohdy velitelem chápáno postavení a činnost kontrarozvědných orgánů jako „nutné zlo“, které je velitelem trpěno, ale se kterým není ztotožněn. Takový postoj se odvíjí mimo jiné od skutečnosti, že hrozby, kterým jsou jednotky AČR vystaveny v mírových posádkách jsou svým charakterem odlišné od těch, kterým jsou jednotky vystaveny v operacích a především je zde zcela odlišná realita naplnění hrozby než při nasazení v operacích.

Zpravodajská ochrana jednotek AČR nasazených k plnění úkolů v operacích bude řešena dvěma způsoby. U početně větších jednotek a při jejich nasazení do oblastí s vyhodnocenými vysokými kontrarozvědnými hrozbami a riziky bude součástí jednotky, resp. zpravodajského štábu, pracoviště vojenského obranného zpravodajství. Takové pracoviště může být organizačně začleněno do zpravodajského štábu, což představuje nejsmysluplnější zařazení, nebo může být organizačně začleněno v jednotce jako samostatný organizační prvek. Personálně obsazeno pak bude příslušníky Vojenského zpravodajství, a to od jednoho po počet adekvátní rozsahu a charakteru předpokládaných úkolů.

Způsob, kdy do zpravodajského štábu budou zařazeni profesionální příslušníci Vojenského zpravodajství, kteří budou provádět zpravodajskou ochranu jednotky, je pro velitele zpravidla výhodné. Především se jedná o fakt, že tito příslušníci jsou schopni stanovené úkoly v liniích působnosti vojenského obranného zpravodajství plnit samostatně a jsou k tomuto adekvátně odborně připraveni. Vojenské zpravodajství bude provádět výběr a odbornou přípravu těchto příslušníků, u kterých lze v rámci přípravy využít jejich dosavadních zkušeností a prohloubit jejich znalosti s cílem zvýšit efektivitu jejich činnosti v průběhu operace.

U těchto příslušníků lze též využít jejich přirozenějšího přístupu k informacím, které se dostávají Vojenskému zpravodajství jako službě na strategické úrovni. Především se jedná

o informace získané od spolupracujících zpravodajských služeb a vlastní činností v rámci všezdrojového zpravodajství. Využití celého spektra informací vztahujících se k zájmovému prostoru bude v průběhu přípravy vhodné obzvláště v době přípravy prvotního výjezdu do bojové operace.

Především na základě informací, kterými disponuje centrála zpravodajské služby, se bude vytvářet základní zpravodajské poznání příslušníků kontrarozvědky před jejich výjezdem do teritoria operace. Právě na základě aktuálního zpravodajského poznání budou vytvořena **primární hodnocení kontrarozvědných hrozeb a rizik** před dislokací jednotek v místě nebojové operace. Z těchto důvodů je nezastupitelná role zpravodajské centrály jako analyticko-informačního pracoviště schopného předkládat časově aktuální zpravodajské informace a prognózy vývoje.

Nevýhodou zařazení příslušníků Vojenského zpravodajství do zpravodajského štábu může být jejich přílišná provázanost s centrálou služby, která se zcela přirozeně stane taktéž příjemcem zpravodajsky využitelných informací z prostoru operace, čímž může dojít k nadstandardní „autonomitě“ pracoviště kontrarozvědky ve vztahu k veliteli. Jedná se o přirozený důsledek situace, kdy je centrála vysílající zpravodajské služby, v daném případě Vojenského zpravodajství, hodnotícím prvkem činnosti kontrarozvědných, ale i dalších zpravodajských orgánů, jelikož „bodový systém“ centrály bude nutně pracovat s odlišnými kritérii hodnocení významu informace, než velitel jednotky přímo nasazené v operaci či zpravodajské složky multinárodního velení operace.

Mohlo by dojít k tomu, že se zpravodajské orgány zaměří na získávání takových informací, jež by jim vynesly co nejvíce „bodů“ v centrále a budou ponechávat stranou zájmu vše, co se v centrále nevyužije. To představuje nevyváženost mezi potřebou velitele v operaci a analytického úseku centrály. Role „bodového hodnocení“ centrálou bude upřednostňována příslušníky Vojenského zpravodajství, pro které pozitivní hodnocení jejich činnosti v operaci bude mít bezprostřední vliv na jejich další služební zařazení.

Zde je nezastupitelná autorita velitele, aby prosadil své požadavky na informace a „výslednost“ příslušníků Vojenského zpravodajství byla stanovována na základě hodnocení jejich činnosti velitelem, který má dostatečný prostor pro posuzování přínosu informací shromážděných pracovištěm vojenského obranného zpravodajství pro zpravodajskou ochranu jednotky v kontextu vyhodnocených reálných hrozeb/rizik a plněných úkolů.

Jiné podmínky budou v případě početně menších jednotek nebo příznivější zpravodajsko-bezpečnostní situace, kdy do sestavy vyjíždějící jednotky nebudou zařazení příslušníci Vojenského zpravodajství. V takovém případě bude nikoli pouze odpovědnost za zabezpečování zpravodajské ochrany na veliteli, ale jeho podíl na ní bude muset být při nejmenším z organizačního hlediska aktivnější než v případě předchozího řešení.

Především se bude jednat o výběr vhodných příslušníků jednotky, kteří budou pověřeni prováděním její kontrarozvědné ochrany. Jako nejvhodnějšími se jistě budou jevit tzv. **vojaskoví zpravodajci** nebo příslušníci disponující zkušenostmi kupř. s činností Vojenské policie. Tyto pak bude potřebné odborně připravit v oblasti provádění kontrarozvědných aktivit. Takovou přípravu bude nezbytné provádět cestou obranné složky Vojenského zpravodajství, která se zaměří na specifika předpokládaných forem a metod činnosti obranného zpravodajství v operacích. Pouze reálné ambice velitele v oblasti obranného zpravodajství budou určující pro rozhodnutí o rozsahu odborné přípravy.

V takovém případě bude jediné smysluplné zařazení složky obranného zpravodajství jednotky do zpravodajského štábu s tím, že příslušník, resp. příslušníci vyčlenění k provádění kontrarozvědky, nebudou plnit jiné úkoly na úkor těch, které se prioritně váží k zabezpečování zpravodajské ochrany. Současně však jejich zařazení do zpravodajského štábu vytvoří vhodné podmínky pro maximální využívání potenciálu zpravodajského štábu, a to jak ve fázi využívání informací předaných jinými zpravodajskými agenturami a jednotkami, tak získaných vlastní zpravodajskou činností. To bude složce obranného zpravodajství vytvářet vhodné předpoklady pro aktuální hodnocení kontrarozvědných hrozeb a rizik a na základě tohoto stanovení priorit činnosti v oblastech chráněných zájmů.

Vývoj zpravodajské situace v kontrarozvědné oblasti nebude v operacích zpravidla natolik dynamický, jako tomu bude u ofenzivní části zpravodajské činnosti na operačně-taktickém stupni, zejména v bojových operacích nebo v operacích na prosazení míru. Na základě této skutečnosti se mohou priority kontrarozvědné činnosti zaměřit dlouhodoběji. Na druhé straně se však v návaznosti na postup vojsk, jejich dislokaci do odlišného teritoria a stav na bojišti může kontrarozvědná situace, především v oblastech teroristických útoků a sabotážní činnosti, významně měnit. Složka obranného zpravodajství musí být schopna adekvátně rychle, ale především účinně reagovat na tyto měnící se podmínky.

V případech, kdy kontrarozvědné pracoviště nebude obsazeno příslušníky Vojenského zpravodajství budou kladeny zvýšené nároky na velitele, aby řídil jeho činnost. K tomuto však velitel potřebuje disponovat znalostmi o možnostech, formách a metodách práce obranného zpravodajství v šíři, která mu umožní tuto úlohu plnit.

V současné době ale není vytvořen systém, který by realizoval takovéto vzdělávání důstojníků určených či předurčených do velitelských pozic, zejména v nebojových operacích, ačkoli politicko-vojenské ambice ČR jsou v této oblasti poměrně široké a lze i v budoucnu předpokládat další zapojování AČR do nebojových operací v nezměněném rozsahu, ne-li větším. Jako nejvhodnější se jeví zařazení problematiky obranného zpravodajství v rámci kariérního vzdělávání v kurzech pro vyšší důstojníky a kurzech generálního štábu. Tento obsahový vstup by se však neměl omezit pouze na obecnou propedeutiku problému, ale o průpravu v takové hloubce, která velitelům umožní orientaci dostatečnou k řízení procesu zabezpečování zpravodajské ochrany.

Literatura:

Doktrína zpravodajství (AD-2) MO ČR, Praha 2002.

HORÁK, Oldřich. *Zpravodajská informace a zpravodajský cyklus*. Brno: VA, 2004. 68 s.

Jan Duchek se pustil na tenký led, když se rozhodl napsat a zveřejnit studii o zpravodajských službách (VR 1/2005). Pokud se po něm led občas prolomil, tak to není jenom jeho osobní vinou. Vzal na sebe úkol poněkud obtížný. Je totiž vůbec sporné, zda problémy zpravodajských služeb jsou vhodným námětem pro veřejnou diskuzi. Každý autor, který učiní podobný pokus, se octne před problémem jak se vypořádat s více nebo méně omezenou informovaností a z toho vzniklých chybných závěrů. Autor si byl tohoto problému vědom a slíbil čtenáři, že se bude zabývat pouze obecnými otázkami zpravodajských služeb. Úspěch měl tehdy, když se této zásady držel, škoda, že nebyl důslednější.

Autorův článek je součástí snah zvýšit úlohu zpravodajských služeb. Vychází z předpokladu, že v minulých letech po sametové revoluci byly zpravodajské služby podceňovány. Pro běžného čtenáře je obtížné těmto názorům oponovat, ale i bezvýhradně s nimi souhlasit. Zpravodajské služby komunistického státu byly vybudovány na obranu tohoto politického systému. Bez zásadních změn, reorganizací, výměny pracovníků nebo dokonce rozpuštění některých složek byly při zavádění kapitalistického společenského systému nepoužitelné. Při větším chápání významu těchto organizací politiky mohlo možná dojít k vytvoření akceschopnosti zpravodajských služeb dříve. S odstupem doby se tak může zdát, ale je třeba si uvědomit o jak rozsáhlé problémy se jednalo a v jak složitých situacích se řešily.

Zpravodajské služby všech zemí se snaží o zdůrazňování významu své práce. Potřebují schválit své rozpočtové požadavky. Mnohdy to však přehánějí. V polovině minulého století, po skončení války, byla velmi rozšířena literatura, která glorifikovala práci zpravodajských služeb. Často vytvářela názor jako by mezinárodní události byly jejich dílem. Pro tyto aktivity byla charakteristická na příklad dlouho velmi oblíbená kniha sovětských autorů Žháří. Pravda je zřejmě někde uprostřed, zpravodajské služby mají značný, ale určitě ne rozhodující vliv na tvorbu dějin.

Současné zahlcení společnosti ohromným množstvím informací je výhodou i nevýhodou pro zpravodajské služby. I velké analytické kolektivy mají problémy se zpracováním všech dostupných informací i třeba jen z úzce vymezené oblasti. I pouhým zpracováním těchto veřejně dostupných informací je však možno zpracovat studie, které vzbudí mimořádný ohlas i obdiv. Zpravodajská služba tak může získávat vynikající ocenění u adresátů informací, aniž by měla sebemenší úspěch v získávání informací specifickými zpravodajskými metodami. Každý čtenář si to může zkusit. Stačí po dobu několika měsíců sledovat některý problém, dokonce třeba jen v našich sdělovacích prostředcích. V důsledku toho roste počet i význam analytiků pracujících ve zpravodajských službách.

Autor se ve svém článku hodně odvolává na plukovníka Moravce. Jeho zpravodajská služba nebyla nikdy početně silná, ale byla silná kvalitou svých pracovníků. Příkladem pro současnost může být vysoká efektivita její práce. Na to bychom měli pamatovat při všech současných úvahách. Ještě v prvních poválečných letech před svým ovládnutím sovětskou rozvědkou byla

vojenská zpravodajská služba podle počtu pracovníků velmi malou službu. Přes svůj značný význam musí zpravodajská služba respektovat ekonomické možnosti státu.

Nebude lehké rozhodovat v příštích letech o počtu pracovníků ve vojenské zpravodajské službě. Považuji za velmi populistické tvrzení, že vývoj zpravodajské služby musí být nepřímě úměrný k vojenským kapacitám. Početní stavy příslušníků zpravodajské služby by měly být odvozeny od úkolů, které bude v příštích letech mít. Žádná zpravodajská služba není schopna zajistit plnou potřebnou informovanost. Nedokáže to ani 14 zpravodajských služeb Spojených států. Naše zpravodajská služba se může podílet na informovanosti spojeneckých států svým podílem odpovídajícím významu našeho státu.

Autor se pokouší využít teorii o nepřímé úměře síly armády a významu zpravodajské služby pro zvýšení významu zpravodajské služby. Současná transformace armády v armádu odpovídajícím potřebám na počátku tohoto tisíciletí, představovaná především její profesionalizací, neznamena žádné snížení její akceschopnosti. Je tomu právě naopak. Armáda před transformací byla založena na každoročním výcviku desetitisíců vojáků základní služby. Nebyla ale schopna plnit současné úkoly. Již zapomínáme, že přes svůj vysoký početní stav ještě před několika lety musela armáda v případech vysílání vojáků do zahraničí získávat vojáky v záloze ke krátkodobé profesionální službě. Po časově velmi omezeném výcviku odjížděli tito vojáci do zahraničí. Tento stav byl dlouhodobě neudržitelný. Současná armáda profesionálních vojáků je silnější armádou než armáda před profesionalizací. Její neexistující oslabení není možno použít jako argument pro zvýšení úlohy zpravodajské služby.

Úvahy o úkolech a významu zpravodajských služeb musí respektovat změny mezinárodní situace, jak k ní došlo v posledních 15 letech. Bezpečnostní situace demokratického světa se zásadním způsobem změnila celosvětovým pádem komunismu. Nebezpečí agrese Sovětského svazu v čele komunistického bloku bylo odstraněno. V dohledné době několika příštích desetiletích ani našemu státu nehrozí žádné vojenské napadení klasického typu. Jsme obklopeni spojeneckými státy, s nimiž dokonce nemáme ani žádné vážnější rozpory. Demokratický svět však je stále ještě ohrožen teroristickými akcemi typu jakého byl svět svědkem 11. září ve Spojených státech. Počet států, které přímo či nepřímě teroristické organizace podporují, je ale početně velmi omezen. Prostor podpory terorismu se v poslední době daří zmenšovat. Demokratický svět dosáhl v tomto směru značných úspěchů. Vznikají demokratické režimy v Afganistanu a Iráku, začínají nové vztahy mezi Palestinci a Izraelem, odcházejí syrská vojska z Libanonu, náznaky politických změn je možné vidět v Libyi. I tyto skutečnosti je třeba vzít v úvahu, při činnosti zpravodajských služeb. Nebezpečné je podceňování různých ohrožení. Nepřijatelné je však i účelové zveličování rizik, což může vést k plýtvání rozpočtovými prostředky. Jejich nedostatek v jiných oblastech pak může způsobit oslabení státu.

Posledních 40 let byly naše zpravodajské služby předimenzované a měly málo společného se zájmy státu. Tato minulost bude vždy zátěží v našich úvahách. Je pravděpodobné že početní stavy našich zpravodajských služeb jsou spíše příliš vysoké. Účelné by zřejmě bylo mezinárodní srovnání se službami srovnatelných států. Tyto úvahy nesmí ovlivňovat situace vojenské zpravodajské služby v roce 1989. Její stav v té době není veřejně známý, ale je možné oprávněně předpokládat, že byla organizována podle potřeb sovětského generálního štábu bez ohledu na zájmy, potřeby a možnosti našeho státu.

Již krátce po roce 1948 vojenská zpravodajská služba jenom formálně byla podřízena náčelníkovi generálního štábu. Ve skutečnosti byla podřízena zpravodajské službě generálního

štábu Sovětské armády. Z Moskvy dostávala úkoly a Moskvě předávala výsledky své práce. Počet jejích pracovníků výrazně vzrostl a neodpovídal ekonomickým možnostem státu. Závislost na Moskvě ještě vzrostla po okupaci státu v roce 1968. Přesto toto jednoznačné hodnocení by se však nemělo zapomenout, že v šedesátých letech byly činěny pokusy o získání alespoň formální rovnoprávnosti zpravodajských služeb států Varšavské smlouvy. V té době se podařilo prosadit pravidelné porady náčelníků zpravodajských služeb které vytvořily alespoň zdání, že se jedná o dobrovolnou spolupráci a ne o podřízenost. Tyto tendence skončily po sovětské okupaci. Další období již byla obdobím naprosté podřízenosti Moskvě. Byly k tomu vytvořeny i podmínky důslednou čistkou, během které ze zpravodajské služby odešli všichni u nichž bylo podezření ze sympatií k pokusům o demokratizaci země.

Personální politika ve zpravodajské službě byla pod důslednou kontrolou stranických orgánů. Náčelník kádrového oddělení ze šedesátých let při jednom rozhovoru prohlásil, že na zpravodajské správě musí být uplatňovány stejně přísné požadavky jako na pracovníky stranického aparátu. Po roce 1968 byly kádrové požadavky ještě náročnější.

Velká část pracovníků zpravodajské správy přicházela přímo do styku s prostředím demokratických států. Zvláště delší pobyt v kapitalistickém prostředí nemohl zůstat bez následků na myšlení. Charakteristický byl případ jednoho bývalého politického pracovníka, který po dvou týdnech pobytu v zahraničí přišel za svým náčelníkem a žádal o odvolání. Došel k závěru, že i těch několik dní stačilo k tomu, aby se jeho dosavadní politické názory úplně zhroutily. Bylo jen přirozeným jevem, že v roce 1968 se velká část příslušníků zpravodajské správy postavila za podporu demokratizačního procesu.

Přes přísný kádrový výběr a přes tvrdou kontrolu Státní bezpečnosti v roce 1959 emigroval v USA vojenský přidělenec plukovník Tišler a v roce 1968 začal s francouzskou službou spolupracovat plukovník František Vojtásek, vojenský přidělenec v Paříži. Po roce 1968 zůstali na zpravodajské správě pouze důstojníci o jejichž oddanosti dogmatickému komunismu a Sovětskému svazu nebylo žádných pochyb.

Po roce 1989 stála zpravodajská správa před nelehkým úkolem. Tehdejší vedoucí funkcionáři udělali vše pro přechod do nových poměrů bez radikálnějších rozhodnutí. Bylo zřejmě chybou, že příliš dlouho bylo ponecháno staré velení, které se radikálnějšími změnám bránilo. V prvních ještě revolučních měsících se skupina důstojníků propuštěných v roce 1989 pokoušela prosadit změny ve velení. Tehdejší náčelník generálního štábu se však netajil úmyslem nepřipustit žádné změny a domníval se, že tento tlak zmírní nabídnutím méně významných funkcí. Teprve značně pozdě přišli do vedení správy noví lidé, většinou neznalí problematiky, kteří ke změnám přistupovali velmi liknavě. Několik rehabilitovaných důstojníků nemohlo vývoj příliš ovlivnit. Evoluční vývoj zpravodajské správy nebyl žádným kladem na který by armáda mohla být hrdá. Bylo zřejmě chybou, že zpravodajská správa byla mimo zájem politiků, a tak se jí podařilo vyhnout rychlejšímu vývoji, který v té době probíhal na Ministerstvu vnitra.

V současné době již zřejmě ve zpravodajské službě pracují důstojníci, kteří se s ideologií totalitního systému rozešli. Z vnějšku je obtížné vyslovovat nějaký názor na stav organizace, která pracuje v nejvyšším stupni utajení. Není však podle mého názoru normální, že zpravodajská služba nezaujala žádné stanovisko k případu Františka Vojtásky a pouze přihlíží jak 15 let postupně dosahuje své rehabilitace. Podobná situace je i s Františkem Tišlerem. V současné situaci je situace taková, že mnozí lidé považují Františka Vojtásku za zrádce a mnozí za hrdinu.

Autor článku se nevyhýbá myšlenkám na příští organizaci zpravodajských služeb ve státě. Domnívám se, že ke každému pokusu o změnu současného stavu je třeba přistupovat velmi opatrně. Varovný je případ starý již několik let. Politikům se zdálo, že je zbytečné mít v armádě dvě zpravodajské služby, výzvědné zpravodajství a samostatné obranné zpravodajství. A tak přijali usnesení kterým obě tyto služby sloučili. Co se však stalo. Ministr obrany zřídil na ministerstvu nové pracoviště, kterému obě zpravodajské služby podřídil. V samotných zpravodajských službách nedošlo k žádným změnám. Jediným důsledkem bylo zvýšení počtu pracovníků na ministerstvu. Domnívám se proto, že je účelné toto pracoviště zrušit a obě služby znovu osamostatnit. Samozřejmě úvahy o jejich sloučení mohou pokračovat. K sloučení by však muselo dojít tím způsobem, že se obě služby spolu integrují, že stejná či podobná pracoviště splynou. Mám na mysli personální oddělení, školu, týlové pracoviště. Pak by mohlo dojít i ke snížení počtu pracovníků.

Podle mého názoru je třeba odmítnout myšlenky na sloučení obou výzvědných služeb (zpravodajskou službu generálního štábu a úřad zahraničních informací) a obou kontrarozvědných organizací (vojenské kontrarozvědky a BIS). Každá armáda má svou výzvědnou službu. Armáda má dokonce své zástupce v zahraničí, kteří se oficiálně, ale i s použitím specifických metod shromažďováním informací, zabývají. Je však nevhodné, aby s touto výzvědnou službou byla spojena zpravodajská služba, která je v současné době řízena Ministerstvem vnitra. Její úkoly jsou přece jen jiné. Nebylo by ani vhodné aby vojenská kontrarozvědka se stala součástí BIS. Znamenalo by to příliš velké soustředění moci.

V poslední době se objevují tendence zvýšit pravomoc zpravodajských služeb. Tyto snahy je třeba odmítnout, takové snahy vždy vedou do pekel. Zpravodajské služby již svým charakterem dokážou pracovat v každých podmínkách, dokážou plně využívat všech možností které pro svou práci mají, jsou dokonce vždy ochotni využívat své možnosti na samé hraně. A výzvědné služby žádné omezení pro svou práci v zahraničí nemají.

Velmi opatrní bychom měli být při všech úvahách o rozšiřování aktivit a sil organizací obranného zpravodajství. Výstrahou nám může být připomenutí práce Ministerstva vnitra před rokem 1989. Organizace pracovišť Ministerstva vnitra kopírovala státní i hospodářský aparát státu. Rozdíl byl pouze v tom, že pro některý úřad byl určen jeden pracovník státní bezpečnosti, o jinou instituci pečovalo pracovníků několik podle úrovně zájmů státní bezpečnosti. V té době se vyprávělo, že ministr vnitra se stal nepohodlným členem nejvyššího stranického aparátu. Nebylo pro něj problémem ke každému projednávanému bodu přijít s vlastním materiálem zpracovaným orgány bezpečnosti s použitím informací od agentů.

Určitě je třeba zvýšit kontrolu všech zpravodajských služeb. Politické orgány by měly věnovat velkou pozornost schvalování plánů a projednávání výsledků.

Zpravodajské služby mají své významné místo v soustavě státních orgánů. Jím samotným neprospěje přehánění významu, ale ani jakékoliv podceňování. Vynakládané náklady by však vždy měly odpovídat ekonomickým možnostem země.

Ozbrojené síly ČR a otázka provázanosti platového a kariérního řádu

(srovnávací studie)

Armáda České republiky se od počátku své existence potýká s problémem neprovázanosti systému odměňování profesionálních vojáků (platový řád) se systémem jejich kariér (kariérní řád). Zásadním problémem byla neschopnost platového řádu motivovat vojáky z povolání ke „kariérovému chování“ předjímaného kariérním řádem. Důsledkem byla nízká účinnost těchto kariérních řádů nebo dokonce jejich zhroutení. Tato srovnávací studie ukazuje, proč byl doposud každý kariérní řád vytvořený pro české ozbrojené síly dopředu odsouzen k neúspěchu.

Od přistoupení ozbrojených sil k jednotnému systému odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a ve veřejných službách na počátku 90. let 20. století, kdy vstoupil v platnost zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně... a ozbrojené síly opustily specifický systém odměňování profesionálního vojenského personálu [26] byla naprostá většina vojenských profesionálů vystavena konfliktu mezi platem a kariérovým postupem. Postup na vyšší hierarchickou úroveň řízení/velení (organizační povýšení), který je důsledkem růstu kvalifikace vojáka zastávat odpovědnější hierarchické postavení, totiž nemusel být spojen s růstem vojákových příjmů. A ani postup ve vojenské hodnosti (hodnostní povýšení), historicky obecně přijímaný jako růst vojenské kvalifikace, nebyl spojen s adekvátním platovým růstem. Tento konflikt neodstranilo ani rozšíření počtu platových tříd z 12 na 16 od 1. 1. 2004 [20]. Následující příspěvek pomocí srovnávací studie ukazuje, že pro fungování kariérního řádu je právě klíčové provázání kariérního řádu se systémem odměňování.

Kvalifikace zaměstnance a její místo v platovém a kariérním řádu

Jak lze dovodit z právních norem upravujících otázku odměňování [20, 21, 27, 28], základem pro určení odměny za vykonanou práci zaměstnance ve formě mzdy nebo platu je jeho kvalifikace. Kvalifikace je také základní pojmem, s kterým pracují kariérní řády, jejichž pomocí je budována a udržována kvalifikační struktura personálu dané instituce. Kariérní řád jako uspořádaný soubor pravidel, podle kterých se vybírají zaměstnanci splňující kvalitativní ukazatele pro výkon určitých pracovních/služebních pozicí nebo souborů těchto pozicí, umožňuje nejen postupnou „filtraci“ personálu podle jeho způsobilosti (kvalifikovanosti) zastávat určité pracovní/služební pozice, ale také omezuje voluntarismus v personální politice instituce řídící se kariérním řádem. Odhlédneme-li od korupce nebo protekce, je v normálně fungujícím systému parametr kvalifikace zaměstnance totiž objektivním parametrem spojeným pevně s osobou zaměstnance, s jeho schopnostmi a dovednostmi doloženými výsledky.

V této souvislosti je třeba u kategorie kvalifikace rozlišovat dvojí kvalifikaci. Jde o kvalifikaci podle dosaženého stupně (školního) vzdělání, tzn. všeobecnou kvalifikaci, kvalifikaci všeobecně společensky uznávanou, a zpravidla také pro potřeby ekonomiky statisticky sledovanou. A dále jde o kvalifikaci v oboru, tj. kvalifikaci akceptovanou zaměstnavateli

v daném hospodářském odvětví, oboru či státním aparátu. Tato kvalifikace může být doložena speciálním oprávněním pro výkon speciálních činností, tj. je získávána na základě oborového (speciálního) vzdělávání, nebo jako praxe při výkonu určitých činností. Praxe zde vyjadřuje zběhlost zaměstnance ve výkonu určitých prací, tj. schopnost vykonávat určité práce rutinně, a tudíž s potenciálem vyšší produktivity a menší chybovosti.

Kvalifikace podle vzdělávání určuje obecné rozumové předpoklady zaměstnance pro výkon běžných činností (číst, psát, počítat, obsluhovat kancelářské přístroje apod.), tj. „mentální“ náročnost práce.

Kvalifikace v oboru určuje specifické předpoklady zaměstnance pro výkon odvětvové nebo oborově vymezené množiny prací, např. v případě ozbrojených sil řízení boje roty, praporu, brigády, divize až obranu státu.

Zaměstnavatelé většinou odměňují jak kvalifikaci zaměstnance podle vzdělání, tak jeho kvalifikaci v oboru. Podíl jednotlivých složek mzdy/platu odměňující tyto kvalifikace je určen v mzdovém/platovém řádu a konstrukce tohoto řádu je dána manažerským rozhodnutím, které akceptuje právní omezení dané právním řádem. Východiskem pro určení základu mzdy/platu zaměstnance je však v naprosté většině případů dosažené (školní) vzdělání zaměstnance. Tento základ bývá v závislosti od zvyklostí označován např. jako základ mzdy/platu, základní mzda/plat, tarifní mzda/plat, mzdový/platový tarif. Zde budeme používat označení mzdový/platový tarif. Z etymologie slova *tarif* = *úřední oznámení poplatků* [23], je mzdový/platový tarif vlastně základním poplatkem, za který jsou zaměstnavatelem najímány všeobecné „znalosti, dovednost a schopnosti“ jedince na trhu práce, a tato složka je v rámci odvětví či oboru úměrná dosaženému stupni vzdělání.

Odměna za kvalifikaci zaměstnance v oboru bývá určena jinou částí mzdy/platu, než je mzdový/platový tarif, a to zpravidla příplatkem nebo skupinou příplatků, případně je určena přírůžkou (procentním zvýšením) mzdového/platového tarifu. Tato složka mzdy/platu roste s růstem kvalifikace zaměstnance v oboru, tzn. s jeho kariérovým růstem podle kariérového řádu.

Z výše uvedeného plyne, že **zaměstnavatelé využívající kariérní řády nikdy primárně neodměňují výkon práce zaměstnance co do „okamžitého“ množství a kvality, ale schopnost zaměstnance udržet se ve vymezené kvalifikační třídě, která charakterizuje schopnost zaměstnance odvést stanovené množství prací v požadované kvalitě, je-li to po něm v daném okamžiku vyžadováno.**

Tímto způsobem jsou odměňovány (najímány) znalosti a dovednosti zaměstnanců. Je proto logické, že kariérní řády musí být vždy úzce propojeny s mzdovými/platovými řády, aby existovala ekonomická motivace zaměstnance na udržení jeho kvalifikaci a pro její případný růst. Kariérní posun spojený s růstem příjmu tak představuje odměnu zaměstnance za čas, který obětoval zvyšování kvalifikace (často ve svém volném čase).

Typickým zaměstnavatelem využívajícím kariérní řád jsou ozbrojené síly. To je pravděpodobně dáno množstvím „úřednických“ liniových manažerských pozic vyžadujících oborovou kvalifikaci a velkým množstvím správních pozic v oblasti mírového zabezpečení činnosti ozbrojených sil vyžadující vysokou všeobecnou kvalifikaci. Potřeba kariérového řízení však může narážet na možnosti platového řádu. Prostor rezortní personalistiky pracující s kariérním řádem zde může být velmi zúžen skutečností, že odměňování profesionálních vojáků je založeno často na stejných principech jako je odměňování ostatních zaměstnanců státu.

Vzhledem k tomu, že s pomocí platového řádu jsou „vyčleňovány“ peněžní prostředky ze státního rozpočtu, je platový řád prakticky „nadřazen“ řádu kariérnímu (nikdy ne nao-

pak!). To významně omezuje tvůrce rezortního kariérního řádu při určení množství kvalifikačních tříd a počtu řízených přechodů mezi nimi. Ignorance tohoto omezení vede zpravidla ke zhroucení vytvořených kariérních řádů a k trvalé práci na tvorbě jejich dalších a „zaručeně už funkčních“ verzí.

Na tomto místě je třeba si uvědomit, že (jednotný) platový řád postavený na co největší srovnatelnosti mezi odvětvími států zohledňuje zejména kvalifikaci zaměstnance podle vzdělání, kdežto odvětvový kariérní řád pracuje navíc s kvalifikací zaměstnance v oboru. Tato souvislost je důležitá zejména u specifických odvětví, jako jsou ozbrojené síly. Tady je historicky upřednostňována kvalifikace v oboru a vojáci jsou rozdělení podle vojenské hierarchie do kvalifikačních tříd podle vojenských hodností, případně skupin hodností!

Kvalifikace podle (dosaženého) vzdělávání je využívána při rozdělení vojáků do hodnostních sborů, a takto jsou rozděleny i katalogizované práce v českém platovém řádu. [21, 22] V tomto pojetí je v českém případě vojákovi určen platový tarif na základě dosaženého vzdělání a zařazení jeho práce odpovídající tomuto vzdělání a jeho kvalifikace v oboru je dodatečně ohodnocena příplatky. Zde příplatkem hodnostním, příplatkem za vedení a zvláštním příplatkem.

V případě vojenského kariérního řádu je zásadní odbornou charakteristikou jedince příslušnost k hodnostnímu sboru a příslušnost k dané vojenské hodnosti. Je tedy logické, že platové řády v ozbrojených silách se zakládají právě na těchto dvou klíčových charakteristikách a vyskytuje se u nich často jednota mezi vojenskými hodnostmi a platovými tarify. V tomto pojetí je např. major vlastně nejen označením hodnosti ve vojenské hierarchii, ale také „názvem skupiny povolání“. A v tomto pohledu na věc je určité obsah práce majora srovnatelný v různých ozbrojených silách. To dává základ interoperability a kompatibility ozbrojených sil působících v alianci/koalici. Ozbrojené síly se mezi sebou mohou lišit různými předpisy a různou technikou, ale obsah práce jednotlivých povolání v operačním a manažerském členění ozbrojených sil by měl být stejný. Je proto logické předpokládat, že struktura činností vykonávaná např. americkým majorem dělostřelectva se nebude významně lišit struktury činností českého majora dělostřelectva.

Rozložení kvalifikačních tříd v kariérním a platovém řádu u vybraných států NATO

My si zmiňovanou provázanost platového a kariérního řádu v ozbrojených silách, tj. existenci vztahu: kvalifikace – zařazení zaměstnance (vojáka) do kvalifikační skupiny (hodnost, hodnostní sbor) – odměna za kvalifikaci (podle vzdělání nebo v oboru) ukážeme na příkladu tří zemí NATO. Těmi jsou SRN, Velká Británie a USA. Tyto tři země budou také etalonem pro srovnání s ozbrojenými silami České republiky. Uvedený vztah je níže prezentován pomocí rozložení kvalifikačních tříd (kvalifikační struktura), které je z personalistického hlediska chápáno jako množina vojenských hodností (hodnostní struktura) a z ekonomického hlediska jako množina platových tarifů/platových tříd (platová struktura). Srovnatelnost prezentovaných dat je zajištěna srovnáváním hodnostní struktury jednotlivých ozbrojených sil pomocí STANAG 2116 *NATO Codes for Grades of Military Personnel*.

Pro označení platových tarifů/ tříd, ve kterých jsou zařazeny jednotlivé hodnosti, je podle možností použito původní označení obsažené v příslušné národní legislativě. Pro lepší přehlednost je uvedena základní charakteristika platového řádu v té které zemi.

Základní odlišnosti organizace platových a kariérních řádů ozbrojených sil uvedených zemí a porovnání se stavem v České republice panujícím k 31. 12. 2004 zachycuje **tab.**

	SRN	Velká Británie	USA	Česko
Úprava struktury platu zákonodárným sborem	ano	ano	ano	ano
Jednotná úprava platu pro zaměstnance státu	ano	ano	ne	ano
Existence odvětvových platových řádů ¹⁾	ano	ano	ano	ne ²⁾
Specifický platový řád pro ozbrojené síly	ne	ano ³⁾	ano	ne
Pokud vojáci slouží na ústředních orgánech státní správy řídí se platovým řádem úředníků	ano	ano	ne	ne
Kariérní řád v pravomoci Ministerstva obrany	ano	ano	ano	ano
Propojenost vzdělání a vojenské hodnosti v platovém a kariérním řádu	ano	ano	ano	ne ⁴⁾

Poznámky:

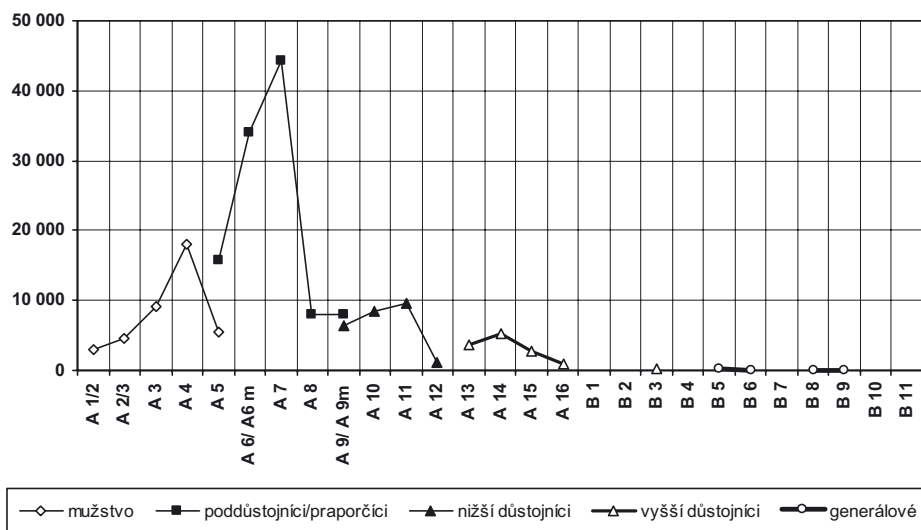
1. Jde o platové řády odlišující zaměstnance ve služebním a pracovním poměru, případně odlišující zaměstnance podle odvětví.
2. Do 31. 12. 2003 existoval tzv. služební platový řád pro zaměstnance pracující v odvětví bezpečnosti a obrany státu.
3. Existuje snaha zrušit specifický platový řád ozbrojených sil, který je pro orgány civilní demokratické kontroly do určité míry neprůhledný.
4. Existuje dlouhodobá snaha o dosažení tohoto propojení narážející na správce platového řádu, kterým je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Tab.: Organizace platových a kariérních řádů u ozbrojených sil SRN, Velké Británie, USA a České republiky (stav v roce 2004)

Spolková republika Německo. Zde profesionální vojáci vykonávají buď službu ve spolkových úřadech při správě záležitostí obrany, nebo službu uvnitř ozbrojených sil. Z pohledu určení platových tarifů jsou rozděleni do dvou skupin, kde každé skupině náleží jeden platový řád. Profesionální vojáci uvnitř ozbrojených sil jsou odměňováni na základě platového řádu „A“, kde výše tarifního platu je určena vzděláním vojáka a praxí v oboru. V platovém řádu „B“ jsou vojáci z povolání vypláceni jako úředníci spolkových úřadů nezávisle na jejich praxi. Rozložení kvalifikačních tříd v platovém a kariérním řádu v ozbrojených silách SRN je zachyceno na **obr. 1.**

Z obr. 1 vyplývá, že každému hodnotnímu sboru je v ozbrojených silách SRN přiřazeno rozpětí kvalifikačních tříd a každá vojenská hodnost má přiřazenou zpravidla jednu kvalifikační třídu. Služební pozice v platovém řádu „A“ byly v ozbrojených silách SRN v roce 2000 rozděleny podle nároků na kvalifikaci vojáků do čtyř tříd: A 16 – A 13h (výkon na kvalifikaci vysoce náročných činností – odpovídá sboru vyšších důstojníků), A 13g+Z – A 9g (výkon na kvalifikaci náročných činností – odpovídá sboru nižších důstojníků), A 9m+Z – A 6m (výkon na kvalifikaci středně náročných činností – odpovídá sboru praporčíků/poddůstojníků) a A6e – A1/2 (výkon kvalifikačně jednoduchých činností – odpovídá sboru mužstva). Posledně jmenované činnosti vykonávají v ozbrojených silách SRN také vojáci základní služby a to bez ohledu na úroveň jejich kvalifikaci podle vzdělání.

Z obr. 1 je dále patrné, že na okrajích hodnotnostních sborů existují přechodné kvalifikační třídy, tzn. danou práci je schopen zastávat voják s nejnižší hodnotností v daném hodnotnostním sboru, nebo voják s nejvyšší hodnotností v nižším hodnotnostním sboru. To znamená, že v přechodové platové třídě může být buď zkušený voják, který však nesplňuje kvalifikační předpoklady pro příslušnost k vyššímu hodnotnostnímu sboru (vzdělání), nebo tam může být zařazen voják, který teprve vstoupil do vojenské kariéry, splnil kritéria kvalifikace podle vzdělání pro zařazení do daného hodnotnostního sboru, ale nesplnil kariérová kritéria pro postup do vyšší hodnotnosti v rámci příslušného sboru. Z obr. č. 1 je i patrné, že naprostá většina profesionálních vojáků slouží uvnitř ozbrojených sil SRN a že služba při správě věcí obrany na spolkových úřadech je vyhrazena především vyšším důstojníkům a generálům.



Pramen: Zpracováno podle Übersichten zum Bundeshaushaltsplan 2001. Berlin: BMF, 2001, S. 82
[www.bundesfinanzministerium.de]

Obr. 1: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků v SRN v roce 2000

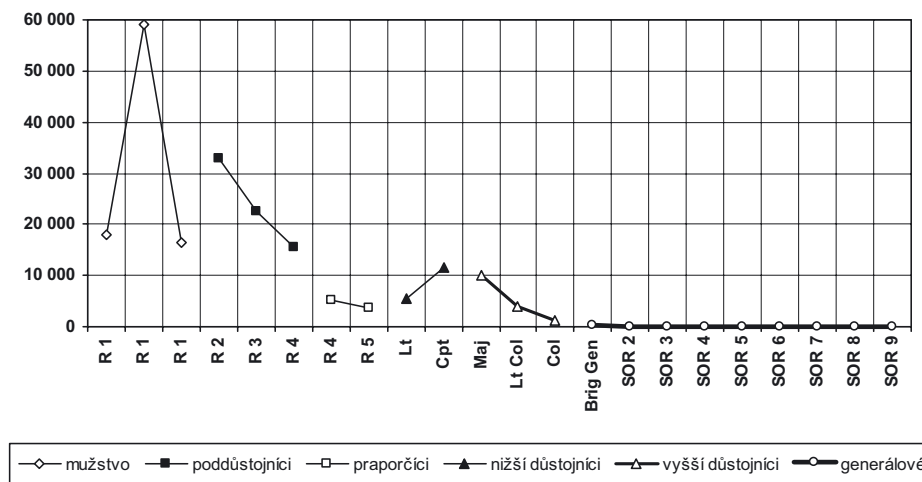
Obr. 1 však dává další zajímavé informace. Především je třeba si povšimnout, že:

- ❑ U každého hodnotnostního sboru v oboru odměňování v platovém řádu „A“ existuje pouze jedna typická kvalifikační třída (modus).
- ❑ Rozložení kvalifikačních tříd je „izolované“, každému hodnotnostnímu sboru je přiřazeno zhruba stejně široké rozpětí kvalifikačních tříd platového řádu „A“.
- ❑ Za typickou kvalifikační třídou každého hodnotnostního sboru následuje „prudký“ propad počtů služebních pozic s příznanou kvalifikační třídou.
- ❑ Rozložení kvalifikačních tříd v ozbrojených silách má „pyramidální“ tvar.

Tyto pravidelnosti vyplývají z propojenosti systému kariér se systémem odměňování a z pravidel stanovených zákonem [3], které se týkají podílu jednotlivých kvalifikačních tříd. Rozdílný tvar rozložení kvalifikačních tříd u jednotlivých hodnotnostních sborů je dán specifikou činnosti jednotlivých kvalifikačních skupin a jejich umístěním v organizační struktuře

ozbrojených sil (liniový vedoucí, příslušníci štábů, ostatní). Z této odlišnosti také vyplývají odlišná pravidla pro řízení kariér v těchto hodnotných sborech. Do typické kvalifikační třídy jsou soustředěna nejrozšířenější vojenská povolání spojená s odpovědností, kde z vykonavatelů těchto povolání je zpravidla prováděn výběr do nejvyšší kvalifikační skupiny vyhrazené příslušnému hodnotnímu sboru, kde je zpravidla nejvyšší odpovědnost a také nárok na vyšší tarifní plat.

Velká Británie. Zde je podobně jako ve SRN rozlišeno mezi službou uvnitř ozbrojených sil a službou v ústředních státních úřadech, která je vyhrazena zejména civilním osobám, tzv. vyšším úředníkům (senior official/officer). Službu vyšších úředníků ve věcech obrany vykonávají ve Velké Británii zásadně generálové s výjimkou brigádního generála. [24] Zvláštní pravidla platí pro odměňování zdravotnického personálu. [2] Britský systém je zachycen na **obr. 2**, kde jsou ovšem kvalifikační třídy důstojníků pojmenovány příslušnou vojenskou hodností (každá důstojnická hodnost má vlastní platový tarif) a nedůstojníci jsou rozděleni jen do 5 platových tříd (R1 až R5) [1]; generálové jsou zařazeni do 9 platových tříd (Brig. až SOR 9).



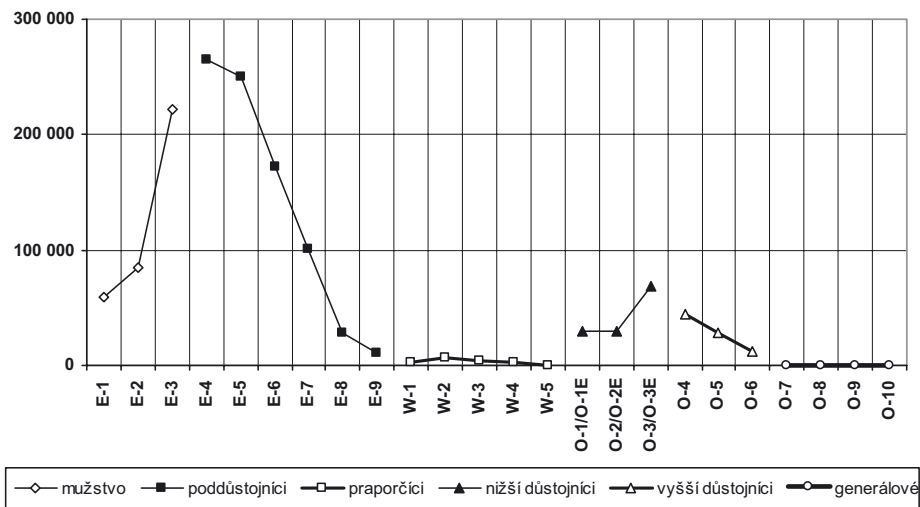
Pramen: Armed Forces' Pay Review Body – Supplement to the Thirty-First Report 2002 [Cm 5361] London: Crown, 2002; ISBN 0-10-153612-7, Review Body on Senior Salaries – Report No. 51. [Cm 5389-I] Vol. 1, London: Crown, 2002; Armed Forces' Pay Review Body – Service Medical And Dental Officers – Supplement to the Thirty-First Report 2002 [Cm 5362] London: Crown, 2002. ISBN 0-10-153622-4; UK Defence Statistics 2003. 1. Ed. London: Crown, 2003 [MoD DASA]. ISBN 0-11-773010-6. Tab. 2.12

Obr. 2: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků ve Velké Británii v roce 2002

Srovnáme-li obr. 2 a obr. 1, zjistíme, že ve Velké Británii existuje velké množství kariérních pravidel, které jsou shodné s kariérními pravidly pro službu profesionálních vojáků ve SRN. Na rozdíl od systému odměňování profesionálních vojáků v SRN však v britském systému neexistuje kvalifikační překryv a počet kvalifikačních tříd je menší. Díky menšímu počtu hodnotností a díky menšímu počtu kvalifikačních tříd lze najít „vrcholky“ označující typickou kvalifikační třídu někdy velmi obtížně. Rozložení kvalifikačních tříd v ozbrojených silách má také „pyramidální“ tvar s tím rozdílem, že u plně profesionálních ozbrojených sil Velké

Británie existuje široká základna této „pyramidy“ v kategorii mužstva, které u ozbrojených sil SRN absentovala v důsledku existence vojáků základní služby zařazovaných do tohoto kvalifikačního sboru bez ohledu na jejich kvalifikaci podle vzdělání.

Spojené státy americké. Odměňování profesionálních vojáků v USA se liší od odměňování profesionálních vojáků v SRN a ve Velké Británii v tom, že pro všechny profesionální vojáky bez ohledu na jejich zařazení existuje jediný platový řád. [10] V tomto řádu je kvalifikační třída propojena s vojenskou hodností a označení těchto tříd odpovídá označení vojenských hodností podle STANAG 2116 *NATO Codes for Grades of Military Personnel*. Rozložení kvalifikačních tříd profesionálních vojáků v ozbrojených silách USA zachycuje **obr. 3**.



Pramen: Zpracováno podle Selected Manpower Statistics – Fiscal Year 2003. 1. Ed. DoD, 2004

<http://www.dior.whs.mil/mmmd/mmhome.htm> a <http://dod.mil/militarypay/pay/bp/paytables/Jan2003.html>

Obr. 3: Rozložení kvalifikačních tříd u profesionálních vojáků v USA v roce 2003

Jak je patrné ze srovnání obr. 3 s obr. 2, je americký systém kariér profesionálních vojáků a jejich podpory přes platové tarify postaven na obdobných zásadách jako systém britský. Díky sjednocení kvalifikačních tříd pro přiznání základního platu s vojenskými hodnostmi je jasnější vztah mezi kvalifikační strukturou ozbrojených sil a strukturou ozbrojených sil, která je označována jako pyramida hodností. Vojenská hodnost totiž označuje služební pozici – místo vojáka v organizační, platové i společenské hierarchii.

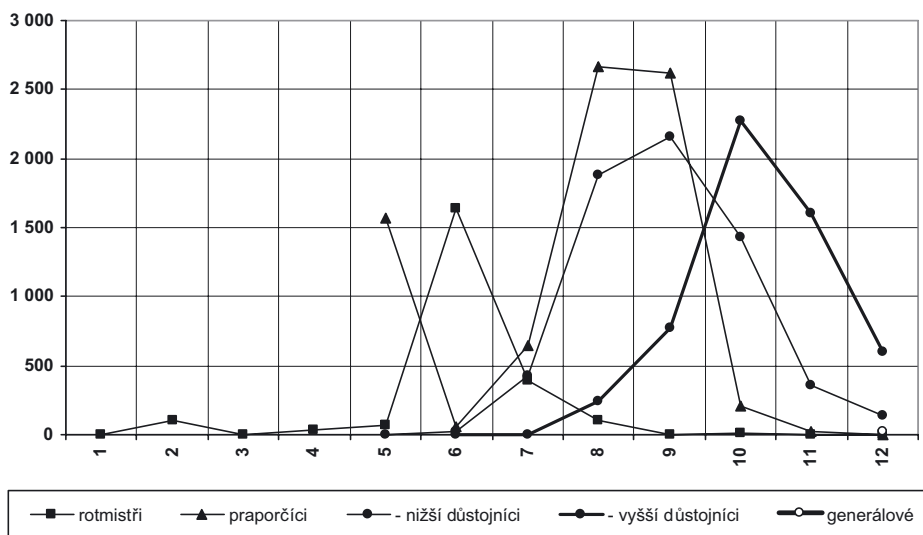
Problém ozbrojených sil České republiky

Problémy ozbrojených sil České republiky vyplývající z neprovázanosti kariérního a platového řádu vyplynou ze srovnání s ozbrojenými silami SRN, Velké Británie a USA. Situaci v ozbrojených silách ČR v roce 2000 zachycuje **obr. 4**.

Proti předešlým obrázkům je v případě českých ozbrojených sil zřetelná neuspořádanost vztahu mezi platovým tarifem a kvalifikační třídou. To vyplývá z toho, že konstrukce systému odměňování v českých ozbrojených silách doposud podléhá zákonu č. 143/1992 Sb.,

o platu a odměně... ve znění pozdějších předpisů a kvalifikační třídy označované jako platové třídy jsou určeny katalogem prací [21], který byl v roce 2000 představován nařízením vlády č. 79/1994 Sb., ... (*služební platový řád*) ve znění pozdějších předpisů.

Rozdíl mezi tehdejšími a současnými předpisy je však spíše kosmetický a tak stále platí, že **v ozbrojených silách ČR neexistovala ani v roce 2004 souvislost mezi kvalifikací a tarifním platem, která je u výše prezentovaných zemí chápána jako vztah vojenské hodnosti a platového tarifu.** To vedlo k mnoha paradoxům, které jsou našim partnerům v NATO často nepochopitelné.



Pramen: Zpracováno podle ČECH, V. Vystoupení na konferenci Military Reform in Central Europe panel IV – Personnel Management, Praha 2. 3. 2001

Obr. 4: Rozložení kvalifikačních tříd u vojáků z povolání zařazených ke službě v rezortu Ministerstva obrany ČR v roce 2000

Jak je zřetelné z obr. 4, např. v nejvyšší, 12. platové třídě, byl v roce 2000 zařazen generál (náčelník generálního štábu) i podporučík či poručík (pilot). Tedy pro práci generála je potřeba stejné odborné kvalifikace jako pro práci nejnižšího důstojníka. Dále je nanejvýš zajímavé, že rotný mohl zastávat jak funkci, pro niž není vyžadována ani maturita (2. platová třída), stejně jako funkci, pro niž je vyžadováno vysokoškolské vzdělání (10. platová třída). Toto překrývání platových tarifů a hodnotních sborů vytváří velmi paradoxní situaci ve vztahu k odbornému výkladu k § 4 zákona č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně...*, který je pod evidenčním číslem 11670 (LIT) publikován v ASPI:

„Obecné charakteristiky prací zařazených do jednotlivých platových tříd, které jsou uvedeny v příloze k zákonu, vyjadřují rozdílnost prací z hlediska míry jejich složitosti, psychické a fyzické náročnosti a odpovědnosti. Jsou základem pro tvorbu katalogů prací, které se vydávají jako součást prováděcích nařízení vlády. Tímto způsobem zákon zabezpečuje účelnou rozdílnost platových tarifů, která nejvýznamnějším způsobem vyjadřuje ústavní princip spravedlivé odměny za práci.“

Podle tohoto výkladu není v Česku rozdíl mezi prací generála, důstojníka nebo rotmistra! Charakter ozbrojených sil se stal skutečně lidově-demokratický.

Ve stavu, kde práci zařazenou do stejné platové třídy může zastávat jak rotmistr, tak praporčík, nižší či vyšší důstojník, je nemyslitelné, aby fungoval jakýkoliv kariérní řád.

Veškeré snahy o jeho zavedení [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19] byly proto již dopředu odsouzeny k neúspěchu. Systematizace funkcí nemůže vycházet pouze z hierarchizace organizační struktury, ale s kvalifikační struktury. Ta určuje specializaci (dělbu) práce v organizační struktuře. Co si každý zaměstnavatel cení, je vždy kvalifikace zaměstnance. Výrazem této kvalifikace byla u vojenského povolání vždy vojenská hodnost, za kterou se skrývaly nejen znalosti a dovednosti, ale také zkušenosti určené dobou výsluhy v příslušných hodnostech. V tomto směru nemůže být práce rotmistra nikdy svou náročností kvalifikačně srovnatelná s prací plukovníka. Navíc se ztrácí motiv, proč by měli vojáci usilovat o zvyšování kvalifikace a postup na lépe placená místa, jež jsou spojena nejen s vyšší řídicí hierarchií, ale i s větší náročností vyjadřovanou v ozbrojených silách vyšší vojenskou hodností.

Prezentovaná studie dále ukázala, že je to vlastně platový řád, který formuje hodnostní pyramidu a nikoliv kariérní řád. Platový řád účinněji ovlivňuje chování vojáků než čistě administrativní pravidla shrnutá v kariérním řádu. Snaha zformovat či obrátit hodnostní pyramidu v Armádě České republiky v 90. letech minulého století jen s pomocí kariérního řádu byla proto od samého začátku odsouzena k neúspěchu.

Použitá literatura:

- [1] *Armed Forces' Pay Review Body – Supplement to the Thirty-First Report 2002* [Cm 5361] London: Crown, 2002; ISBN 0-10-153612-7.
- [2] *Armed Forces' Pay Review Body – Service Medical and Dental Officers – Supplement to the Thirty-First Report 2002* [Cm 5362]. London: Crown, 2002. ISBN 0-10-153622-4.
- [3] *Bundesgesoldnungsgesetz (BBesG)* [www.juris.de].
- [4] *Soldatengesetz (SG)* [www.juris.de].
- [5] *Bundesbeamtengesetz (BBG)* [www.juris.de].
- [6] BUŠINA, J. aj. *Německo-český, česko-německý vojenský slovník*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2000. ISBN 80-7238-093-1.
- [7] ČECH, V. *Vystoupení na konferenci Military Reform in Central Europe, panel IV – Personnel Management*, Praha 2. 3. 2001.
- [8] ČECHOVÁ, P. *Řízení kariéry vysokoškolských učitelů*. [diplomová práce] 1. vyd. Brno: MZLU Ústav managementu, 2001.
- [9] FRANK, R. H. *Mikroekonomie a chování*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
- [10] <http://dod.mil/militarypay>.
- [11] KOSAŘ, Libor. K systematizaci funkcí (1.). *A-report* 2005. 1996, č. 6, s. 7.
- [12] KOSAŘ, Libor. K systematizaci funkcí (2.). *A-report* 2005. 1996, č. 7, s. 7.
- [13] KOSAŘ, Libor. Kariérní řád: Personalisté a kariéry. *A-report* 2005. 1995, č. 18, s. 4.
- [14] KOSAŘ, Libor. Kariérní řád: Zásady bude potřeba naplnit. *A-report* 2005. 1995, č. 17, s. 5.
- [15] –ma- Kontrolní dny kariérního řádu. [rozhovor s V. Holáněm] *A-report* 2005. 1994, č. 4, s. 9.
- [16] MAREK, Vladimír. Kariérní řád je zprofanovaný pojem. [rozhovor s vrchním ředitelem sekce personální a sociální politiky MO ČR]. *A-report*. 1999, č. 3, s. 8-9.
- [17] MAREK, Vladimír. Svaz tvrdě kritizoval. [rozhovor s V. Šumanem] *A-report*. 1997, č. 7, s. 5.
- [18] MAREK, Vladimír. V budoucnu podle kariérního řádu. [rozhovor s P. Voznicou] *A-report* 2005. 1997, č. 5, s. 5.
- [19] MAREK, Vladimír. Vzdělávání podle kariér. [rozhovor s L. Rýznarem] *A-report* 2005. 1995, č. 5, s. 4.
- [20] *Nařízení vlády č. 330/2003 Sb.*, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů.
- [21] *Nařízení vlády č. 469/2002 Sb.*, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady ve znění pozdějších předpisů.

- [22] *Nařízení vlády č. 79/1994 Sb., ... (služební platový řád).*
- [23] REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 1. vyd. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-86-3.
- [24] *Review Body on Senior Salaries – Report No. 51*. [Cm 5389-I] Vol. 1, London: Crown, 2002.
- [25] *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 2. vydání [opravené a doplněné]. Praha: Akademia, 1998 [2001 dotisk], ISBN 80-200-0493-9.
- [26] *Všeob-P-16 (práv.)*. Peněžní náležitosti vojáků v činné službě. 1. vyd. Praha: MNO, 1984.
- [27] *Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*.
- [28] *Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech*.
- [29] *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*.

Nemůžeme o jednotkách v republice říkat, že tyhle budou určeny pro NATO a tyto pro Evropskou unii, ale můžeme to ošetřit „timingem“, že v určitém okamžiku nabídneme ty samé síly do konceptu battlegroups, ale v tom okamžiku je už nebudeme nabízet NATO. Obávám se, že nebudeme mít síly, prostředky ani zdroje, abychom v jednom okamžiku pokrývali aktivity směrem k NATO i k Evropské unii, takže musíme mít určitý výhled do budoucnosti na tři až šest let. Spolupráce NATO a Evropské unie je založena na dohodě mezi NATO a EU, nazývané „Berlín plus“, která říká, že EU bude při vedení operací využívat plánovací kapacity a systém velení a řízení NATO prostřednictvím Saceura [vrchního velitele spojeneckých vojsk v Evropě, pozn. red.]. Ten je vlastně styčným bodem, který jednak pracuje pro NATO a zároveň působí i pro Evropskou unii, která nemá svoji velitelskou strukturu. A abychom nevytvářeli nějakou umělou velitelskou strukturu s velitelskými, kde budou další tisíce lidí, tak proto existuje tato dohoda. Státy NATO jsou zároveň členy Evropské unie. Vyhněme se vzniku duplicit, aby se nevytvářelo něco, co už funguje někde jinde.

***Na dvou židlích,
z rozhovoru s vojenským představitelem ČR při NATO a EU
generálmajorem Ing. Františkem Hrabalem,
A report 12/2005***

Hlavním cílem terorismu je vyvolávat paniku, oslabit morálku obyvatelstva strachem. Na základě využití chemických, biologických a jednoho dne patrně i jaderných zbraní by teroristé byli schopni naplnit své dlouho proklamované ambice a zabít tisíce, možná statisíce nevinných lidí. Pokud budeme jen vydávat formální deklarace a jednat, až ve chvíli, kdy oni zaútočí první, byla by to sebevražda svobodného světa. Rizika spojená s nečinností jsou vysoká. Stojíme před jasně formulovanou hrozbou. Je to zvláštní, ale velká část obyvatelstva jako kdyby stále nechtěla vzít na vědomí skutečnost, že před sedmi lety, v únoru 1998, podepsal Usáma bin Ládín, al-Zaváhíri a další významní islamisté tzv. fatvu (výnos), kterou vyhlásili „svatou válku“ proti Židům a křesťákům, přikázali muslimům vraždit Američany a jejich spojence, vojáky a civilisty, všude, kde je to možné, až do jejich vytlačení ze Středního východu a ustavení všeislámského sjednoceného státu (chalífátu).

Abychom porozuměli islámskému terorismu, musíme se obrátit k jeho teologicko-ideologickým kořenům. Ty můžeme vystopovat např. v Ládínově knize Amerika a třetí světová válka (America and The Third World War), jež vyšla v Londýně počátkem roku 1999. Píše se v ní, že „osudová konfrontace s Amerikou vedeným Západem nejen ve vojenské oblasti, ale i v oblasti kultury a náboženství je nevyhnutelná a velmi blízká“. Je to v postatě odpověď islamistů na proces globalizace: Bin Ládín tvrdí, že ve světle šíření různých megatrendů po celém světě se musí islamismus chopit iniciativy a vést džihád i v globálním měřítku. Džihád musí být vojenský, nikoli ekonomický nebo politický. Ekonomický bojkot Západu není možný, říká bin Ládín, dokud nebude dosaženo ekonomické soběstačnosti a nebudou vyvinuty náhradní produkty. Pokud je dopředu zajištěno opravdové náboženské povolení nebo fatva, jsou pro dosažení islamistického cíle legitimní jakékoli prostředky. 21. století se po globální válce stane stoletím islámu.

Teroristické operace v různých částech světa, které jsou nyní přisuzovány bin Ládínovi, jsou ovšem ve skutečnosti sponzorovány různými islámskými státy a prováděny oddanými skupinami islamistů. Jejich členové jsou motivováni a poháněni teologicky, zabíjejí a umírají ve jméno islámského džihádu proti zbytku světa. Jsou ochotni strádat a položit život, aby vrátili muslimský svět zpět na cestu, která je podle nich jedině správná.

Islámský terorismus v Evropě

Vzhledem k migrační politice západoevropských států nepřekvapuje, že se islám stal součástí náboženského obrazu Evropy a jeho institucionální struktury a jeho kulturní zapojení do evropské společnosti je jedním z hlavních úkolů pro budoucnost.

Četné mešity jsou provozovány různými pravicovými spolky. Většina z nich je však řízena kazateli. Poskytují příležitost nejen k modlitbám, ale některé z nich také ke hlásání potřeby rozšířit islám do celého světa i za použití ozbrojeného boje a k více méně otevřenému získávání bojovníků pro „džihád“, svatou válku.

V roce 2003 se v Německu nacházelo přibližně 30 950 islámských extrémistů a přibližně 3000 z nich byly ochotny uchýlit se k násilí.

Zároveň se rozvinul mezinárodní terorismus opírající se o islámskou ideologii. Ve Spolkové republice Německo byla vytvořena islámsko-teroristická síť s relativně bezpečnou strukturou. Z Německa byly řízeny přípravy k teroristickým útokům proti USA. Německo tak přestalo být jen místem odpočinku a ústupovým prostorem pro teroristy, ale stalo se také prostorem pro nábor a výcvik islámských bojovníků.

Buňky teroristické organizace al Kajdy mají vysokou míru autonomie a snaží se získávat muslimy žijící v Evropě pro radikální verzi islámu. V devadesátých letech islámské skupiny na Blízkém a Středním východě rekrutovaly nejen četné muslimy narozené v Evropě, ale také evropské konvertity na islám pro výcvik al Kajdy v Afghánistánu a pro válku v Čečensku.

Z těchto důvodů panuje ve veřejnosti a v bezpečnostním aparátu velká nedůvěra vůči přistěhovalcům a islám je spojován s terorismem, čímž se prohlubuje propast mezi přistěhovalci a domácím obyvatelstvem.

Příčiny vysokého počtu islámských extrémistů v Německu, které přispěly k tomu, že se Německo stalo vyhledávaným útočištěm radikálních cizinců, jsou tyto:

- ❑ dřívější liberální azylová politika,
- ❑ chyby integrační politiky,
- ❑ rozšiřující se agitace náboženských kazatelů.

Německo je také jedním z cílových prostorů pro úder islámských extrémistů. Německé bezpečnostní orgány zmařily větší počet konkrétních příprav k úderům anebo úderům zabránily. Zmařené útoky teroristů zůstávají před veřejností utajeny a jsou oznamovány pouze mezinárodním odborníkům pro boj proti terorismu.

Islám a terorismus nemají žádné společné rysy. Problém spočívá v ideologii tzv. islamismu, zvláště některých islamistických směrů. Moderní terorismus pramení z radikálních islámských kruhů, jimž se v nejhorším případě může dařit ve špatných sociálních podmínkách evropských velkoměst získávat aktivisty. To je místo, v němž se setkávají sociální problematika a terorismus.

Je nutno uznat realitu postupné radikalizace evropských muslimů. Stát musí na jedné straně stanovit meze tolerance, na druhé straně ale musí stát i společnost přiznat, že jsou spoluodpovědní za nedostatečnou integraci především muslimských přistěhovalců.

Německé bezpečnostní orgány opakovaně poukazují na nebezpečí vyplývající z islámu. Na základě výsledků vyšetřování je pro nejbližších pět roků očekáváno zvýšení ohrožení islámskými teroristickými skupinami. Aby se tomuto vývoji účinně čelilo, jsou nezbytná obsáhlá opatření v téměř všech společensky a politicky důležitých oblastech.

Pracovní migrace bude z demografických důvodů v budoucnu nadále přetrvávat a multi-kulturní společnost bude výrazem ekonomické a společenské dynamiky. Je tedy nezbytné aby, byl islám začleněn do společnosti, a aby se islámská realita v Evropě nestala obětí radikálních muslimských sekt a živnou půdou pro potenciální teroristy.

Islámští teroristé

Jordánec Abú Mása Zarkáví (Abu Musa Zarqawi), narozený v r. 1966, je jedním z globálních činitelů islámského terorismu. Jeho schopnost propojit různé teroristické skupiny v různých zemích a v různých světadílech bylo důvodem jeho stíhání bezpečnostními službami. Spolu

s Usámou bin Ládinem se stal nejhledanějším mužem světa (na jeho hlavu byla vypsána odměna 25 milionů dolarů). Nesnadnost stíhání tohoto teroristy spočívá v systému, který vybudoval v Iráku. Avšak bez ohledu na jeho osud bude jeho teroristické *know how* existovat dále v myslích jeho přívrženců.

Zarkáví vytvořil dokonale organizovanou síť pro teroristické operace v celém Iráku, kterou tvoří devět „operačních distriktů“. V čele každého distriktu stojí „emír“ (vojenský a náboženský vůdce). Tito terorističtí velitelé mohou k útokům proti mezinárodní alianci a iráckým bezpečnostním silám zasadit přibližně 1500 bojovníků. Tato teroristická armáda je zabezpečována logistickou jednotkou v počtu do 120 mužů, jejímž úkolem je zásobovat hnutí odporu zbraněmi a trhavinami a spravovat tajné sklady zbraní teroristů rozptýlené po celé zemi, které nejsou „emírům“ známy. Emírové jsou proto zcela závislí na Zarkávím, protože bez jeho souhlasu jim nejsou vydány žádné zbraně ani trhaviny.

Terorismus a zbraně hromadného ničení

Možnosti teroristického útoku pomocí zbraní hromadného ničení, především chemických a biologických, jsou považovány za reálné.

Obavy, že teroristé al Kajdy mohou proti Západu použít zbraně hromadného ničení, jsou posilovány požadavkem Usámy bin Ládina: „Náboženskou povinností muslimů je získat takové zbraně pro obranu, protože tím bude nevěřícím zabráněno vést útok proti muslimům.“

Al Kajda ovládá postupy výroby chemických zbraní a prováděla výzkum biologických bojových látek, avšak rozsah jejího jaderného výzkumu není znám.

Většina teroristických útoků je však vedena konvenčními prostředky, jako jsou bomby a střelné zbraně, protože:

- a) teroristé se vyhýbají riziku a spoléhají se na zbraně, které se v minulosti osvědčily jako účinné,
- b) účinky bomb a střelných zbraní lze přesně kalkulovat a omezovat.

Většina útoků pomocí zbraní hromadného ničení by pravděpodobně měla malý rozsah a byla by vedena improvizovanými prostředky. Několik teroristických skupin plánovalo současné chemické útoky v Evropě, které by způsobily stovky obětí a rozsáhlou paniku.

Teroristé nepochybně mohou mít důvody upustit od konvenčních metod a namísto nich použít „nové formy“ útoků. V budoucnu bude nutno věnovat pozornost terorismu pomocí zbraní hromadného ničení. Prokazatelné pokračování pokusů s radioaktivními látkami a biologickými a chemickými zbraněmi nabádají k vysoké ostražitosti.

Dnes se ovšem zdá, že vzhledem k výrobním a manipulačním potížím nejsou teroristé dosud schopni tyto zbraně použít ke hromadným a rozsáhlým akcím.

Zatímco je použití jaderných zbraní teroristy považováno za nepravděpodobné, jsou výroba a použití radioaktivní zbraně, tzv. špinavé bomby, teroristy podle odborníků možné.

Obavy, že by al Kajda mohla vyrobit a použít „špinavou bombu“, vyvolávají styky jejich představitelů s pákistánskými jadernými odborníky. Špinavá bomba není zbraní hromadného ničení, nýbrž zbraní, která vyvolá nejistotu a paniku, takže její psychologický účinek by byl větší než skutečné následky.

Nebezpečí, že se štěpný materiál dostane do rukou teroristů a bude použit k výbuchu, je hodnoceno jako nízké.

Shrnutí

Neexistují obecná měřítka pro hodnocení úspěšnosti strategie v globální válce proti terorismu, protože se tato válka vymyká běžným standardům. Přesto v ní bylo dosaženo pozitivních výsledků. Na Středním východě existuje trend k demokracii.

- ❑ Snižuje se četnost ztrát koaličních vojáků. Jsou zatýkáni členové teroristických organizací. Jsou odhalovány přípravy k teroristickým útokům.
- ❑ Vzhledem k tomu, že neexistují měřítka úspěšnosti strategie, je rozhodování o dalších opatřeních ve válce proti terorismu nesnadné.
- ❑ Protože mezinárodní terorismus nezná hranice, musí globální obrana proti němu působit bez ohledu na hranice, např. ve formě speciálních operací.
- ❑ Moderní společnost je terorismem zranitelná ve stále větší míře.

Z této situace vyplývají mj. následující otázky:

- ❑ Jaké ohrožení představuje islámský terorismus pro Evropu?
- ❑ Jaká opatření je nutno přijmout proti této zvláštní formě extrémismu?

Proti mezinárodnímu terorismu je nutno bojovat všemi legálními prostředky. Je nutno modernizovat výzbroj a zdokonalit struktury velení policie a zlepšit mezinárodní spolupráci.

Při vysokém pověření Evropské unie pro evropskou zahraniční a bezpečnostní politiku byla zřízena funkce **koordinátora boje proti terorismu**, jehož úkolem je usnadnit anebo zlepšit koordinaci mezi státy. Evropská ústava zdůrazňuje význam, který EU připisuje boji proti terorismu. Přesto je boj proti terorismu veden především na státní úrovni.

Účinné potírání terorismu předpokládá **celosvětovou síť pro prevenci, zpravodajství a stíhání**. Výhodiskem pro potírání terorismu musí být zjištění všech forem projevů terorismu a získání přehledu o nich. Nezbytná je jednotná mezinárodním právem uznávaná a celosvětově platná definice terorismu, aby byly vytvořeny účinné právní podklady pro potírání terorismu.

Nicméně sestavení takové definice je problémem, protože v určité a poměrně značné části mezinárodního společenství platí teze „vaši teroristé jsou naši bojovníci za svobodu“.

Ani na úrovni OSN, ani na úrovni EU neexistuje všemi státy uznávaná definice terorismu.

V Německu byla přijata tato definice:

„Terorismus je použití násilí proti civilistům a společnosti pro dosažení změny politických anebo náboženských poměrů šířením strachu a zděšení.“

Terorismus je zaměřen na destabilizaci západní civilizace a na zbavení obyvatelstva pocitu jistoty. Ohrožuje zavedené politické, ekonomické a sociální struktury i jejich státoprávní základy. Speciálními teroristickými metodami jsou zastrasování, nátlak a destabilizace. Přitom pachatelé považují každý prostředek za správný. S mrtvými a raněnými (dokonce do tisíců) se pro dosažení teroristických cílů nejen počítá, ale mrtví a ranění jsou dokonce žádoucí, protože právě jimi se upoutá pozornost sdělovacích prostředků v celém světě. Pro používání a šíření terorismu nehraje legitimita sledovaného cíle žádnou úlohu. Lidmi pohrdající způsoby jednání terorismu nelze ospravedlnit ani osvobozeneckými cíli, ani náboženskými anebo jinými důvody.

Severoatlantická aliance vytváří rychlý rozhodovací proces pro případ únosu komerčního letadla, jež má být použito jako zbraň. Během tohoto procesu bude velení úkolem NATO, avšak rozhodnutí o sestřelení uneseného letadla bude patřit do odpovědnosti dotyčného členského státu.

Skutečná problematika terorismu vyplývá z toho, že se jedná o nacionalisticko-extrémistické a islámské fundamentalistické snahy, které jsou většinou řízeny ze zahraničí a aktivně působí v celém světě. Aktuální teroristická strategie kalkuluje zvláště s mediálním působením teroristických akcí a proto volí cíle vysoké symbolické hodnoty.

Obrana proti terorismu

Terorismu je nutno čelit těmito způsoby:

- 1. Politické řešení konfliktů a sociální opatření.** Je nutno odstranit okolnosti, které jsou živnou půdou pro klima násilí. Projevy terorismu jsou živeny konfliktem na Blízkém východě, který musí nalézt (podobně jako jiné konflikty) politické řešení. Degradace společenského, hospodářského a politického druhu na Středním východě jsou tak rozsáhlé, že ohrožují bezpečnost nejen Západu, ale také jiných regionů. Samotné zvýšení rozvojové pomoci nebo politika dialogu nestačí k vyřešení problémů. Je nezbytná taková politika, která na Blízký a Střední východ přinese zásadní změny a zbaví terorismus jeho živné půdy.
- 2. Ideologicky a teologicky.** Umírněné islámské kruhy v Evropě by měly udávat tón islámu a přitom být podporovány státem stojícím v pozadí.
- 3. Zbavení teroristů jejich finančních zdrojů,** aby byla zlikvidována jejich logistika. Na mezinárodní úrovni jsou nezbytné mezinárodně-právní účinné dohody pro odhalení inkriminovaných toků peněz a pro zmrazení kont.
- 4. Skryté vojenské a policejní akce,** zlepšené jazykové znalosti, schopnost infiltrovat radikální skupiny, zlepšení mezinárodní policejní spolupráce a sdílení získaných poznatků s mezinárodními partnery.
- 5. Mezinárodní spolupráce.** Nezbytným opatřením je propojení bezpečnostních orgánů všech zemí světa. Je nutno umožnit celosvětový přístup k datům a znemožnit nepovolaným osobám přístup k bezpečnostním datům. Musí být vytvořeny právní podklady k celosvětovému používání metod zjišťování čísel mobilních telefonů. Vzájemné uznávání rozhodnutí o vydávání osob a o platnosti mezinárodních zatykačů je důležitým opatřením strategie potírání terorismu. V Evropě je naléhavě potřebná nová koncepce boje proti terorismu, která musí vedle zdokonalení spolupráce při výměně informací zahrnovat také společné evropské orgány pro vyhodnocování nebezpečí terorismu. Dosavadní data banky, sloužící různým institucím, u nichž neexistuje právní podklad výměny dat, jsou neúčinné. Pro společnou analýzu ohrožení a obranu proti nebezpečí v Evropě neexistují zatím podmínky.
- 6. Změna myšlení muslimského obyvatelstva.**
- 7. Na národní úrovni je nutno odstranit právní překážky** boje proti terorismu a zpracovat obsáhlou strategii pro potírání terorismu určenou k plnění těchto úkolů:
 - ☐ odstranit nedostatky ve zpravodajství týkajícím se terorismu a zajistit výměnu informací o teroristickém ohrožení mezi zpravodajskými a bezpečnostními institucemi,
 - ☐ dosáhnout toho, aby bylo možno vyhostit extrémisty. Kdyby to nebylo z právních nebo věcných důvodů možné, je nutno extrémisty a nebezpečí jimi vytvářené neutralizovat jinými způsoby,

- ❑ vykonat opatření proti teroristickým útokům v takovém rozsahu, který přesáhne vše dosud politicky představitelné,
- ❑ připravit opatření k likvidaci následků teroristických útoků, včetně útoků zbraněmi hromadného ničení. K tomu je nezbytná spolupráce policejních, zpravodajských a bezpečnostních orgánů, ozbrojených sil, Červeného kříže, záchranných sborů aj.

Vzhledem ke skutečnosti, že se koneckonců nelze ani policejně, ani vojensky proti terorismu stoprocentně chránit, je nutno realizovat ještě další opatření pro ochranu, aby byl minimalizováno riziko teroristických úderů, mj. posoudit zřízení krizového štábu pro terorismus, do něhož by byli zařazeni externí poradci pro různou tematiku (bezpečnostní odborníci, vědci zabývající se islámem aj.), jakož i informačního střediska pro islámský terorismus, zdokonalit metody identifikace osob v cestovním ruchu aj.

Prameny:

Walter POSCH. Der Islam in Europa zwischen Terrorangst und sozialer Misere. *Österreichische militärische Zeitschrift*, č. 1/2005.

Werner SWIENTY. Bekämpfungsstrategien gegen den internationalen islamischen Terrorismus. *Europäische Sicherheit*, č.12/2004.

Rolf TOPHOVEN. Zarqawis Netzwerk im Irak, tamtéž.

Yossef BODANSKY. *Bin Ládín: Muž, který vyhlásil válku Americe*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2002.

Ing. Josef Nastoupil/red

Musíme si uvědomit, že pražský summit byl opravdu zlomový bod pro NATO. Aliance na něm ukončila své fungování podle starého pohledu, začala hovořit o nových výzvách a začala řešit, jak by se měla měnit, aby lépe čelila novým hrozbám, jako je terorismus, pašování zbraní a podobně. Tento summit NATO otevřel zásadní problémy a úkoly. Patří k nim nová velitelská struktura NATO, jež má dosáhnout počátečních operačních schopností v červnu tohoto roku a finálních operačních schopností o rok později. V červnu 2006 tak budeme skládat účty, jak NATO dokázalo transformovat svoji velitelskou strukturu, a také jak se podařilo naplnit koncept NRF, který dosahuje plných operačních schopností ve stejném termínu. Tyto schopnosti a funkčnost celého systému prověří cvičení LIVEX 06.

**Na dvou židlích,
z rozhovoru s vojenským představitelem ČR při NATO a EU
generálmajorem Ing. Františkem Hrabalem,
A report 12/2005**

Mezinárodní politické a vojenské organizace, orgány a opatření pro zvládání krizových situací

(OSN, NATO, EU, OBSE)

INFORMACE

Potenciální možnost použití ozbrojených sil České republiky v různých operačních prostředích a za různých podmínek velení, řízení a mnohonárodního operačního začlenění se za poslední desetiletí dramaticky změnila. V rámci řešení krizových situací se mohou ozbrojené síly České republiky nebo jednotlivci v souladu s Chartou Organizace spojených národů a bezpečnostní politikou České republiky aktivně účastnit operací, vedených NATO, Evropskou unií (EU), Organizací spojených národů (OSN), Organizací pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE) nebo v rámci účelově vytvářených koaličních uskupení.

Pro plnění těchto úkolů budou ozbrojené síly ČR zpravidla působit mimo území České republiky v rámci koaličního uskupení. Výjimku tvoří asistenční operace k záchranným, monitorovacím, pátracím, přepravním a jiným úkonům na území ČR, které budou vedeny zpravidla autonomně na vlastním území.

Krizové situace se podle kategorizace OSN rozdělují na ty, které jsou způsobeny přírodními, technologickými a ekologickými živelními pohromami a na takzvané komplexní, které jsou zapříčiněny humanitární krizí v dané zemi, regionu nebo společnosti, kdy došlo vlivem vnitřního nebo vnějšího konfliktu k totálnímu nebo významnému rozkladu státních orgánů a institucí.

Konflikty, které vedou ke krizovým situacím, jsou ty, při nichž dochází buď k manifestaci nebo i použití násilí mezi soupeřícími zájmy. Ačkoliv může být celá řada příčin konfliktů, v zásadě se dělí především na ty, které jsou motivovány rozdílnými zájmy a na ty, které pramení z rozdílných hodnot.

Konflikty pramenící z rozdílných zájmů mohou nejčastěji vycházet z obchodních sporů, sporů o suroviny a sporů o mezinárodní nebo regionální status. V praxi jsou velmi často, i když ne vždy, řešitelné diplomatickým nebo politickým jednáním v rámci mírotvorných iniciativ a ukončeny za podmínek přijatelných pro všechny strany konfliktu.

Konflikty vyplývající z rozdílných hodnot jsou zpravidla motivovány spory o území nebo vyplývají z náboženských či etnických antipatií a mívají obecně hluboké kořeny a menší naději na smírné řešení.

Přestože se dá předpokládat, že bude význam mezistátních konfliktů v důsledku odstrašovacího potenciálu našich spojenců v budoucnu klesat, budou se i nadále vyskytovat a budou v důsledku možnosti použití smrtících a hromadných účinků zbraňových systémů potenciálně nebezpečnější. Vnitrostátní konflikty budou na druhé straně pravděpodobně častější, a to především vlivem trendů souvisejících s rostoucí globalizací. Schopnost působit v ozbrojeném konfliktu zůstane v dohledné budoucnosti hlavním nástrojem státní moci.

Krizové řízení je procesem ke zvládání krizí. K tomu existují nástroje a postupy jak v jednotlivých státech, tak v bezpečnostních orgánech a organizacích mezinárodního společenství. Jelikož se tento článek zabývá mnohonárodními operacemi, není v něm řešen systém krizo-

vého řízení v rámci České republiky, ale jen nástroje a postupy mezinárodního krizového řízení, které zásadním způsobem, vymezením mandátu pro případnou vojenskou operaci, ovlivňují podmínky působení vojenských sil a tedy i celkový charakter operačního prostředí.

K řešení krizových situací existuje celá řada nástrojů jak na úrovni jednotlivých států, tak i v mezinárodním měřítku. V ČR, jakožto demokratické zemi, má v tomto směru vůdčí roli vláda a parlament, případně prezident republiky. Pokud se objeví potřeba vyslat jednotky k řešení krizových situací v zahraničí, může o této skutečnosti rozhodnout vláda, a to jen do určitého počtu osob a na určitou dobu, jinak pouze Parlament ČR. Vzhledem k začlenění ČR do OSN, NATO, EU a OBSE se vždy jedná o širší koaliční úsilí, které je předem koordinováno na diplomatické nebo mezivládní úrovni.

Nejvýznamnějšími **mezinárodními organizacemi pro řešení krizových situací**, kterými se zabývá tento článek, jsou OSN, NATO, EU a OBSE.

Organizace Spojených národů (OSN)

Nejvyšší mezinárodní autoritou pro řešení krizí a konfliktů mezi státy nebo znepřátelenými stranami a pro odstraňování jejich následků je **Organizace spojených národů (OSN)**. Hlavní principy, týkající se řešení krizí, tak jak jsou formulovány v Chartě OSN, lze charakterizovat následovně:

- ❑ Hlavním účelem OSN je udržovat mezinárodní mír a bezpečnost a k tomu přijímat účinná kolektivní opatření pro prevenci a odstraňování hrozeb narušení míru a pro potlačení činů agrese nebo jiných porušení míru.
- ❑ Usilovat o řešení krizových situací prioritně mírovou cestou.
- ❑ Nic by nemělo autorizovat OSN k zasahování do záležitostí, které jsou ve výhradní vnitřní jurisdikci jednotlivých států nebo vyžaduje souhlas členů k urovnání krize v souladu s Chartou.
- ❑ Článek VI Charty řeší uspořádání sporů mírovou cestou, a v článku 36 předjímá i možnost, aby Rada bezpečnosti doporučila v kterékoliv fázi sporu přijetí vhodných postupů a metod urovnání sporu; důsledkem takových opatření je pak obvykle vyslání mise na podporu nebo udržení míru.
- ❑ Článek VII Charty řeší situace kdy je mír ohrožen, porušen nebo vzniká hrozba agrese; takové případy mohou být řešeny přijetím účinných ekonomických a diplomatických opatření nebo v případě, že by taková opatření byla neúčinná, použitím ozbrojených sil, k vedení operací na prosazení míru.
- ❑ V článku VIII týkajícím se regionálních uspořádání je dána možnost vytváření regionálních ujednání a uskupení zaměřených na opatření k udržení mezinárodního míru a bezpečnosti při dodržování účelu a principů OSN. Na tomto základě byly vytvořeny i organizace NATO, OBSE a Západoevropská unie (ZEU), jejíž úlohu v oblasti obranné a bezpečnostní politiky, rovněž v duchu Charty OSN, téměř plně přebrala v roce 2001 Evropská unie.

Hlavní úkoly Rady bezpečnosti OSN v oblasti krizového řízení jsou vymezeny takto:

- ❑ Udržovat mezinárodní mír a bezpečnost v souladu s principy a účelem Spojených národů;
- ❑ Prošetřovat všechny spory nebo situace, které mohou vést k mezinárodnímu napětí;

- ❑ Doporučovat metody k uspořádání takových sporů nebo termíny jejich urovnání;
- ❑ Zpracovávat plány na zřízení systému regulace odzbrojení;
- ❑ Indikovat existenci ohrožení míru nebo aktů agrese a doporučovat přijetí opatření;
- ❑ Požadovat aby členové OSN uplatnili ekonomické sankce nebo jiná opatření, včetně použití síly k předcházení nebo zastavení agrese;
- ❑ Provést proti agresorovi vojenskou akci.

Orgány krizového řízení OSN. Nejdůležitějším orgánem krizového řízení OSN je Rada bezpečnosti, která má 15 členů, z toho 5 stálých, přičemž k přijetí každé rezoluce je nutný souhlas nejméně 9 členů, včetně všech stálých. Na základě rezoluce č. 1373 (2001) byla kompetence Rady bezpečnosti rozšířena i o funkci **protiteroristického výboru** se zvláštním statutem, zaměřeným na boj proti mezinárodnímu terorismu.

K praktické přípravě na zvládání i k samotnému řešení krizových situací existují v rámci OSN dvě hlavní organizace. **Úřad pro koordinaci humanitární činnosti OSN** (UN OCHA - UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) koordinuje aktivity vládních a nevládních organizací při poskytování humanitární pomoci při krizových situacích, způsobených konflikty a přírodními nebo technologickými katastrofami. **Odbor mírových operací OSN** (UN DPKO - UN Department of Peacekeeping Operations) je organizační prvek pro koordinaci opatření souvisejících primárně s vedením operací na udržení míru.

Hlavním posláním odboru mírových operací OSN (UN DPKO) je pomáhat členským zemím a generálnímu tajemníkovi OSN v úsilí o udržení mezinárodního míru a bezpečnosti. K jeho úkolům patří plánování, příprava, koordinace a řízení operací OSN na udržení míru s cílem efektivního splnění vydaného mandátu. Kromě toho poskytuje také pomoc v otázkách vojenských, policejních, odminovacích, logistických a administrativních ve prospěch politických misí a misí na budování míru.

Ačkoliv je každá operace na udržení míru vymezena řadou úkolů obsažených v příslušném mandátu, všechny mají společný cíl: zmírnit lidské utrpení a vytvořit podmínky a nástroje pro udržení míru. V operacích na udržení míru mohou působit různé složky, včetně vojenské, a to buď ozbrojené nebo neozbrojené i různé civilní složky, pokrývající celou škálu rozmanitých funkcí a odvětví. V závislosti na vydaném mandátu jsou mise OSN na udržení míru zaměřeny zpravidla na:

- ❑ Rozmístění sil k zabránění vypuknutí konfliktu nebo jeho rozšíření přes státní hranice.
- ❑ Stabilizaci konfliktní situace po dosažení příměří a vytvoření podmínek k dosažení mírové dohody mezi znesvářenými stranami.
- ❑ Pomoc při implementaci komplexní mírové dohody.
- ❑ Vést státy nebo územní celky po přechodnou dobu k nastolení stabilní vlády, založené na demokratických principech, dobré samosprávě a ekonomickém rozvoji.

Přehled mírových operací, které v době zpracování článku DPKO OSN koordinuje, je uveden na následujícím obrázku, doplněném o tabulku počtu vojáků a civilistů, které v nich působí viz obr. na následující straně).

Kromě operací na udržení míru se OSN v současné době angažuje v deseti politických misích a misích na budování míru. Z nich jsou nejvýznamnější mise OSN na pomoc Afghánistánu (UNAMA - United Nations Assistance Mission in Afghanistan) a mise OSN na pomoc

Iráku (UNAMI - United Nations Assistance Mission for Iraq). Pokud v misích OSN tohoto typu působí vojáci, tak pouze ve funkcích vojenských poradců. Ačkoliv je UNAMA politickou misí, je na rozdíl od ostatních, které řídí odbor pro politické otázky (DPA - Department of Political Affairs), řízena a podporována odborem mírových operací (DPKO - Department of Peacekeeping Operations).

V devadesátých letech došlo k prudkému poklesu v účasti vojenských jednotek na misích OSN, o čemž svědčí následující tabulka:

	červenec 1993	duben 1999
Počet misí OSN	14	14
Počet vojáků	73,267	9,140
Počet vojenských pozorovatelů	1,992	785
Počet civilních policistů	3,485	2,207
Celkem	78,744	12,132

Jak je patrné z předchozí tabulky, tak ve druhé polovině roku 1999 a v dalších letech došlo zejména vzhledem k vypuknutí rozsáhlých krizí v Africe k novému výraznému navýšení počtu vojenských jednotek i civilistů v misích OSN. Podíl členských zemí NATO na těchto operacích je dlouhodobě nízký a v současné době činí pouhých 6,6 %. Porovnání účasti jednotlivých zemí NATO je znázorněno v následující tabulce, kde je uveden souhrnný počet vojáků a civilních policistů jednotlivých zemí [1].

Země	Počet	Pořadí OSN	Pořadí NATO	Země	Počet	Pořadí OSN	Pořadí NATO
Polsko	721	20	1	Francie	599	21	2
Velká Británie	399	29	3	USA	363	30	4
Kanada	327	32	5	Slovensko	301	35	6
Německo	295	36	7	Turecko	290	37	8
Španělsko	255	38	9	Rumunsko	231	40	10
Itálie	194	44	11	Maďarsko	110	51	12
Portugalsko	61	57	13	Dánsko	61	58	14
Bulharsko	61	59	15	Norsko	53	63	16
Česká republika	29	72	17	Řecko	26	73	18
Nizozemsko	24	76	19	Belgie	18	81	20
Slovinsko	16	84	21	Litva	8	91	22
Estonsko	2	102	23				

K velmi významným aktivitám OSN v novém tisíciletí patří nepochybně boj s terorismem, kodifikovaný především rezolucí OSN č. 1373 z 28.9.2001, založenou na znění článku VII Charty OSN, týkající se ohrožení mezinárodního míru a bezpečnosti. Rezolucí 1373 byl také zřízen **protiteroristický výbor** (CTC - Counter-Terrorism Committee), tvořený všemi 15 členy Rady bezpečnosti. CTC monitoruje implementaci rezoluce všemi státy a usiluje o zvýšení schopností států bojovat s terorismem. Není sankčním výborem a nevytváří seznam teroristických organizací ani jednotlivců. Specifické úkoly boje proti terorismu plní také **pracovní skupina pro utváření politiky boje s terorismem**. Kromě toho Generální shromáždění OSN přijalo rezolucí č. 56/261 Akční plán implementace Vídeňské deklarace o zločinu a sprave-

dlnosti k plnění výzev 21. století. Hlavní úkoly tohoto plánu plní v součinnosti s ostatními relevantními organizacemi a Úřadem právních záležitostí Sekretariátu OSN **Středisko prevence mezinárodního zločinu Úřadu OSN** pro otázky drog a zločinu.

Orgány krizového řízení NATO

Hlavním účelem NATO je chránit svobodu a bezpečnost všech svých členů politickými a vojenskými prostředky v souladu se Severoatlantickou smlouvou a Chartou OSN. Závazek jednat v souladu s Chartou OSN je zdůrazněn hned v prvním článku Washingtonské smlouvy [2]. Důležitost krizového řízení v rámci NATO je zdůrazněna mezi jiným v nové Strategické koncepci z roku 1999, kde je krizové řízení identifikováno jako jeden z nejdůležitějších bezpečnostních úkolů Aliance.

Strategická koncepce uvádí, že za účelem zvýšení bezpečnosti a stability euro-atlantické oblasti je NATO připraveno, případ od případu a konsenzuálně, v souladu s článkem 7 Washingtonské smlouvy, přispět k efektivnímu předcházení konfliktům, i k aktivní účasti v krizovém řízení, včetně operací k řešení krizí. Udržení celkové schopnosti úspěšného řešení krizí je integrální součástí přístupu Aliance k ochraně míru a posilování bezpečnosti a stability v euroatlantickém prostoru.

Hlavní podstatou krizového řízení v rámci NATO jsou intenzivní konzultace za účelem hledání řešení formou konsenzu. Kromě Severoatlantické rady, jako vrcholného politického orgánu Aliance, se konzultace odehrávají ve Výboru obranného plánování podporovaném Politickou koordinační skupinou, Politickým výborem, Vojenským výborem a Výborem pro civilní nouzové plánování.

Orgánem pro koordinaci aktivit týkajících se partnerských zemí NATO, včetně těch, které jsou zaměřeny na otázky krizového řízení, je **Euroatlantická rada pro partnerství** (EAPC - Euro-Atlantic Partnership Council). K jejím nejvýznamnějším rozhodnutím reagujícím na zvyšující se hrozby terorismu po 11. 9. 2001 a jako opatření k implementaci rezoluce Rady bezpečnosti OSN (UNSCR - United Nations Security Council Resolution) 1373 patří nepochybně přijetí **Akčního plánu boje proti terorismu** na pražském summitu dne 22. 11. 2002.

Jako nástroj EAPC určený pro řešení krizových situací způsobených přírodními nebo technologickými katastrofami bylo v roce 1998 vytvořeno **Euroatlantické koordinační středisko pro zmírňování následků katastrof** (EADRCC - Euro-Atlantic Disaster Relief Coordination Centre). Česká republika se na toto středisko obrátila se žádostí o pomoc při odstraňování následků záplav v srpnu 2002. Dá se říci, že EADRCC plní v regionálním měřítku obdobnou funkci jako UN OCHA v celosvětovém rozsahu.

Pro zvyšování důvěry a spolupráce, především formou politických jednání a konzultací, existují v rámci NATO, vedle strategického partnerství s Evropskou unií a vedle EAPC, i některá exkluzivní partnerská fóra, jako je **Rada NATO-Rusko** (NRC - NATO-Russia Council), **Komise NATO-Ukrajina** (NUC - NATO-Ukraine Commission), série aktivit v rámci iniciativy zaměřené na spolupráci se státy jihovýchodní Evropy a dialog se státy oblasti Středozemního moře, rozšiřovaný po istanbulském summitu o státy širší oblasti Středního východu.

Hlavními milníky nově koncipované spolupráce mezi NATO a EU jsou **Deklarace NATO-EU o evropské bezpečnostní a obranné politice** a takzvaná ujednání „Berlín plus“. Jedná

se o zkrácený název komplexního balíčku dohod mezi NATO and EU, založených na závěrech washingtonského summitu. Je složen z Bezpečnostní dohody NATO-EU a souboru dohod zaměřených především na zajištění přístupu EU k plánovacím schopnostem, samotným silám a prostředkům NATO a na konzultační a koordinační mechanismy pro operace krizového řízení, vedené EU (CMO - Crisis Management Operations). Tyto dohody jsou vzájemně spojené takzvanou „Rámcovou dohodou“, která je základem praktické spolupráce obou organizací.

Ke splnění svého poslání a nových výzev, v souvislosti s radikálními změnami globálního bezpečnostního prostředí, Aliance intenzivně rozvíjí své síly a schopnosti. To se odráží v celkové transformaci spočívající především ve vzniku dvou hlavních velitelství, operačního a transformačního, s jasným rozdělením rolí a působností, v zásadní reorganizaci regionálních a subregionálních velitelství, v rozšíření koncepce CJTF (Combined Joint Task Forces - společné smíšené úkolové skupení) o novou **koncepci DJTF** (Deployable Joint Task Force - mobilní společné síly), ve vytváření sil rychlé reakce a řady expertních středisek.

Nové výzvy a požadavky na transformaci sil, koncepcí a schopností jsou komplexně rozpracovány ve **Strategické vizi NATO**. Zdokonalený systém krizového řízení NATO bude muset lépe odpovídat budoucímu strategickému prostředí, které bude ovlivňovat zejména rostoucí globalizace, stále technicky vybavenější asymetrické bojiště, vlivy demografických a ekologických změn, selhávající státy, radikální ideologie a nevyřešené konflikty.

Nejobecnějším opatřením pro úspěšné vedení budoucích operací je spojení politických, vojenských, civilních a ekonomických prostředků a jejich přizpůsobení požadavkům koordinovaného působení. To musí být doplněno širší, vícerozměrnou koncepcí bezpečnosti, zahrnující předcházení konfliktům, řešení krizí a jejich následků, udržování míru, podpora vytváření mírových podmínek, reakce na živelní katastrofy a humanitární pomoc. Zvýšení politického kreditu a pokračující potřeba udržení veřejné podpory bude vyžadovat rychlý úspěch s minimálními ztrátami a škodami. Jelikož bude trvalou součástí operací NATO působení v operačním prostředí i po ukončení bojů nebo konfliktu, musí být dále rozpracovány i příslušné doktríny a postupy pro takové činnosti.

Velký význam v soustavě nových úkolů zaměřených na zdokonalení systému krizového řízení má osm opatření, které se zaměřují na boj s terorismem. Tato opatření byla na žádost USA přijata poté, co NATO uplatnilo dne 12. 9. 2001 článek 5 Washingtonské smlouvy jako důsledek teroristického útoku proti USA den předtím. Tato opatření zahrnovala i nasazení prvků spojeneckého námořnictva ve Středozemním moři v rámci operace *Active Endeavour*, probíhající fakticky již od 6. října 2001, i když formálně zahájené až 26. října 2001. Hlavními úkoly jsou monitorování, patrolování, eskortování (především přes Gibraltarský průliv) a v případě potřeby i prohledávání podezřelých plavidel.

Další významnou vojenskou operací NATO, která vznikla jako důsledek opatření v boji proti terorismu a jejíž velení a koordinaci NATO převzalo v srpnu 2003, je **mise ISAF** (International Security Assistance Force - mezinárodní síly bezpečnostní pomoci) v Afghánistánu. Dlouhodobě nejvýznamnější pokračující operací NATO je ovšem mise KFOR v Kosovu.

V současné době je NATO připraveno, po koordinačních jednáních s orgány OSN a Evropské unie, poskytnout logistickou pomoc i jedné z dalších mezinárodních organizací, zaměřených mezi jiným i na řešení krizových situací, a to Africké unii při vedení mírové operace v regionu Darfur v západní části Súdánu. Pravděpodobné je také zapojení Evropské unie do vedení této operace.

Evropská unie

EU rozvíjí již od roku 1993, kdy byla v Maastrichtu podepsána smlouva o Evropské unii, **společnou zahraniční a bezpečnostní politiku** (CFSP - Common Foreign and Security Policy). Tehdejší verze Smlouvy o Evropské unii předpokládala, že EU, která neměla žádné vlastní vojenské schopnosti, požádá Západoevropskou unii (ZEU) o vypracování a implementaci plánovaných vojenských opatření ve prospěch EU. Řada důležitých změn byla následně zavedena přijetím amsterdamské smlouvy z roku 1997, která vstoupila v platnost v roce 1999. Na jejím základě byly do Smlouvy o Evropské unii zahrnuty petersberské úkoly, původně vymezené jako hlavní operační zaměření Západoevropské unie (ZEU), a přijata tzv. **evropská bezpečnostní a obranná politika** (ESDP - European Security and Defence Policy), která vedla k zániku vojenské struktury ZEU a vytváření vlastních obranných schopností Evropskou unií. Jejich vymezení dostalo první konkrétní obrysy při jednání Evropské rady v Helsinkách v prosinci 1999, kdy byla ve vojenské oblasti přijata následující hlavní politická rozhodnutí:

- ❑ Členské státy by v rámci dobrovolné spolupráce při operacích vedených EU měly být schopny do roku 2003 nasadit během 60 dnů a udržet po dobu jednoho roku vojenské síly v počtu až 60 000 osob, schopné plnit celou škálu petersberských úkolů.
- ❑ Budou vytvořeny nové politické a vojenské orgány a struktury schopné zajistit Unii nezbytné politické vedení a strategické řízení takových operací.
- ❑ Budou vytvořeny nástroje pro plnohodnotné konzultace, spolupráci a transparentnost mezi EU a NATO, beroucí v úvahu potřeby členských zemí EU.
- ❑ Budou vytvořeny podmínky proto, aby mohly, při respektování rozhodovací autonomie EU, přispívat do vojenského krizového řízení EU i ty evropské státy NATO, které nejsou členy EU a další státy, které projeví zájem.
- ❑ Bude vytvořen mechanismus pro civilní krizové řízení ke koordinaci a efektivnějšímu využití různých civilních prostředků a zdrojů současně s vojenskými pro potřeby EU a jejich členských zemí.

V rámci jednání Evropské rady v Laeken v prosinci 2001, Deklarací o operačních schopnostech, podle které je Evropská unie schopna vést v rámci krizového řízení některé operace, a dalšími vrcholnými jednáními, byly tyto vojenské ambice EU dále zpřesněny. Hlavní pozornost v rámci krizového řízení má být nadále zaměřena na tzv. **petersberské úkoly** (Petersberg tasks), což jsou úkoly humanitární a záchranné, úkoly podpory a udržení míru a úkoly bojových sil v krizovém řízení. Mezi specifické úkoly patří také soubor opatření, přijatých akčním plánem EU k boji proti terorismu.

Hlavní principy EU v oblasti společné zahraniční a bezpečnostní politiky jsou vymezeny v článku 11, titulu V smlouvy o EU následovně:

- ❑ Chránit společné hodnoty, základní zájmy, nezávislost a integritu Unie v souladu s principy Charty OSN.
- ❑ Všemi způsoby posilovat bezpečnost Unie.
- ❑ Chránit mír a posilovat mezinárodní bezpečnost v souladu s principy Charty OSN, jakož i v souladu s principy závěrečného helsinského aktu a cíli pařížské charty, včetně těch, které se týkají vnějších hranic.
- ❑ Podporovat mezinárodní spolupráci.

- ❑ Rozvíjet a upevňovat demokracii, právní pravidla, respektování lidských práv a základních svobod.

Smlouva o Evropské unii také definuje několik způsobů, jimiž jsou vymezené cíle naplňovány:

- ❑ Evropská rada má definovat principy a obecné návody pro realizaci CFSP.
- ❑ Vypracování a rozhodnutí o společných strategiích k vybraným zemím a regionům, které mají vymezovat cíle, trvání a zdroje, které bude daná strategie vyžadovat od EU a jeho členských zemí. Doposud byly vypracovány společné strategie pro Rusko, Ukrajinu, oblast Středozemního moře a pro mírový proces na Středním východě. Také o nich rozhoduje Evropská rada.
- ❑ Přijímání společných aktivit a postojů, o nichž rozhoduje Rada pro všeobecné záležitosti EU (GAC – General Affairs Council).

Vedle těchto pravidelných mechanismů udržuje EU pomocí svých zvláštních představitelů politickou účast ve vybraných krizových oblastech. Zvláštní představitelé byli jmenováni pro oblast Velkých jezer v Africe, pro Střední východ, pro Pakt stability [3] pro Makedonii, pro Etiopii a Eritreu, a pro Afghánistán.

Statut Evropské komise je ve většině bezpečnostních otázek obdobný jako jednotlivých členských států. V rámci zahraniční politiky EU je však plně odpovědná například za otázky obchodu a za činnosti při poskytování humanitární pomoci, rozvoje, rehabilitace a rekonstrukce, jakož i regulace případných sankcí, což vše spadá do oblasti takzvaného **civilního krizového řízení EU**. V jeho rámci je významnou specifikou EU ve srovnání s NATO mezi jiným i skutečnost, že EU intenzivně rozvíjí i schopnosti v oblasti civilního krizového řízení, s ambicí poskytnout pro plnění asistenčních úkolů v krizových oblastech až 5000 policistů, zatímco NATO se ve své civilní části zaměřovalo prozatím zejména na civilní nouzové plánování.

Komise spolu s Evropskou radou [4] spoluodpovídá za harmonizaci všech externích aktivit v oblasti vnějších vztahů, bezpečnostní, ekonomické a rozvojové politiky. Mezi nimi je pro úplnost třeba zmínit i oblasti předcházení konfliktům, odzbrojení a nešíření zbraní a mechanismy rychlé reakce. K důležitým instrumentům krizového řízení patří také element, zabývající se systematicky plánováním bezpečnostních opatření a včasným varováním o krizových situacích, jehož návrhy a doporučení v rámci rozhodovacího procesu krizového řízení jsou následně posuzovány politickým a vojenskopolitickým aparátem Unie.

Důležitým rámcem pro krizové řízení v rámci EU je **Společná deklarace o spolupráci mezi OSN a EU v oblasti krizového řízení** z roku 2003, která deklaruje zejména primární odpovědnost OSN za udržování mezinárodního míru a bezpečnosti, snahu EU přispívat k cílům OSN v oblasti krizového řízení a zájem na zdokonalení spolupráce v dané oblasti, včetně zřízení společných mechanismů pro konzultace otázek plánování, výcviku, komunikací a zobecnění zkušeností na pracovní úrovni.

I přes relativně velmi krátkou dobu existence ESDP Evropská unie vedla nebo vede již řadu operací. Ty, které byly již ukončeny, jsou *FYROM/Concordia* v Makedonii (FYROM – Former Yugoslav Republic of Macedonia) a *DRC/Artemis* v Demokratické republice Kongo (DRC – Democratic Republic of the Congo).

Ty, které v době sepisování článku probíhají, jsou: *EUFOR-Althea* v Bosně a Hercegovině (EUFOR – European Union Force); *Proxima*, jakožto operace civilní policie EU v Makedonii;

Eujust Themis coby mise EU v Gruzii k udržení právního pořádku (EU Rule of Law Mission to Georgia); *EUPM*, což je policejní mise EU v Bosně a Hercegovině (EUPM - EU Police Mission); *EUPOL Kinshasa*, jakožto policejní mise EU v Kinshase v Demokratické republice Kongo (EUPOL - EU Police Mission) a *Eujust Lex* coby integrované mise EU k udržení právního pořádku pro Irák (EU Integrated Rule of Law Mission for Iraq).

Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě

OBSE (angl. OSCE - Organisation for Security and Cooperation in Europe) je s 55 členskými zeměmi včetně ČR, ale také USA a Kanady, největší regionální organizací na světě. Její přístup k bezpečnostní politice je stále komplexnější a je založen na principu spolupráce. Tradičně zahrnuje celou škálu oblastí, souvisejících s bezpečností, včetně kontroly odzbrojení, preventivní diplomacie, opatření k vytváření důvěry a bezpečnosti, ochrany lidských práv, monitorování průběhů voleb a bezpečnosti ekonomické a životního prostředí. Zaměřuje se též na včasné varování, předcházení konfliktům, krizové řízení a obnovu činností a funkcí po ukončení konfliktu. Pro systém krizového řízení je charakteristický princip stejných práv všech členů a přijímání rozhodnutí na základě konsenzu.

Nově jsou posláni a bezpečnostní úkoly OBSE vyjádřeny v **Chartě OBSE k Evropské bezpečnosti** z 19. listopadu 1999, která obsahuje mezi jiným i širší bezpečnostní zaměření organizace.

Hlavní kroky a opatření, které představují přijetím Charty posun proti předchozímu zaměření OBSE, jsou zejména:

- ❑ Požadavek na posílení spolupráce mezi OBSE a dalšími mezinárodními organizacemi a institucemi, zejména pro lepší využití zdrojů mezinárodního společenství.
- ❑ Rozvinout roli OBSE v udržování míru za účelem posílení komplexního přístupu organizace k bezpečnostním úkolům.
- ❑ Vytvořit týmy pro rychlou expertní pomoc a spolupráci, a tím dosáhnout schopnosti rychle reagovat na požadavky poskytnutí pomoci a pro podporu velkých civilních polních operací.
- ❑ Rozšířit schopnost OBSE provádět aktivity policejního charakteru pro účely pomoci při dodržování zákonnosti.
- ❑ Zřídit operační středisko pro plánování a vedení polních operací OBSE.
- ❑ Posílit proces konzultací v rámci OBSE zřízením přípravného výboru jako součásti Stálé rady OBSE (Standing Committee of the OSCE Permanent Council).

Stejně jako Smlouva o EU se i Charta OBSE odkazuje ve svých východiscích na Závěrečný helsinský akt a Pařížskou chartu. V Chartě OBSE je deklarováno, že členské země usilují o svobodný, demokratický a více integrovaný prostor OBSE, ve kterém zúčastněné státy žijí v míru a jednotlivci a společnosti ve svobodném, prosperujícím a bezpečném prostředí. OBSE je ve své Chartě charakterizována jako regionální uspořádání ve smyslu článku VIII Charty OSN se zdůrazněním, že je primární organizací pro mírová uspořádání rozporů v rámci svého regionu a klíčovým nástrojem pro včasné varování, předcházení konfliktům, krizové řízení a rehabilitaci po ukončení konfliktu. Také se vymezuje jako regionální organizace komplexně zaměřená na konzultace, přijímání rozhodnutí a spolupráci. Charta obsahuje také závazek

členských států bránit propuknutí násilných konfliktů a uvádí přehled kroků, které mají vést k implementaci takovéhoto závazků.

Vedle politicko-vojenské dimenze, otázek krizového řízení, dialogu a spolupráce, je v Chartě velká pozornost věnována lidské dimenzi, tj. především otázkám lidských práv a svobod, dimenzi ekonomické a životního prostředí, otázkám zákonnosti a boje proti korupci, což dokazuje deklarovanou komplexnost přístupu k bezpečnostním otázkám v širším slova smyslu.

Přesto zůstávají i v současné době otázky politicko-vojenských aspektů bezpečnosti jádrem koncepce komplexní bezpečnosti OBSE. Hlavní směry úsilí v této oblasti jsou již dlouhodobě zaměřeny na odzbrojení, kontrolu zbrojení a opatření k posilování důvěry a rozvoje bezpečnosti jako součást celkového procesu posilování stability, průhlednosti a předvídatelnosti ve vojenské oblasti.

K hlavním společným instrumentům, určeným k dosažení stanovených bezpečnostních cílů, patří nástroje pro zdokonalení dialogu, polní operace, rychlá reakce, operační středisko, aktivity policejního charakteru, udržování míru a smírčí a arbitrážní soud.

O mandátu polních operací, které představují hlavní transformační prvek organizace umožňující hrát OBSE významnější úlohu při zlepšování míru a bezpečnosti a při vynucování požadavků OBSE, rozhoduje Stálá rada OBSE.

Pro efektivní předcházení konfliktům, krizové řízení a rehabilitaci po ukončení konfliktu, je zásadní schopnost rychlého nasazení civilních a policejních expertů. Pro tento účel využívá OBSE rychlých expertních týmů (týmy REACT), se širokým rozsahem civilních expertních profesí pro poskytování pomoci a spolupráce s cílem řešit problémy ještě před tím, než přerostou do krizových situací a v případě potřeby rychlého nasazení civilních kapacit pro udržení míru.

Operační středisko, jako součást Střediska předcházení konfliktům (CPC - Conflict Prevention Centre), má zdokonalit přípravu, plánování a zahajování polních operací i jiných bezpečnostních aktivit OBSE, včetně činnosti týmů REACT. Jeho úkolem je také součinnost s ostatními mezinárodními organizacemi a institucemi.

Mimo tradiční hlavní bezpečnostní funkce, kterými jsou polní operace, rehabilitace po ukončení konfliktu, demokratizace a monitorování lidských práv a průběhu voleb, začíná OBSE po přijetí Charty usilovat, v souladu s Chartou OSN, o rozšíření role i v oblasti udržování míru. Takové situace by měly být možné případ od případu a v případě konsenzu členských zemí by mohla hrát OBSE v tomto směru i vedoucí roli.

K hlavním partnerům s nimiž rozvíjí OBSE dialog a zvláštní vztahy patří jednak státy Středozemního moře a kromě toho Japonsko a Korejská republika.

Hlavní aktivity OBSE

Hlavní současné aktivity, které OBSE sleduje a vyhodnocuje, jsou:

- ❑ nejvyšší prioritou v posledních letech je boj proti nezákonnému obchodu s lidmi, malými a lehkými zbraněmi a drogami,
- ❑ kontrola zbrojení, kdy po skončení studené války došlo k obrovské nabídce nelegálně dostupných zbraní,
- ❑ kontrola a monitorování státních hranic, především v krizových oblastech,
- ❑ boj proti terorismu,

- ❑ předcházení konfliktům v širokém slova smyslu, přijímáním opatření již v době jejich vzniku, hledáním trvalých komplexních politických řešení v jejich průběhu a pomocí při rehabilitaci po ukončení konfliktu,
- ❑ demokratizace, tj. podpora demokratických procesů a pomoc členským zemím při budování demokratických institucí,
- ❑ ekonomické aktivity s vědomím, že ekonomická prosperita je základem stability zemí a se zvláštním důrazem na podporu zdravého ekonomického prostředí,
- ❑ vzdělávací programy jako nedílná součást úsilí o předcházení konfliktům a rehabilitaci po jejich ukončení,
- ❑ podpora sledování průběhu voleb,
- ❑ ekologické aktivity, zaměřené na zdravé životní prostředí ve vzduchu, ve vodě a v půdě,
- ❑ rovnost pohlaví z hlediska zabezpečování rovnosti příležitostí a integrace této problematiky do zákonných a praktických opatření,
- ❑ lidská práva s důrazem na otázky typu svoboda pohybu a vyznání, předcházení týrání a obchodování s lidmi,
- ❑ svoboda projevu,
- ❑ reforma ozbrojených sil,
- ❑ práva menšin, zejména v oblastech etnických napětí,
- ❑ policejní operace, jako nedílná součást úsilí v předcházení konfliktům a rehabilitace po jejich ukončení (tyto aktivity řídí především jednotka pro strategické policejní záležitosti),
- ❑ dodržování zákonnosti, jako součást úsilí o dodržování lidských práv, se nezaměřuje jen na právní rámec, ale i na respektování spravedlnosti, založené na lidské důstojnosti,
- ❑ tolerance a nediskriminace – orgány OBSE, jako je Úřad pro demokratické instituce a lidská práva (ODIHR - Office for Democratic Institutions and Human Rights), se soustavně angažují v boji proti všem formám rasismu, xenofobie, antisemitismu a diskriminace.

Stejně jako ostatní popsané bezpečnostní organizace, i OBSE má komplexní program boje proti terorismu. Ten je vyjádřen především bukurešťským akčním plánem pro boj s terorismem, přijatým Ministerskou radou OBSE dne 4.12.2001. Ten poskytl mandát pro vytvoření **akční jednotky proti terorismu** (ATU - Action against Terrorism Unit). Úkolem ATU je podporovat všech 55 členských zemí i úřad předsedy a generálního tajemníka v aktivitách prevence a boje s terorismem. Celkovým cílem jednotky je rychle a účinně reagovat na požadavky členských zemí na pomoc v boji proti terorismu, zejména v doplnění chybějících protiteroristických schopností v těchto zemích.

Bukurešťským akčním plánem se také účastnické státy zavázaly do konce roku 2002 podle možností přijmout 12 univerzálních protiteroristických konvencí a protokolů OSN. [5] Tento proces se realizuje se zpožděním, kdy k 22. 2. 2005 nebylo celkem osmnácti států dosud přijato 8 % těchto konvencí a protokolů (včetně ČR s dosud nepřijatým protokolem k opatřením proti financování terorismu).

Současné polní operace OBSE jsou geograficky děleny po oblastech a probíhají v následujících misích:

jihovýchodní Evropa

- ❑ přítomnost v Albánii
- ❑ mise v Bosně a Hercegovině
- ❑ mise v Chorvatsku
- ❑ mise v Srbsku a Černé Hoře
- ❑ mise v Kosovu
- ❑ doplňková mise ve Skopji

východní Evropa

- ❑ úřad v Minsku
- ❑ mise v Moldávii (Moldově)
- ❑ koordinační projekt na Ukrajině

Kavkaz

- ❑ úřad v Baku
- ❑ mise v Gruzii
- ❑ úřad v Jerevanu

Střední Asie

- ❑ středisko v Alma-Atě
- ❑ středisko v Ašchabadu
- ❑ středisko v Biškeku
- ❑ středisko v Taškentu
- ❑ středisko v Dušanbe

Poznámky k textu:

- [1] Údaje jsou vztaženy k 31. 3. 2005, kdy se v případě ČR jednalo o 16 vojáků a 13 civilních policistů.
- [2] Strany smlouvy se zavazují, v souladu s Chartou OSN, urovnat jakékoliv spory, do kterých mohou být zapleteny, uspořádat mírovými prostředky tak, aby nebyl ohrožen mezinárodní mír, bezpečnost a právo a zdržet se použití síly jakýmkoliv způsobem, který není v souladu s účelem Spojených národů.
- [3] Pro jihovýchodní Evropu; byl vytvořen z podnětu OBSE.
- [4] Pojmem **Evropská rada** (EC - European Council) se označují pravidelná setkání hlav států nebo vlád členských zemí Evropské unie. Byla zřízena společným prohlášením vydaným k závěru pařížského summitu v prosinci 1974 a poprvé se sešla v roce 1975. Evropská rada se nesmí zaměřovat s Radou Evropy (CE - Council of Europe), která je samostatnou mezinárodní organizací, nebo s Radou Evropské unie (CEU - Council of the European Union), obvykle nazývanou Radou ministrů (CM - Council of Ministers).
- [5] Tyto konvence a protokoly byly postupně přijímány v letech 1963 až 1991 v případech, že je přijalo 50 nebo více zemí.

Literatura:

The North Atlantic Treaty. Washington D.C., 4. 4. 1949.
Consolidated Version of the Treaty on European Union. *Official Journal of the European Communities*. C 325/5, 24. 12. 2002.
Strategic Vision: The Military Challenge. *NATO MC 324/1 (Final)*. 28. 5. 2004.
United Nations Political and Peace-Building Missions. *UN DPI/2166/Rev.21*, duben 2005.
Status of ratification by OSCE participating States of the 12 Universal Anti-terrorism Conventions and Protocols. *OISCE SEC.GAL/41/05*, 22. 2. 2005.
Informace z oficiálních internetových stránek OSN, NATO, EU a OBSE a další doplňkové informace, vyhledané na internetových stránkách.

V koncepci výstavby a profesionalizace Armády České republiky (AČR) a mobilizace OS ČR, schválené usnesením vlády České republiky číslo 1140 ze dne 13. listopadu 2002, se objevil úkol k výstavbě **střediska CIMIC/PSYOPS**, jako nového prvku v organizační struktuře AČR.

Cílem tohoto článku je objasnit, důvody vzniku společné jednotky, která ve své organizační struktuře spojuje dvě odlišné odbornosti, popsat jeho prvky, jejich použití a řízení v jednotlivých úkolových uskupeních.

1. Faktory ovlivňující výstavbu střediska CIMIC/PSYOPS

V minulosti existovaly v ozbrojených silách *jednotky speciální propagandy*, kterých úkolem bylo ovlivňování protivníka. Po „sametové revoluci“ v roce 1989 byly tyto jednotky zrušeny. O deset let později, po vstupu ČR do NATO, se přikročilo k jejich opětovnému vybudování, ale s jiným posláním, které je v souladu s demokratickými požadavky na OS ČR. Za tuto dobu ale vývoj vojenského umění v oblasti psychologických operací (PSYOPS – Psychological Operations), jak se teď aktivity k ovlivňování druhé strany nazývají, pokročil, a v souladu s vývojem prostředků k informování veřejnosti se změnily i formy vedení těchto aktivit. Morální složka, kterou jsou síly a prostředky PSYOPS schopny ovlivnit, byla, je a vždy bude jedním ze základních složek vojenské síly. A navíc, při současné ekonomické náročnosti na nákup a výcvik fyzické složky vojenské síly (technika a živá síla), bude nutné hledat i jiné aktivity, které mohou přispět k dosažení vítězství, i když není dosažena potřebná převaha u fyzické složky.

Historie civilně-vojenských vztahů (CIMIC – Civil-Military Relations) v OS ČR se začala psát v roce 2000. V tomto roce byla zahájena výstavba střediska CIMIC, které bylo v podřízenosti velitelství sil územní obrany. Výstavbu tohoto střediska si vynutil vývoj vojenského umění, které bylo ovlivňováno mezinárodním charakterem řešení krize. Vzniklá krize se stala centrem pozornosti mezinárodního společenství, které na jedné straně svým mezinárodně politickým úsilím řeší danou krizi. Na druhé straně, do oblasti krize vstupují nevládní a mezinárodní organizace se snahou o zmírnění následků krize u civilního obyvatelstva. K vytvoření bezpečnostního prostředí v dané oblasti k tomu, aby mohla být krize vojenského charakteru řešena mírovou cestou, tj. u jednacího stolu, jsou do prostoru nasazovány mnohonárodnostní vojenská uskupení. Jejich úkolem je v podstatě také zmírnění následků krize u civilního obyvatelstva. Proto tady vzniká požadavek na vytvoření prvku k zabezpečení spolupráce mezi vojenskými silami na všech úrovních velení a řízení s civilními subjekty (zástupci mezinárodně-politických organizací, zástupci státní správy a samosprávy daného státu, prvky státní administrativy a zástupci nevládních a mezinárodních humanitárních organizací).

Výstavba střediska CIMIC/PSYOPS je součástí výstavby profesionální AČR. Vychází z deklarovaných přistoupení ČR k aliančním cílům výstavby sil (EG 3540 – Prvek PSYOPS a EG 3784 – Schopnosti CIMIC), ratifikace aliančních doktrín NATO PSYOPS Doctrine – AJP-3.7. a NATO CIMIC Doctrine – AJP-9 a z Memoranda o porozumění k vytvoření Severní skupiny

CIMIC (CIMIC Group North), který byl podepsán v dubnu 2003 a ČR je jedním ze zakládajících států této skupiny.

Z historického hlediska je společná jednotka k plnění úkolů PSYOPS a operace CIMIC novým prvkem v organizační struktuře od vzniku samostatného Československa v roce 1918. Jaké jsou ale důvody, které vedly ke rozhodnutí vybudovat společný prvek? V závislosti na celkové organizační struktuře AČR v mírovém stavu (dvě brigády), ambicích k jejímu nasazení (jedna brigáda bez rotace) a aliančních standardů o velikosti a schopnostech prvků PSYOPS a CIMIC k podpoře úkolových uskupení taktického stupně velení a řízení (asi četa), by bylo **neekonomické** vybudovat tyto prvky jako samostatné útvary. V tomto případě je nutné vzít v úvahu ještě i pravděpodobnost (a možná i ekonomické nároky) nasazení brigádního úkolového uskupení AČR.

Vzhledem na bezpečnostní situaci a její vývoj je pravděpodobné, že OS ČR budou nejvíce nasazovány do *nebojových operací*. Jak pro prvek CIMIC, tak i pro prvek PSYOPS, je civilní obyvatelstvo společným subjektem jejich působení. Navíc, činnost prvku CIMIC napomáhá k posilování důvěry [1] vůči mezinárodním vojenským silám a organizacím, která je cílem úsilí prvku PSYOPS. Prvek PSYOPS bude vést aktivity k podpoře činnosti mezinárodních politických, humanitárních a nevládních organizací, a tím napomáhat plnění úkolů operací CIMIC. V *nebojových operacích*, úzká **koordinace mezi prvkem CIMIC a PSYOPS**, v rámci daného úkolového uskupení, napomůže k plnění úkolů velitele tohoto uskupení.

Rozdílná situace vznikne v *bojových operacích*. Jestli si přední linii postavení našich vojsk představíme jako hraniční čáru, tak cíle aktivit prvku PSYOPS jsou před touto hranicí a cíle aktivit prvku CIMIC jsou za ní.

2. Prvky organizační struktury střediska CIMIC/PSYOPS a jejich charakteristika

Středisko CIMIC/PSYOPS bude samostatným vojenským útvarem, dislokovaným v posádce Lipník nad Bečvou, s perspektivou redislokace do posádky Přáslavice (asi v roce 2008). Středisko je zařazeno do skupiny A1, tj. mezi útvary AČR, které jsou předurčeny pro Alianci.

Při nasazení bude útvar vždy přidělen určitému úkolovému uskupení [2], které bude mít ve své organizační struktuře prvky logistické podpory. Současně koncepce výstavby předpokládá, že středisko bude dislokováno v posádce s jiným útvarem. Z uvedeného vyplývá, že je možné jej vybudovat jako logisticky nesamostatný útvar.

Obecně se organizační struktura střediska CIMIC/PSYOPS bude skládat z prvků k:

- a) plnění úkolů operací CIMIC,
- b) plnění úkolů psychologických operací,
- c) zabezpečení plnění úkolů operací CIMIC a PSYOPS.

Prvkem k plnění úkolů operací CIMIC je taktický tým CIMIC (TST - Tactical Support Team), který se skládá z čtyřčlenné osádky a dvou automobilů osobních terénních se zabudovanou rádiovou stanicí a GPS.

K plnění úkolů PSYOPS je určen taktický tým PSYOPS (TPT - Tactical PSYOPS Team), skupina tvorby produktů a mobilní tiskárna. **Taktický tým PSYOPS** tvoří dvoučlenná osádka a automobil osobní terénní s prostředkem hlasité reprodukce, rádiovou stanicí a GPS. Hlavním posláním týmu je distribuce tiskových a audio (oznámení, výzvy, sdělení a pod.) produktů

psychologického působení, vedení přímě komunikace s cílovými skupinami [3] a získávání podkladů k hodnocení psychologického působení a propagandy [4]. **Pracoviště tvorby produktů** bude zabezpečovat výrobu tiskových produktů psychologického působení a výstavbu a správu webových stránek. Je tvořeno jedním automobilem nákladním terénním – štábní speciál se zabudovanou technikou k výrobě tiskových produktů (grafické stanice) a serverem k připojení do mezinárodní sítě Internet s tříčlennou osádkou. **Mobilní tiskárna** představuje soupravu automobilu nákladního terénního – štábní speciál se zabudovanou tiskárnou s možností barevného tisku do formátu A2 a obsluhou (2 osoby), která bude zabezpečovat kromě rozmnožení tiskových produktů tiskárny i jejich přípravu k distribuci.

Prvek zabezpečení plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS představuje *štáb střediska* a provozní skupina. **Štáb** bude mít obdobnou strukturu jako jiné útvary praporečného typu. Jeho velikost bude přizpůsobena potřebám, vyplývajícím nejen ze zabezpečení dosažení počátečních a cílových operačních schopností (viz kapitola číslo 3), ale stejně i ze zabezpečení plnění mírových úkolů. **Provozní skupina** bude určena k zabezpečení přepravních úkolů pro příslušníky štábu, k výstavbě velitelského stanoviště střediska při jeho nasazení v rámci brigádního úkolového uskupení, k zabezpečení spojení a řešení některých úkolů logistické podpory střediska jako logisticky nesamostatného útvaru. K těmto účelům bude tento prvek vybaven spojovacím prostředkem VRp – pracoviště velitele roty, dvěma automobily nákladními terénními – štábními speciály, automobily osobními terénními, jedním automobilem nákladním terénním – valník a automobilem osobním silničním.

3. Podíl střediska na dosažení klíčových schopností OS ČR

Na základě NATO Task List (NTL) stanovila koncepce výstavby klíčové schopnosti OS ČR. Ze záměru použití OS ČR v aliančních operacích, který je uveden v příloze číslo 2 koncepce výstavby vyplývá, že OS ČR budou zejména přispívat svými úkolovými uskupeními do taktického stupně velení a řízení daných operací. Tento závěr se jednak projevil v organizační struktuře střediska CIMIC/PSYOPS a následně i do jeho podílu na dosažení klíčových operačních schopností OS ČR. Obecně ale můžeme konstatovat, že se středisko bude významnou mírou podílet na dosažení klíčových operačních schopností OS ČR k plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS následujícím způsobem:

- ❑ zabezpečí včasnou **dosažitelnost sil** a prostředků potřebných pro plnění úkolů v operacích CIMIC (kromě funkčních specialistů [5]) a PSYOPS,
- ❑ zavedením standardních prostředků spojení a informatizace zabezpečí **efektivitu** systému velení a řízení při plnění úkolů v operacích CIMIC a PSYOPS,
- ❑ taktickými týmy bude schopno se podílet na sběru informací, které budou pro velitele úkolového uskupení nezbytné **k hodnocení plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS**,
- ❑ vybavením technikou a materiálem přepravitelnou všemi formami a způsoby dosáhne středisko **přepavitelnost**,
- ❑ zavedením prostředků, jejich modernizací a správným výcvikem sil, potřebných k plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS, středisko **dosáhne účinnosti** bojového nasazení podle standardů NATO,
- ❑ v oblasti logistické podpory a zdravotnického zabezpečení středisko nebude schopné splnit požadavky k zabezpečení dlouhodobé **udržitelnosti** nasazených sil a prostředků CIMIC a PSYOPS,

- bude se podílet na zvýšení **ochrany nasazených sil** analýzou dopadu produktů psychologického působení a navržením účinných ochranných opatření, přičemž vlastní ochrana prvků střediska bude zabezpečena zavedením standardních prostředků ochrany osob a techniky; při plnění úkolů v přiděleném prostoru bude ochrana některých prvků střediska závislá na prvcích úkolového uskupení.

Dosažení požadované úrovně výše uvedených klíčových schopností ozbrojených sil ČR je plánováno ve dvou na sebe navazujících krocích. Za cílový stav prvního kroku je považováno dosažení **počátečních operačních schopností** ozbrojených sil ČR s termínem plnění do 31. prosince 2006. Za cílový stav druhého kroku je považováno dosažení **cílových operačních schopností** ozbrojených sil ČR. Přesný termín dosažení cílových operačních schopností (vzhledem k jeho závislosti na reálném vývoji zdrojových možností po roce 2006 a dále) není stanoven. Termín bude upřesněn v procesu plánování obrany ČR. Předběžný záměr je dosáhnout cílových operačních schopností v horizontu let 2010 až 2012.

Koncepce výstavby nezařadila středisko CIMIC/PSYOPS mezi útvary a jednotky, které se mají podílet na dosažení počátečních operačních schopností OS ČR. S ohledem na závazky AČR z přistoupení k cílům výstavby Aliance v oblastech CIMIC a PSYOPS (viz kapitola číslo 1) středisko CIMIC/PSYOPS se na dosažení **počátečních operačních schopností OS ČR** podílí tím, že:

- a) od 1. ledna 2006 bude připraveno k vyslání čtyř CIMIC k podpoře brigádního úkolového uskupení AČR,
nebo
- b) od 1. ledna 2006 bude připraveno k vyslání jednoho taktického týmu CIMIC pro podporu praporního úkolového uskupení AČR nebo dvou specialistů CIMIC do štábu mnohonárodních sil,
a
- c) do konce roku 2006 bude připraveno k vyslání dvou specialistů PSYOPS do štábu mnohonárodních sil.

Dosažení počátečních operačních schopností bude vyžadovat, aby minimálně společný prvek k zabezpečení plnění úkolů operace PSYOPS a CIMIC a prvek CIMIC byly doplněny dle cílových tabulek počtů a u prvku PSYOPS byla vytvořena organizační jádra.

Na dosažení **cílových operačních schopností OS ČR** se středisko bude podílet tím, že:

- a) bude připraveno vyslat BPSE (Brigade PSYOPS Support Element) a četu CIMIC k podpoře brigádního úkolového uskupení AČR,
nebo
- b) bude připraveno vyslat jeden taktický tým PSYOPS a jeden taktický tým CIMIC k podpoře praporního úkolového uskupení AČR nebo dva specialisty PSYOPS a CIMIC do štábu mnohonárodních sil,
a
- c) bude připraveno vyslat požadované síly a prostředky CIMIC a PSYOPS do úkolového uskupení AČR k vedení asistenčních operací.

4. Použití prvků střediska k podpoře jednotlivých úkolových uskupení

4.1. Faktory vojenských operací z hlediska plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS

Současné vedení vojenských operací se vyznačuje tím, že je řízeno politickými orgány s mandátem mezinárodních organizací (OSN). Do tohoto procesu budou zapojeny regionální a místní orgány a vládní instituce. Z hlediska plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS se budou nasazené vojenské síly a prostředky podílet na realizaci určitých opatření, které jim z hlediska jejich možností přináležejí (zabezpečení bezpečného prostředí a podmínek pro vykonávání funkcí civilního života, podpora činnosti civilních subjektů a humanitárních organizací apod.). Na druhé straně, neúspěch mezinárodní mise bude většinou připisován vojenským silám. Podmínkou předejetí neúspěchu je spolupráce a koordinace vojenských sil s civilními subjekty, které plní civilní funkce, a humanitárními organizacemi na všech úrovních velení a řízení.

V případě vedení bojových operací na území ČR, bude vyhlášen válečný stav. V souladu se zákonem číslo 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR ze dne 14. září 1999, budou orgány státní správy povinny řešit většinu aspektů civilního života, na plnění kterých v případě nasazení v zahraničí se podílí síly a prostředky CIMIC. Obnovou infrastruktury se bude zabývat stát ve spolupráci s mezinárodním společenstvím. Na území ČR budou působit alianční a koaliční armády, které budou ve své organizační struktuře mít prvky k plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS. V prostoru bojové činnosti, nebo v její blízkosti, budou působit humanitární organizace. Přesun vojenských jednotek do určených prostorů bude ovlivňován evakuací obyvatelstva, řízené krizovými orgány obcí.

4.2. Ambice použití střediska ve vojenských operacích

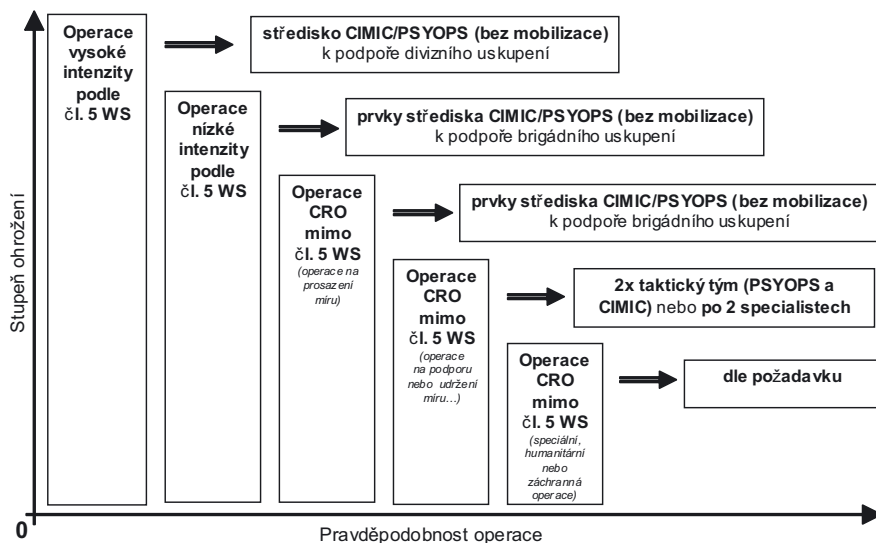
V závislosti na podílu střediska při dosažení klíčových operačních schopností a na organizační struktuře, středisko CIMIC/PSYOPS bude schopné (viz obrázek číslo 2):

- a) celým střediskem, bez mobilizace a rotace, podpořit divizní úkolové uskupení, nasazené v operacích kolektivní obrany vysoké intenzity podle článku 5 Washingtonské smlouvy, zabezpečením plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS,
- b) prvky střediska, bez mobilizace a rotace, podpořit brigádní úkolové uskupení, nasazené v operacích kolektivní obrany nízké intenzity podle článku 5 Washingtonské smlouvy, zabezpečením plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS,
- c) prvky střediska, bez zmobilizování a rotace, podpořit brigádní úkolové uskupení, nasazené v operacích k vynucení míru v reakci na krizi mimo článek 5 Washingtonské smlouvy, zabezpečením plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS,
- d) prvky střediska, s rotací, podpořit praporní úkolové uskupení, nasazené v operacích k udržení nebo budování míru mimo článek 5 Washingtonské smlouvy, zabezpečením plnění úkolů operace CIMIC a PSYOPS nebo přispívat specialisty do prvků PSYOPS a CIMIC mnohonárodního štábu,
- e) být připraveno k podpoře nebo výstavbě úkolového uskupení AČR, vyčleněného k podpoře integrovaného záchranného systému nebo Policie ČR.

Standardizační dohoda (STANAG 2508) specifikuje pro všechny typy prvků psychologických operací (PSE) a taktické týmy PSYOPS následující schopnosti:

- a) divizní/brigádní prvek psychologických operací:

- ❑ vykonávat funkci odborného náčelníka pro PSYOPS,
- ❑ začlenit PSYOPS do plánovacího procesu a řízení dané operace,
- ❑ koordinovat vedení PSYOPS s mezinárodními (IO) a nevládními organizacemi (NGO), a v případě potřeby s dalšími civilními a nevojenskými informačními aktivitami [6],
- ❑ udržovat kontakt s dalšími podpůrnými útvary a jednotkami a civilními organizacemi,
- ❑ vést analýzu cílových skupin a provádět hodnocení účinnosti psychologického působení a PSYOPS,
- ❑ podporovat hodnocení situace v prostoru nasazení úkolového uskupení závěry z hodnocení psychologického dopadu prováděných aktivit,
- ❑ vyvíjet produkty psychologického působení podle dostupných možností,
- ❑ zajistit schvalovací proces návrhů produktů psychologického působení u uskupení,
- ❑ řídit distribuci produktů psychologického působení v prostoru nasazení úkolového působení,
- ❑ řídit a sledovat činnost TPT a PSE u podřízených svazků a jednotek;



Obr. 1: Ambice použití střediska CIMIC/PSYOPS v operacích

b) taktický tým psychologických operací:

- ❑ v případě přidělení veliteli praporečnického úkolového uskupení, velitelem týmu vykonávat funkci odborného náčelníka pro PSYOPS,
- ❑ vést přímou komunikaci s příslušníky cílových skupin a názorovými vůdci,
- ❑ distribuovat schválené tiskové produkty psychologického působení,
- ❑ vysílat audio výzvy,
- ❑ získávat podklady k hodnocení účinnosti produktů psychologického působení a vedení PSYOPS,
- ❑ získávat produkty propagandy (psychologického působení protivníka),

Schopnosti prvku CIMIC jsou definovány v Bi-SC Directive 86-3 z roku 2000 a rozpracovány v dokumentu SHAPE SHPPX/2500/07/04-101704 z 5. srpna 2004, který byl podepsán NŠ SHAPE. Obecně, v jednotlivých druzích operací musí být prvek CIMIC schopen:

a) fáze před nasazením:

- ☐ poskytovat podklady ke zpracování hodnocení civilního prostředí a podílet se na plánování vojenské operace,
- ☐ objasňovat civilním subjektům (představitelé státní správy a samosprávy, zástupci nevládních a mezinárodních humanitárních organizací a pod.) úkoly vojenské jednotky,
- ☐ podílet se na přípravě štábu a jednotek úkolového uskupení,
- ☐ provádět sběr a analýzu informací k zplánování plnění úkolů operace CIMIC.

b) operační fáze:

- ☐ pokračovat v plnění úkolů fáze před nasazením,
- ☐ poskytovat neutajované informace civilním subjektům,
- ☐ podílet se na zabezpečení podpory hostitelskou zemí a zajištění ochrany nasazených vojenských sil,
- ☐ získávat, vyhodnocovat a analyzovat požadavky civilních subjektů a potřeby obyvatelstva (zpracovávání návrhů projektů CIMIC),
- ☐ řídit plnění úkolů operace CIMIC,
- ☐ podílet se na poskytování humanitární pomoci,
- ☐ zabezpečit výkon nařízených funkcí státní a místní administrativy (policejní ochrana, protipožární ochrana, zdravotnická péče apod.) za pomoci funkčních specialistů,
- ☐ zřídit a zabezpečit chod centra CIMIC.

c) fáze předávání odpovědností:

- ☐ pokračovat v plnění úkolů operační fáze,
- ☐ sladit zpracování plánů o předání odpovědností s příslušnými civilními subjekty, které jsou určeny k převzetí daných funkcí státní a místní administrativy, a zabezpečit jejich předání, včetně poskytnutí pomoci těmto subjektům v úvodní fázi jejich činnosti,
- ☐ podílet se na ukončení smluv k podpoře nasazené vojenské jednotky,
- ☐ analyzovat a zhodnotit stávající projekty CIMIC a předat je civilním subjektům,
- ☐ zrušit centrum CIMIC.

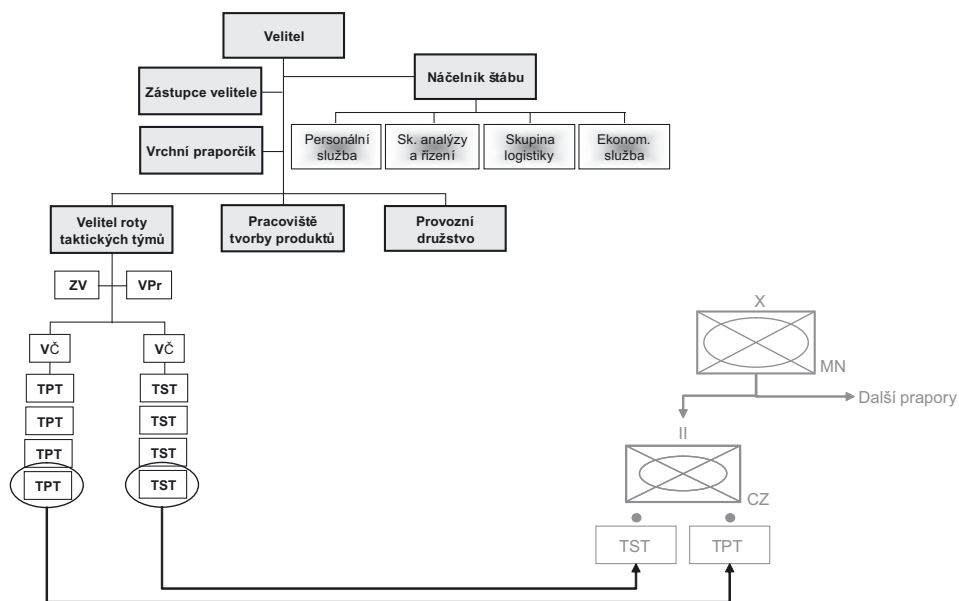
4.3. Podpora praporního úkolového uskupení

Koncepce výstavby stanovuje, že praporní úkolové uskupení bude nasazované zejména do mnohonárodní operace na podporu nebo udržení míru kdekoli na území Evropy, severní Afriky nebo jihozápadní Asie. Jejich působení v rámci mezinárodních sil bude zpravidla dlouhodobé, s rotací po 6 měsících. Norma pohotovosti se bude v závislosti na aktuálním zapojení ČR do jiných operací pohybovat od 20 do 180 dnů v případě praporního úkolového uskupení.

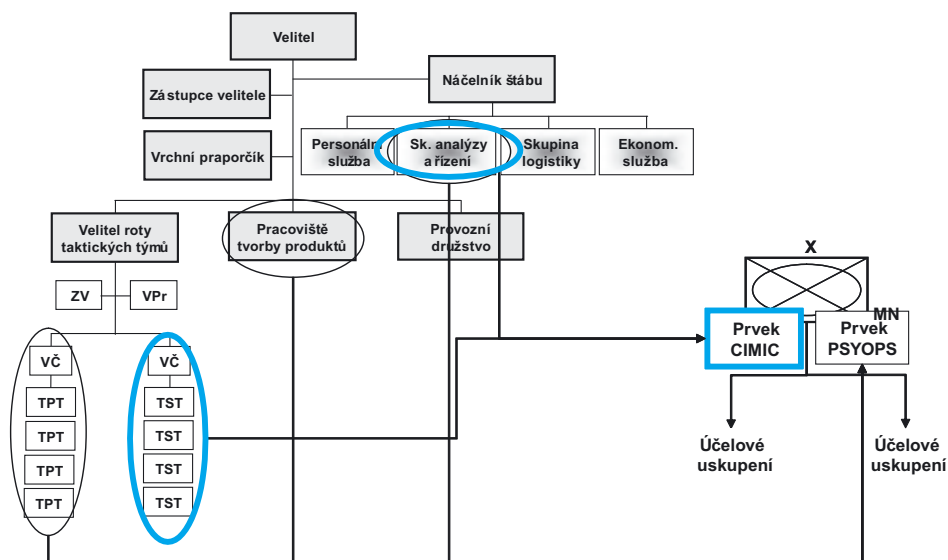
Nelze ale vyloučit jeho nasazení do operací společné obrany nízké intenzity kdekoli na teritoriu Aliance, mimo území Severní Ameriky. Vzhledem k charakteru asymetrických

Schématická znázornění výstavby prvků CIMIC a PSYOPS pro podporu praporečného úkolového uskupení jsou na obrázcích číslo 2 a 3.

Brigádní úkolové uskupení bude nasazeno buď do operací společné obrany nízké intenzity, kdekoli na území NATO mimo teritorium Severní Ameriky, nebo do operací na prosazení míru kdekoli na teritoriu Evropy. Doba zasazení nepřesáhne 6 měsíců a v případě nasazení do jedné z uvedených operací AČR se již nebude podílet na vedení jiných operací (jak společné obrany, tak mírových operací). Při vyslání do operace na prosazení míru se nepředpokládá vyhlášení mobilizace.



Obr. 2: Podpora praporního úkolového uskupení – verze 1



Obr. 3: Podpora praporečného úkolového uskupení – verze 2

K zabezpečení plnění opatření operace CIMIC budou podle potřeby střediskem vyslány taktické týmy CIMIC (TST) a ze štábu vytvořen prvek plánování a řízení plnění úkolů operace CIMIC.

TST mohou být mechanizovaným praporečům buď **přiděleny**, nebo budou plnit úkoly **v jeho prospěch**. V případě přidělení bude TST plnit úkoly jako při podpoře praporečného úkolového uskupení (viz bod 4.3.). Plánovací a řídicí tým se bude podílet na plnění úkolů, které jsou uvedeny v bodě 4.2. (specialisty CIMIC štábu mnohonárodního uskupení), a odborně řídit taktické týmy. V případě, že taktické týmy budou plnit úkoly operace CIMIC ve prospěch mechanizovaného praporeče, budou zejména plnit úkoly k vytváření a udržování kontaktů s civilními subjekty, podílet se na zpracování návrhů projektů CIMIC a získávat podklady k hodnocení plněných úkolů. Plánovací a řídicí tým bude v tomto případě plnit stejné úkoly. K zabezpečení součinnosti s veliteli mechanizovaných praporečů středisko vyšle styčné důstojníky do štábu praporečů.

K plnění povinností funkce odborného náčelníka CIMIC bude štáb brigádního úkolového uskupení AČR doplněn jedním důstojníkem – specialistou, kterým bude zpravidla velitel střediska, jeho zástupce nebo NŠ.

K zabezpečení plnění opatření PSYOPS bude střediskem vyslán brigádní prvek PSYOPS (BPSE - Brigade PSYOPS Support Element), který se bude skládat z taktických týmů (TPT), pracoviště tvorby produktů, mobilní tiskárny a plánovacího a řídicího prvku.

Tak jako v případě TST, tak i TPT mohou být mechanizovaným praporečům **přiděleny**, nebo budou plnit úkoly **v jeho prospěch**. V případě přidělení, bude TPT zabezpečeno plnění stejných úkolů jako v případě podpory praporečného úkolového uskupení (viz bod 4.3.). V případě plnění úkolů ve prospěch velitele mechanizovaného praporeče bude plánování realizace opatření PSYOPS zabezpečeno styčným důstojníkem, který bude stejný i pro plnění úkolů operace CIMIC. Plánovací a řídicí prvek bude společným s plánovacím a řídicím prvkem pro operace CIMIC.

Pracoviště tvorby produktů, spolu s mobilní tiskárnou, bude zabezpečovat výrobu tiskových produktů psychologického působení a výstavbu a správu webových stránek. Bude součástí velitelského stanoviště střediska.

Specifickým případem bude zasazení prvku pro výstavbu a správu webových stránek. Technické nebo finanční možnosti v prostoru nasazení nemusí umožnit připojení do mezinárodní sítě Internet. Na druhé straně, distribuce produktů psychologického působení pomocí internetové sítě je možná z kteréhokoliv místa na světě, tedy i z mírové posádky střediska. Uvedené řešení ale na druhé straně vytvoří požadavek na vytvoření komunikačního a informačního okruhu k přenosu produktů psychologického působení mezi internetovým pracovištěm, zřízeným v mírové posádce, a pracovištěm tvorby produktů.

K plnění povinností odborného náčelníka PSYOPS u štábu brigádního úkolového uskupení AČR bude zabezpečeno stejným způsobem jako v případě CIMIC a stejným důstojníkem – specialistou ze střediska.

Schématická znázornění výstavby prvků CIMIC a PSYOPS pro podporu brigádního úkolového uskupení jsou na obrázcích číslo 4 a 5.

4.5. Podpora divizního úkolového uskupení

V případě operace kolektivní obrany vysoké intenzity, podle článku 5 Washingtonské smlouvy (bojová operace), bude AČR připravena nasadit divizní úkolové uskupení, složené ze dvou mechanizovaných brigád o třech mechanizovaných praporech. Divizní úkolové uskupení bude nasazeno na území ČR, nebo v jeho blízkosti, a v rámci mobilizace bude doplněno dalšími brigádami k ochraně objektů důležitých pro obranu státu.

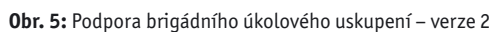
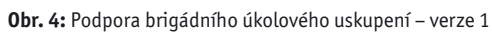
Na podpoře divizního úkolového uskupení se bude podílet středisko CIMIC/PSYOPS jako celek, bez mobilizačního doplnění. Jednotlivé prvky střediska budou plnit obdobné úkoly, kterých rozsah, zejména u operace CIMIC, bude ovlivněn působením krizových orgánů. Obecně je možné ale konstatovat, že prvky CIMIC budou zejména informovat krizové orgány a zástupce nevládních a mezinárodních organizací o plánovaných vojenských aktivitách a koordinovat jejich realizaci, protože mohou nepříznivě ovlivnit působení těchto subjektů.

Síly a prostředky PSYOPS střediska budou ve svém úsilí využívat další formy výroby a distribuce produktů psychologického působení informací, a to rozhlasové a televizní vysílání. V zájmu zachování plné kontroly šířených informací bude potřebné, s využitím § 14, § 24 a § 25 zákona číslo 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky ze dne 14. září 1999, začlenit potřebné síly a prostředky do organizační struktury střediska.

4.6. Podpora úkolového uskupení v asistenčních operacích na území ČR

Při asistenčních operacích na podporu Policie ČR budou příslušníci ozbrojených sil ČR použiti k plnění vládou ČR stanovených úkolů Policie ČR při zajišťování ochrany státních hranic, nebo k plnění úkolů služby pořádkové policie nebo ochranné služby, pokud síly a prostředky Policie ČR nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti. K tomuto účelu budou vytvářeny účelová úkolová uskupení s dobou nasazení do 3 měsíců s možností rotace.

Středisko se bude podílet na podpoře úkolového uskupení dvěma způsoby. V prvním případě budou příslušníci střediska plnit všeobecné úkoly uskupení. V druhém případě je možné využít síly a prostředky střediska z hlediska odborných schopností. Prvek PSYOPS se může podílet na zabezpečení informování cílových skupin formou tiskových produktů a vysíláním sdělení a výzev k podpoře úkolů služby pořádkové policie.



Koncepce výstavby předpokládá vedení asistenčních operací na podporu integrovaného záchranného systému (IZS). K jejich vedení se předpokládá vytvoření účelových úkolových uskupení s dobou nasazení do 1 měsíce s možností rotace.

V případě krizové situace jsou dle zákona 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) ze dne 28. června 2000, zřizovány krizové orgány s povinnostmi, stanovenými v uvedeném zákoně. Jedním z úkolů těchto štábů bude zabezpečit humanitární pomoc civilnímu obyvatelstvu. K tomuto účelu budou předurčeny vládní, nevládní a mezinárodní organizace. AČR se svým úkolovým uskupením bude podílet na poskytnutí pomoci těmto prvkům. Středisko může v tomto případě taktickými týmy CIMIC a PSYOPS plnit ve prospěch IZS úkoly jako např.:

- ❑ distribuce produktů informování veřejnosti v postihnuté oblasti (taktické týmy PSYOPS i pomocí audio prostředků),
- ❑ poskytování informací o činnosti prvků IZS, včetně vyčleněných vojenských sil a prostředků v dané postihnuté oblasti krizovým orgánům obcí,
- ❑ získávání informací o situaci v postihnuté oblasti, včetně pro mediální účely,
- ❑ získávání požadavků krizových orgánů obcí nebo obyvatelstva na humanitární pomoc,
- ❑ sledování distribuce a analýza poskytované humanitární pomoci,
- ❑ podílení se na koordinaci poskytování humanitární pomoci se zástupci nevládních a mezinárodních organizací apod.

Skupina tvorby produktů je schopná vyrábět produkty informování veřejnosti a podílet se na informační podpoře řešení krize pomocí webových stránek.

4.7. Centrum CIMIC

Centrum CIMIC je specifickým prvkem k plnění funkce civilně-vojenských kontaktů a zřizuje se na základě nařízení nadřízeného stupně velení a řízení. K jeho zřízení se bude využívat minimálně taktický tým CIMIC, který bude posílen dle podmínek v prostoru působení a plnění úkolu.

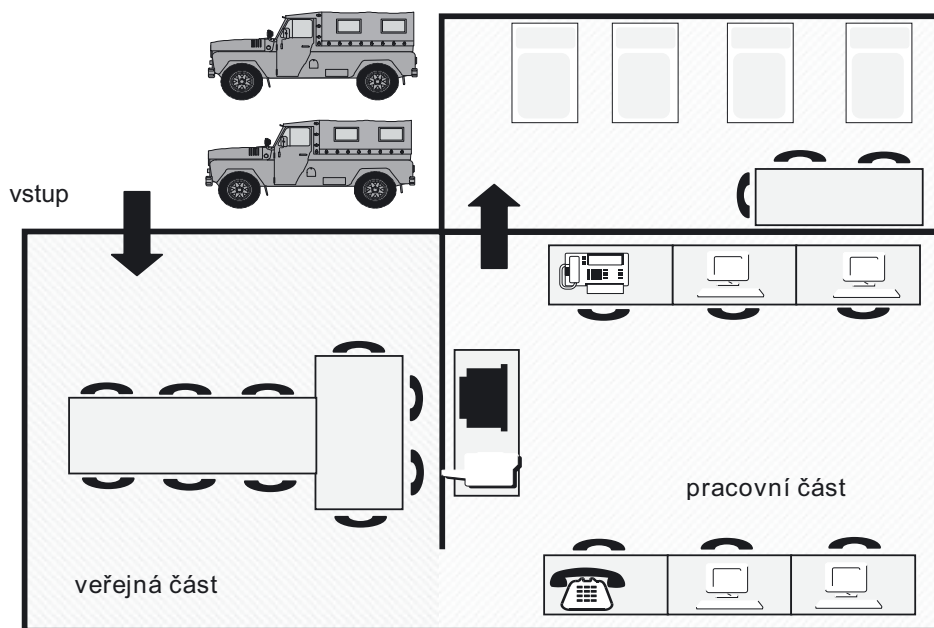
Centrum CIMIC se bude obecně skládat ze dvou částí: veřejné a pracovní. Veřejná část slouží k vedení konzultací, rozhovorů a jednání s civilními subjekty nebo obyvatelstvem. Pracovní část slouží pro příslušníky centra. Možná forma jeho podoby je znázorněna na obrázku číslo 6 na str. 112.

Podle bezpečnostní situace je centrum zřizováno jako součást velitelského stanoviště, nebo základny, daného uskupení, nebo mimo ně.

4.8. Funkční specialisté

Při plnění úkolu velitele může docházet k situacím, že některé funkce státní a místní administrativy nejsou danými civilními subjekty plněny (tyto subjekty neexistují nebo nejsou schopny požadované funkce plně plnit z kapacitních důvodů). Tato absence může nepříznivě ovlivnit splnění úkolu velitele (např. demonstracemi vůči přítomnosti zahraničních jednotek, teroristickými útoky, vypuknutím dalšího etnického nebo náboženského násilí apod.). Z tohoto důvodu je nutné aby plnění těchto funkcí bylo zabezpečeno pomocí jiných zdrojů, které by vyčleňovaly státy, podílející se na řešení krize.

K tomuto účelu je vytvářen **tým funkčních specialistů**. Tým je doktrínou AJP-9 (NATO CIMIC Doctrine) definován jako nestálý prvek organizační struktury vojenských sil a prostředků



Obr. 6: Příklad možné podoby centra CIMIC

daného stupně velení a řízení, určený k plnění specifických úkolů operace CIMIC. Složení týmu je závislé na charakteru, rozsahu a době plnění funkce státní a místní administrativy a může se podílet i na plánování a řízení určitého úkolu jednotky, který má dopad na civilní prostředí. Tým se skládá z vojáků a civilních občanů. Jednotliví příslušníci týmu jsou po splnění svého úkolu, nebo převzetím dané funkce civilním subjektem, staženi.

Funkční specialisté působí v následujících oblastech: státní správa a samospráva, infrastruktura, humanitární záležitosti, ekonomika a trh a kultura a historické objekty. Nepředpokládá se, že OS ČR se primárně budou podílet na vytváření týmu funkčních specialistů, kromě podoblasti obrana v oblasti státní správy a samosprávy. Záměrem je využít zdroje ostatních ministerstev vlády ČR. Sekundárně je ale možné k plnění některých úkolů v určitých podoblastech využít některé prvky a jejich části útvarů OS ČR, např. Vojenská policie, ženijní záchrannou brigádu, polní nemocnici apod.

5. Systém velení a řízení

V případě nasazení aliančního úkolového uskupení (CJTF) vznikají na operačním stupni velení a řízení dva prvky: skupina CIMIC (CIMIC Group) a komponent velení společným spojeneckých silám PSYOPS (CJFPOCC - Combined Joint Forces Psychological Operations Component Command).

Skupina CIMIC se skládá z velitelství skupiny (HQ CIMIC Group – HQ CG) a několika rot CIMIC (CIMIC Coy). Velitelství skupiny pracuje ve štábu velení pozemnímu prvku (LCC). Organizační struktura roty CIMIC se skládá z velitelství roty (HQ CCoy) a čtyř CIMIC, které jsou přidělovány brigádám. Velitelství roty CIMIC pracuje ve štábu divize.

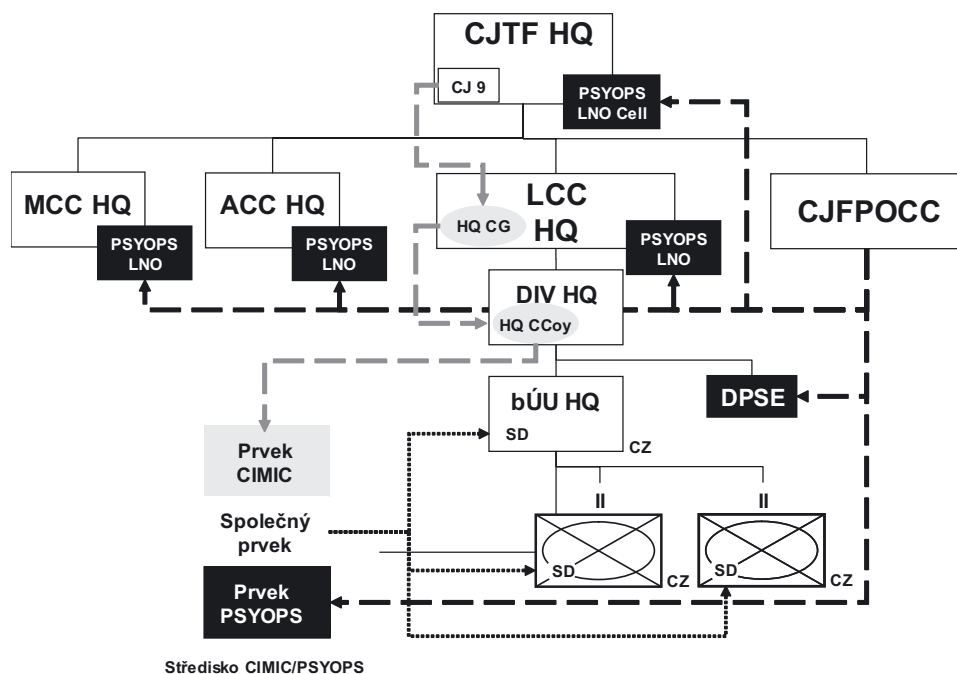
Organizační struktura CJFPOCC je uvedena v doktríně AJP-3.7 (NATO PSYOPS Doctrine). Toto velitelství vyčleňuje styčné prvky na velitelství CJTF (PSYOPS LNO Cell) a k velitelstvím komponentů druhů sil (PSYOPS LNO u LCC, ACC nebo MCC). K plnění úkolů PSYOPS u divize/brigády vytváří jednotlivé státy divizní/brigádní prvky PSYOPS (DPSE/BPSE).

Prvek CIMIC střediska je možné pokládat za četu CIMIC skupiny CIMIC a prvek PSYOPS za brigádní prvek PSYOPS. V případě bojových a nebojových operací bude prvek CIMIC operačně řízen prvkem CJ-9 u velitelství CJTF, přes velitelství skupiny CIMIC a velitelství roty CIMIC. Prvek PSYOPS bude operačně řízen velitelem CJFPOCC. Taktické řízení střediska CIMIC bude ponecháno veliteli brigádního úkolového uskupení AČR. Systém velení a řízení je znázorněn na obrázku číslo 7.

Velitelské stanoviště střediska bude rozvínováno jako součást velitelského stanoviště brigádního úkolového uskupení AČR.

Při zasazení musí velitel úkolového uskupení AČR zabezpečit komunikační a informační podporu veliteli střediska, která se promítne zejména do následujících potřeb:

- ❑ zabezpečení velení a řízení prvků CIMIC a PSYOPS, které jsou přiděleny nebo plní úkoly ve prospěch podřízených útvarů a jednotek daného uskupení, včetně provozních údajů,
- ❑ zabezpečení komunikace a přenosu zpráv mezi velitelským stanovištěm střediska a velitelskými stanovišti daného úkolového uskupení,
- ❑ zabezpečení komunikace a přenosu zpráv s nadřízeným stupněm velení a řízení,
- ❑ zabezpečení komunikace a přenosu zpráv s mírovou posádkou
- ❑ připojení do mezinárodní sítě Internet.



Obr. 7: Systém velení a řízení

K zabezpečení potřebné komunikace k velení a řízení taktických týmů bude středisko vybaveno jednou soupravou rádiového prostředku VRp. Prostředky taktických týmů budou vybaveny koncovými terminály k zabezpečení utajovaného a neutajovaného přenosu dat a fonického spojení. Prostředky velitelského stanoviště střediska budou vybaveny koncovými terminály k zabezpečení vedení utajovaného a neutajovaného telefonické spojení a k připojení do lokální výpočetní sítě velitelského stanoviště brigádního úkolového uskupení.

Poznámky k textu:

- [1] Ve skutečnosti není pravděpodobné, že se podaří získat důvěru místního obyvatelstva vůči zahraničním vojenským jednotkám a subjektům. Důvody mohou být různé: náboženství, kultura, historie apod. Cílem je, aby místní obyvatelstvo **akceptovalo** jejich přítomnost.
- [2] Praporní úkolové uskupení nebo brigádní úkolové uskupení.
- [3] Cílovou skupinou rozumíme, ve vztahu k rezortu MO, části vnější veřejnosti, které mají společné znaky (národnostní nebo etnická příslušnost, náboženství, příslušnost k rodu nebo ozbrojeným silám apod.).
- [4] Propaganda je definována jako psychologické působení protivníka.
- [5] Viz kapitola číslo 4.8.
- [6] Příklad, poukazující na nutnost úzké koordinace mezi prvky CIMIC a PSYOPS v rámci daného úkolového uskupení (viz kapitola číslo 1).

Použitá literatura:

Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec, schválená usnesením vlády České republiky číslo 1154 ze dne 12. listopadu 2003.

Standardizační dohoda STANAG 2508 „AJP – 3.7 NATO PSYOPS Doctrine“. NSA, březen 2002.

Standardizační dohoda STANAG 2509 „AJP-9 NATO CIMIC Doctrine“. NSA, červen 2003.

Memorandum o porozumění mezi MO ČR, MO Dánského království. MO SRN, MO Nizozemského království, MO Norského království, MO Polska a SHAPE k Severní skupině CIMIC, duben 2003,

Bi-SC Directive No. 86-3, Establishment of a Bi-SC CIMIC Operational Capability, SHAPE a SACLANT.

SHPPX/2500/076/04-101704, Operational Requirement for the Use of NATO CIMIC Forces, SHAPE, 5. srpna 2004.

Koncepční zásady kariérního řádu (pravidla pro řízení služebních kariér vojáků z povolání), SP MO, 8. prosince 2004.

Některé zkratky použité v článku:

ACC – Air Component Command	vzdušná složka velení JTF
BPSE – Brigade PSYOPS Element	brigádní prvek PSYOPS
bÚU	brigádní úkolové uskupení
CG – CIMIC Group	uskupení CIMIC
CJ-9	odbor CIMIC (CJTF HQ)
Coy – company	rota
CRO – Crises Response Operation	operace reagující na krizi
DPSE – Division PSYOPS Support Element	divizní prvek PSYOPS
HQ – headquarters	velitelství
LCC – Land Component Command	velitelství složky pozemních sil JTF
LNO – Liaison Officer	styčný důstojník (SD)
MCC – Maritime Component Command	velitelství námořní složky sil JTF
MN – multinational	mnohonárodní
PSE – PSYOPS Support Element	podpůrný prvek PSYOPS
TPT – Tactical PSYOPS Team	taktický tým PSYOPS
TST – Tactical Support Team	taktický tým CIMIC
VPr	vrchní praporčík

Úvod

V současném období byly nebo mají být zahájeny reformy veřejných financí, ozbrojených sil, zdravotnictví, školství, sociálního zabezpečení aj., ale i ústředních orgánů státní správy.

Pro ozbrojené síly ČR se stalo klíčovým usnesení vlády ČR ze dne 23. 6. 2003 č. 624, o Rozpočtovém výhledu 2003 až 2006: „**Koncepce reformy veřejných rozpočtů**“. Reforma by měla zajistit snižování podílu schodku veřejných rozpočtů na HDP při zachování sociální soudržnosti a kvality veřejných služeb. Ve střednědobém horizontu je cílem vlády ve fiskální politice nastartovat takové zajistit snižování podílu schodku veřejných rozpočtů na HDP při zachování sociální soudržnosti a reformní tendence, které zajistí nejpozději do roku 2008 snížení deficitu veřejných financí pod 3 % HDP a povedou k další postupné fiskální konsolidaci i za tímto časovým horizontem. Koncepce fiskální reformy do roku 2006 představuje první etapu v celém konsolidačním procesu.

Fiskální reforma by měla být realizována jako souhrn opatření na příjmové a výdajové straně veřejných rozpočtů. Těžiště problémů veřejných rozpočtů v ČR leží na výdajové straně, proto by větší část opatření měla být realizována ve formě úspor výdajů. Neznamená to ale jednostrannou preferenci výdajových škrtů; úspěšné rozpočtové reformy se opíraly o mix příjmových a výdajových opatření s převahou kroků na straně výdajů. Pro první etapu fiskální reformy v České republice lze považovat za rozumný kompromis vycházet z poměru přínosů příjmových opatření ku výdajovým cca 1:2 až 1:3. Úspory na straně výdajů by tak měly zajistit zhruba 66 – 75 % objemu aktivních opatření k dosažení parametrů cílené fiskální konsolidace [1].

Tato reforma stanovila podstatně nižší objem finančních prostředků [2] pro již zahájenou reformu ozbrojených sil ČR než mělo MO ČR původně vládou ČR garantováno. Proto vláda České republiky dne 12. listopadu 2003 schválila svým usnesením č. 1154 „**Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný zdrojový rámec**“. Jedním z předpokladů úspěšné realizace tzv. „reformy reformy“ je zavedení procesního řízení do ozbrojených sil. „Procesní řízení by mělo umožnit managementu rezortu obrany soustředit se na hlavní činnosti rezortu a odstranit nadbytečnou práci a náklady“ [3]. V roce 2007 má být, dle koncepce, procesní řízení zavedeno včetně softwarové podpory.

Dalším důležitým okamžikem pro reformu ozbrojených sil bylo **usnesení vlády č. 237** ze dne 17. března 2004 „**o Postupu a hlavních směrech reformy a modernizace ústřední státní správy**“ v letech 2005–2010. Bylo schváleno pět hlavních směrů reformy a modernizace:

- A. Racionalizace procesů v ústřední státní správě.
- B. Zlepšení řízení v ústřední státní správě.
- C. Zvýšení kvality ústřední státní správy.
- D. Implementace služebního zákona.
- E. Racionalizace financování ústřední státní správy.

V rámci uvedených směrů reorganizace ústřední státní správy bylo stanoveno celkem 15 projektů (Projekt A.1 až Projekt E.3). Jedním ze zásadních projektů směru A. je projekt „A.2 Popis a analýza procesů v ústředních správních úřadech“, který je realizován v období 2005-2007.

Významným opatřením se stalo **usnesení kolegia MO ČR** ze dne 15. dubna 2004, které se týkalo omezení rozsahu zavedení procesního řízení do ozbrojených sil. Kolegium ministra obrany rozhodlo, že procesní řízení bude vztaženo pouze na oblast plánovacích a hodnotících procesů a na procesy nejméně průchodné (např. akviziční proces).

Vyjasnění základních pojmů

Ještě než bude v článku provedeno zhodnocení současného stavu zavádění procesního řízení do podmínek ozbrojených sil, lze považovat za přínosné provést objasnění základních pojmů týkajících se předmětu tohoto hodnocení.

Obrana státu je čistým veřejným statkem. Veškerá rozhodnutí týkající se obrany státu jsou především věcí politickou, ale do úvahy musí být brána také veřejná ekonomika a oblast vojenství. Jde o rozhodování o optimálním umístění veřejných zdrojů do obrany a z toho vyplývajícího výběru vhodné varianty způsobu splnění cílů daných vládou a parlamentem. Jedná se o rozhodovací procesy, jejichž správné vymezení, nastavení a realizace by měly být ve veřejném zájmu. Přičemž rozhodujícím faktorem rozhodování je efektivnost obrany státu. Za zajištění obrany státu je odpovědný stát, konkrétní odpovědnost náleží MO.

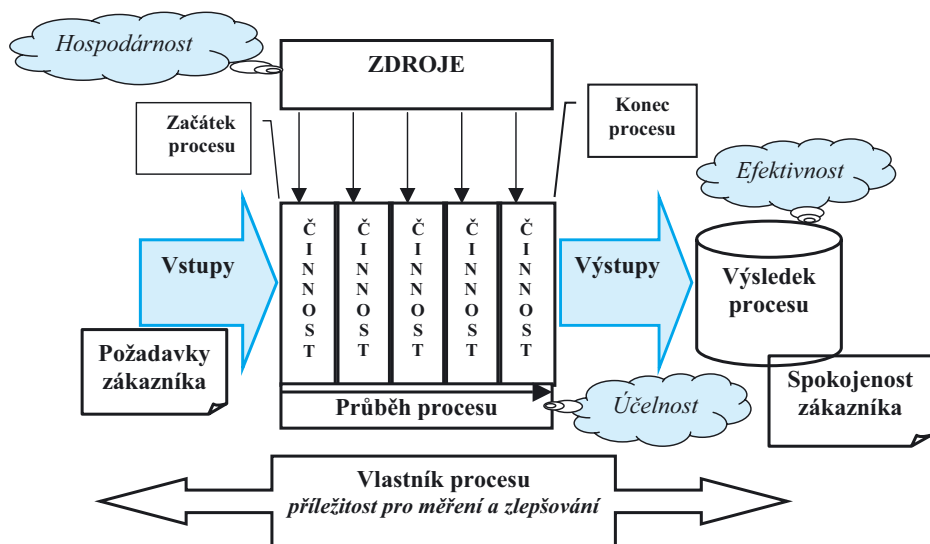
Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. V ČSN EN ISO 9000:2001 je procesní přístup charakterizován ve vztahu k výsledku, a to: „Procesní přístup: Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces“ [4]. Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl.

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace:

- způsobem, který:
 - *definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;*
 - *pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;*
 - *definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;*
 - *nastavuje systém měření výkonnosti procesů;*
 - *sleduje a vyhodnocuje každý proces;*
- tak, aby:
 - *byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry;*
 - *byly optimálně využívány dostupné zdroje;*
 - *byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.*

Proces je nutné chápat jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka k druhému, poskytující měřitelnou službu/výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi, za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání a spotřebovávání zdrojů. Proces charakterizovaný jako soubor činností se zpravidla opakuje – buď periodicky za určitý časový interval – a/nebo při určitém

požadavku. Proces má vždy jasně vymezený začátek, probíhající činnosti, konec a rozhraní – návaznost na ostatní procesy. Dle ČSN EN ISO 9001:2001 je proces soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Proces vyjádřený ve formě schématu je uveden na obr. 1.



Obr. 1: Schéma procesu

Za **zdroje** využívané a spotřebovávané v rámci **procesu** jsou považovány: materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.

Činnost je charakterizována hlediskem podle kterého jsou jednotlivé kroky procesu členěny. Členění jednotlivých kroků procesu na činnosti je možné provádět podle různých hledisek:

- ❑ podle meziproduktů (tento způsob patří mezi nejosvědčenější) – činnosti procesu produkují měřitelné a smysluplné meziprodukty,
- ❑ podle zúčastněných rolí – jedna činnost je vykonávána jednou rolí (pozicí) nebo pracovním týmem,
- ❑ podle používaných dat – jedna činnost pracuje s jednou ucelenou množinou dat,
- ❑ podle používaných technologií – jedna činnost pracuje s jedním typem výrobní technologie.

Vlastník procesu (ekvivalentními pojmy jsou majitel nebo správce) je osoba nebo organizační prvek, která má za průběh a výsledek procesu odpovědnost a provádí kontrolu a zlepšování procesu.

Zákazník procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Zákazníky členíme v obecné rovině na interní a externí. **Interním zákazníkem** je organizační prvek nebo složka v rámci dané organizace, **externím zákazníkem** je pak v případě ozbrojených sil veřejnost ČR a zainteresované strany jako např. parlament, vláda, NATO, EU, OSN. Interní zákazník výsledky jiného procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí.

Procesy každé organizace, tedy i organizace veřejné správy, se člení na 3 kategorie procesů.

Procesy rozdělujeme do kategorií dle přidávání hodnoty pro externího zákazníka na:

- **Hlavní/klíčové procesy** – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje klíčovou oblast podnikání/existence společnosti;
- **Řídící procesy** – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace;
- **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

Důvod existence každé organizace je vždy charakterizován kategorií hlavních procesů. Jejich výkon je určen externímu zákazníkovi, tedy zákazníkovi mimo danou organizaci. Zatímco procesy řídicí a podpůrné obsluhují zákazníky interní, tedy pracovníky dané organizace, aby bylo možné zabezpečit kvalitní výkon hlavních procesů.

Při optimálním využití procesního řízení zabezpečíme plnění požadavků tzv. 3 E [5]. U procesů lze hodnotit účelnost procesu a u výsledku procesu pak můžeme dle stanovených ukazatelů a jejich parametrů hodnotit efektivnost. Je podstatné si definovat jakými ukazateli budeme účelnost a efektivnost hodnotit a jaké hodnoty ukazatelů – tedy parametry – jsou pro účelnost a efektivnost adekvátní. Je tedy nezbytné mít připravený systém měření. **Účelnost procesu** můžeme hodnotit ze dvou pohledů dosažení buď maximálního efektu ze zdrojů určených na realizaci příslušného procesu, nebo požadovaného výstupu s minimální spotřebou zdrojů. Účelnost procesu tedy vyjadřuje stupeň výstupu procesu ke zdrojům nutných k zabezpečení tohoto výstupu. **Efektivnost dosažení výstupu** pak chápeme jako využití zdrojů takovým způsobem, že výstup procesu dosáhne požadovaného výsledku. Jinými slovy hodnotíme stupeň dosažení daných cílů, vyjádřený jako poměr k plánovaným výstupům. V souvislosti s účelností a efektivností lze hodnotit i **hospodárnost**, která znamená získávání zdrojů příslušné kvality a kvantity za minimální cenu.

Popis a analýzu procesů v ústřední státní správě (projekt A.2) lze charakterizovat jako procesní audit. Přičemž u procesního auditu se nejedná o audit ve smyslu standardů dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ale o podrobnou analýzu procesů státní správy z hlediska organizačního, funkčního, procesního a informačního za využití služeb externích konzultačních firem. V souvislosti s projektem A.2 je procesní audit chápán v širších souvislostech a to i s definováním vize a poslání daného úřadu a výslednou optimalizací procesů na základě zjištění při jejich analýze.

Cílem projektu A.2 je: „Realizovat procesní audity a tím získat údaje o procesech (včetně informačních toků, informací o řízení a uspořádání úřadu a o vytíženosti personálního zajištění) a jejich uspořádání v úřadech. Ty pak poslouží jako podklad pro zkvalitnění a zefektivnění chodu státní správy, její zjednodušení, reorganizaci a snížení nákladů na její zabezpečení.“ [6]

Procesní audit ústřední státní správy bude probíhat v následujících krocích. [7]

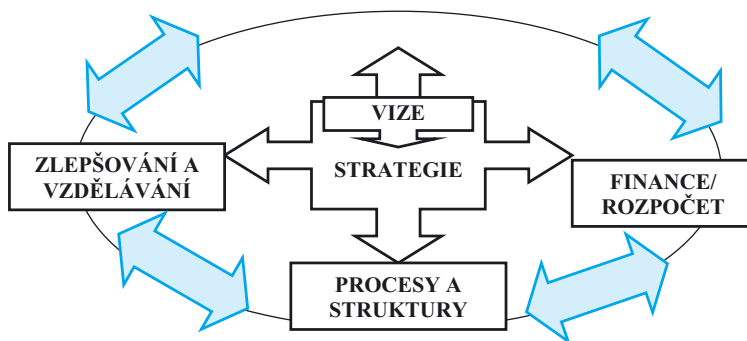
1. **Definice vize a poslání.** Vize úřadu charakterizuje základní cíl ke kterému úřad směřuje. Naproti tomu poslání úřadu udává důvod, proč úřad existuje.
2. **Definice kritických faktorů úspěchu.** Tyto faktory vyjadřují tzv. strategické priority. Jejich definování je nezbytné pro naplňování stanovené vize úřadu a následně mají vliv na výběr strategie. Kritické faktory úspěchu jsou obvykle z oblasti kvality a služeb.

3. **SWOT analýza a definice strategických cílů.** Kritické faktory úspěchu jsou podkladem pro SWOT analýzu úřadu. Účelem SWOT analýzy je poznat vlastní S = silné a W = slabé stránky (část S - Strengths a W - Weaknesses) a vnější O = příležitosti a T = hrozby (část O - Opportunities a T - Threats). Na základě výsledků SWOT analýzy jsou definovány strategické cíle úřadu a následně určena na základě vztahu příčina - následek jejich posloupnost, kterou přispívají k naplnění vize a poslání úřadu. Strategické cíle jsou podkladem pro optimalizaci procesů.
4. **Identifikace procesů a stanovení jejich důležitosti na základě přiřazení ke kritickým faktorům úspěchu.** Jde o identifikaci, jaké procesy na úřadu probíhají. Kritické faktory úspěchu úřadu jsou klíčem pro začlenění procesů do kategorií a měly by mít vazbu na procesy hlavní, respektive klíčové.
5. **Popis procesů a jejich analýza.** Identifikované procesy budou popsány až do úrovně činností. U každé činnosti budou definovány základní informace, stejně jako u procesů, tedy – vstupy, výstupy, dokumentované znalosti, aplikace, funkční místa, atd. Je nezbytné si uvědomit, že při popisu procesů a jejich průběhu popisujeme současný stav, tedy reálný průběh. Popis toho jak by měly procesy probíhat je součástí pátého kroku procesního auditu. Procesy jsou následně analyzovány. Analýzy se budou pravděpodobně vztahovat především k analýze průběhu procesu, časové analýze a organizační analýze. Pro tyto typy analýz je nezbytné jednotlivé procesy až na úroveň činností časově parametrizovat a jednoznačně přiřadit každé činnosti nejlépe formou rolí, které organizační prvky činnost vykonávají, které ji řídí a které jsou za ni metodicky odpovědní.
6. **Návrh na optimalizaci procesů.** Na základě zjištěných nedostatků v průběhu procesů a jejich vazby na strategické cíle je prováděna jejich optimalizace. Tedy návrh budoucího stavu průběhu procesů. Na základě návrhu optimalizace je nutné identifikovat ukazatele a parametry měření výkonnosti procesů ve vazbě na jejich cíle a navrhnout motivační systém.

V rámci procesního auditu – projekt A.2 – bude úřadu navržena nová organizační struktura a systém řízení a vykonávání procesů, který [6]:

- ☐ Zvýší efektivnost fungování úřadu.
- ☐ Zdokonalí systém definování a zadávání cílů (úkolů) a zpětnou vazbu o plnění úkolů od úrovně nejvyššího vedení úřadu až po jednotlivé odbory.
- ☐ Vytvoří podmínky pro zavedení projektových metod řešení úkolů a řízení dle cílů a promítné je do systému hodnocení, motivace a řízení zaměstnanců.
- ☐ Aplikuje v úřadu nástroje pro zajištění údržby a rozvoje dosaženého stavu, jeho průběžné analyzování a kontrolu.
- ☐ Zajistí hlavní plánované projekty v úřadu.
- ☐ Zefektivní toky informací v úřadu a zabezpečí potřebu sdílení dokumentů a dat v úřadu.
- ☐ Bude odpovídat optimálnímu postavení úřadu v rámci ústřední státní správy.

Úřad vlády předpokládá, že po provedení procesních auditů a dosažení optimálního, respektive cílového stavu úřadů, navrženého v rámci auditu, bude využita metoda BSC (Balanced Scorecard - metoda vyvážených ukazatelů). Tato metoda poskytne integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii úřadu do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Na vizi a jednotlivé strategie ústředních správních úřadů je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyvázeny. Logika metody BSC je znázorněna na obr. 2 (str. 120).



Obr. 2: Rámec strategických perspektiv vyvážených ukazatelů pro veřejnou správu [8]

Klíčové prvky BSC v rámci každé perspektivy pak jsou **cíle** (Jaké cíle jsou nezbytné pro dosažení strategie?), **ukazatele** (Jakými ukazateli lze cíle změřit?), **parametry** (Jaké hodnoty ukazatelů jsou pro cíle adekvátní?) a **procesy/aktivity** (Jaké procesy podporují dosažení cílů? Jaké další aktivity jsou pro dosažení cílů nezbytné?). O strategii organizace vypovídají v rámci každé perspektivy pouze všechny tyto čtyři prvky současně. Pokud některý z nich chybí, není strategie jasná a/nebo vyvážená.

Mezi hlavní přednosti při využití metody BSC patří přehlednost (překlad strategií do konkrétních cílů), vyváženost (nestanovuje se pouze to co je potřeba udělat pro veřejnost a zainteresované strany, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je nutno se naučit), měřitelnost (vypracovaný soubor měřítek – ukazatele a jejich parametry) a vytvoření systému pro odměňování (měření výkonu a kvality práce).

Procesní řízení je nutné dát do souvislosti s třemi oblastmi:

- ❑ **Znalost procesů** – organizace si je vědoma svých procesů, jejich vstupů a výstupů, způsobu, jakým se tyto vstupy mění na výstupy a ví, jaké zdroje se přitom spotřebovávají. Zdroje jsou nezbytnou součástí optimálního řízení procesů.
- ❑ **Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy** – činnosti realizované v rámci procesu jsou popsány a parametrizovány – obsahují výkonnostní charakteristiky. Všichni pracovníci jsou si vědomi své role při přeměně vstupů na výstupy.
- ❑ **Monitorování procesů a jejich změna** – vlastníci procesů, respektive osoby odpovědné za proces, mají k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o účinnosti a efektivnosti procesů. Dále na základě výkonnostních ukazatelů navrhuji a provádějí změny v procesech, a tím je optimalizují.

Při praktickém využití procesního řízení je v souvislosti s průběhem procesu prováděno měření průběhu a výsledku procesu na základě stanovených ukazatelů a jejich parametrů. Vždy je nezbytné zajistit zpětnou vazbu mezi nápravnými opatřeními při problémech a jejich účinností.

V současné době se začal využívat v řízení ozbrojených sil nový pojem – finanční řízení. To souviselo s postupným přechodem řízení v ozbrojených silách na nové metody řízení, tj. na procesní řízení. Při objasnění tohoto pojmu můžeme vyjít z některých definic finančního řízení. Např. **finanční řízení** lze definovat jako rozhodující součást řízení ekonomiky podniku [9], vystupující jako integrující prvek řízení ekonomiky podniku. V podnikových

financích se odrážejí všechny stránky procesů podniku od jeho založení až po ukončení činnosti. Finanční cíle jsou rozhodujícími kritérii rozhodování zejména z časového hlediska, jsou základem pro rozhodování o možnostech i pro hodnocení celkové efektivnosti podniku (dosahování vyššího zisku, hodnoty podniku, finanční stabilita podniku atd.).

Řízením finančních zdrojů v podmínkách ozbrojených sil se rozumí vytváření stabilních podmínek pro naplňování procesů příslušného nákladového střediska (útvary) a ozbrojených sil za jakýchkoliv situací tak, aby finanční zdroje bylo možno využít podle rozhodnutí velitelů včas, na správném místě a v potřebném objemu v souladu s platnými právními předpisy.

Zavádění procesního řízení do rezortu obrany

Jak již bylo uvedeno, ministerstvo obrany v rámci reformy ozbrojených sil zahájilo etapu zavádění procesního řízení do praxe ozbrojených sil. Cílem zavedení procesního řízení by mělo být plnění stanovených cílů a z nich vyplývajících úkolů ozbrojených sil České republiky s optimálním využitím zdrojů. Úkoly ozbrojených sil jsou stanoveny v zákoně č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR paragrafem 9. [10] Zavedením procesního řízení do rezortu obrany je možné zabezpečit:

- ❑ ucelený popis fungování rezortu MO,
- ❑ schopnost kontrolovat a optimalizovat účinnost procesů a efektivitu výsledků,
- ❑ nástroj pro online tvorbu dnes manuálně zpracovávaných výstupů (např. organizačního řádu),
- ❑ přehled a informovanost managementu rezortu MO,
- ❑ systémovou kontrolu nákladů – hospodárnosti – rezortu MO,
- ❑ dokumentaci požadované úrovně znalostí pracovníků a řízení znalostí,
- ❑ řízení kvality v podmínkách rezortu MO,
- ❑ možnost optimalizovat pravomoci a odpovědnosti prvků organizační struktury MO,
- ❑ zamezení vzniku duplicitních činností.

Postup zavádění procesního řízení do rezortu MO lze charakterizovat na stavu rozpracovanosti **procesního modelu rezortu MO**, který v současné době odráží pouze popis cílového stavu do úrovně procesů. Nejsou tedy popsány činnosti v rámci každého procesu. U většiny procesů byli identifikováni jejich vlastníci. Procesní model rezortu MO, který je vztažen k situaci z poloviny roku 2004, je schopen dalšího rozvoje.

Jako metodika procesního řízení byla vytvořena Konvence modelování procesního modelu rezortu MO ČR, Manuál procesů a Terminologický slovník. Softwarovým nástrojem vybraným pro podporu procesního řízení je produkt ARIS od firmy IDS Scheer. Každá **oblast procesů se** v rezortu obrany, bez ohledu na to jestli spadá do kategorie procesů hlavních, řídicích nebo podpůrných, na nižší rozlišovací úrovni **člení do jednotlivých skupin**. Každá **skupina procesů** dané oblasti **se** následně **člení na jednotlivé procesy**. Rozsáhlé a složité procesy je vhodné dále členit na **subprocesy**, respektive podprocesy. Nejnížší úroveň hierarchického rozkladu procesů jsou **činnosti daného procesu**. V případě, že se daný proces rozkládá na subprocesy, tak jsou jednotlivé činnosti vztaženy ke každému subprocesu, který probíhá v rámci procesu. U procesu, který se na subprocesy nerozkládá, jsou činnosti vztaženy přímo k procesu.

Současné členění oblastí procesů do jednotlivých kategorií je v ozbrojených silách ČR následující:

❑ Hlavní procesy

- ❑ *Oblast procesů: Výstavba a příprava ozbrojených sil ČR*
- ❑ *Oblast procesů: Použití ozbrojených sil ČR*

❑ Řídící procesy

- ❑ *Oblast procesů: Tvorba strategických a doktrinálních dokumentů*
- ❑ *Oblast procesů: Plánování a řízení zajišťování obrany*
- ❑ *Oblast procesů: Procesní řízení a kontrola*

❑ Podpůrné procesy

- ❑ *Oblast procesů: Lidské zdroje a personální zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Finanční zdroje a finanční zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Věcné zdroje a logistické zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Komunikační a informační zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Ochrana utajovaných skutečností*
- ❑ *Oblast procesů: Zpravodajské zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Geografické, geodetické a hydrometeorologické zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Policejní ochrana*
- ❑ *Oblast procesů: Zdravotnické a veterinární zabezpečení*
- ❑ *Oblast procesů: Odborný dozor a ochrana*
- ❑ *Oblast procesů: Legislativa a právní podpora*
- ❑ *Oblast procesů: Vztahy s mimorezortními institucemi a komunikace s veřejností*
- ❑ *Oblast procesů: Obranná standardizace*
- ❑ *Oblast procesů: Správa vojenských újezdů a vojenské využití vzdušného prostoru ČR*

Lze předpokládat, že v rámci reformy ústřední státní správy bude procesní řízení do resortu MO implementováno, otázkou však zůstává zda na celý rezort nebo pouze na vybrané části.

Zkušenosti z armád států NATO při zavádění procesního řízení

Procesní řízení se postupně začalo uplatňovat ve veřejném sektoru a proniklo i do prostředí ozbrojených sil. V současné době je aplikováno v armádách NATO, např. v ozbrojených silách USA, SRN, Velké Británie a Norska. Tato opatření byla zpravidla součástí reformy státní správy včetně reformy veřejných financí. Vzhledem k omezenému prostoru bude popsáno zavádění procesního řízení do praxe ozbrojených sil ve Velké Británii a Německu.

Procesní řízení v Královské armádě Velké Británie je koordinováno vládou, s cílem dosáhnout snížení potřeby zdrojů při současném zvyšování operačních schopností. Vychází z filozofie tzv. New Public Management (NPM). Třemi základními pilíři NPM jsou:

- ❑ morální hodnoty práce konané pro lidi,
- ❑ vztah k práci a institucí, podniková kultura,
- ❑ poptávkový systém alokace zdrojů, který lze charakterizovat jako, tzv. manažersko-ekonomický.

Výsledkem výdajové politiky je vyřešení strategických problémů a odpovědí na následující otázky:

1. Co je třeba udělat ?
2. Jaké společenské potřeby a veřejný zájem má být uspokojován?

Vychází z aplikace způsobu řízení v podnikové sféře (teorie firmy). Zabezpečuje vhodný zdrojový rámec a mechanismy naplnění cílů ostatních pilířů NPM. Podstatou tohoto přístupu je určit na základě předem definovaného veřejného zájmu v procesu veřejné volby společenské priority, pro které jsou k dispozici finanční zdroje. Zdroje jsou používány na potřeby, které se jeví jako společensky nejdůležitější.

Rezort obrany Velké Británie přešel na řízení cestou rozpočtu, tzv. RAB [11]. Je založeno na zdrojovém účetnictví a rozpočtování. Finanční řízení bylo charakterizováno jako řídicí proces. Příslušní funkcionáři ministerstva obrany a velitelé útvarů ozbrojených sil jsou určeni jako držitelé rozpočtu s přidělenými zdroji. Vytvářejí tzv. rozpočtovou kaskádu s vymezenými kompetencemi. Držitelé rozpočtu, jako vlastníci procesů, sami hledají úspory, k čemuž aktivně využívají procesní řízení. Zaměřených zejména na racionální vydávání veřejných zdrojů, ale i na získávání příjmů za výkony produkované subjekty v prostředí obrany.

K realizaci záměrů management zdrojů využívá nástroje:

- ☐ efektivní alokaci a rozpočtování zdrojů,
- ☐ financování,
- ☐ účetnictví,
- ☐ analýzy, hlášení,
- ☐ výkonnostní audit,
- ☐ motivace osob a institucí k výkonům.

Procesní řízení je chápáno jako prostředek k dosažení průhlednosti dění v rezortu, odstranění duplicit a dosažení požadovaných úspor. Jsou využívány nástroje podnikového řízení, jako např.: účetnictví na aktuální bázi (i s odpisy). Procesní řízení včetně veškerých návazných opatření je realizováno stanovením úspor a následně použito jako nástroj k jejich dosažení. Realizace opatření proběhla v rámci reformy státní a veřejné správy. Proces modernizace státní správy probíhá od počátku 90. let doposud, za podpory vlády i veřejnosti. Je propracováno soustavné vzdělávání zaměstnanců plnící úkoly v rámci RAB. Jeho absolvování je vysokou motivací pro zaměstnance, protože je ceněno i v soukromém sektoru.

Na příkladě Velké Británie lze vidět, že pokud nejsou pracovníci rezortu motivováni rozpočtem, s kterým mohou disponovat, nemají důvod hledat úspory a provádět optimalizaci procesů.

V rámci modernizace ústřední státní správy SRN, která probíhá od roku 1998 s termínem dokončení v roce 2006, **Bundeswehr SRN** také zavádí procesní řízení. V souvislosti s procesním řízením implementuje tzv. controlling jako součást metody Balanced Scorecard. Přičemž controlling spolu s plánováním, organizováním a účetnictvím řadí do kategorie procesů řídicích. Prostřednictvím optimalizace procesů chce dosáhnout jejich vyšší účinnosti při optimalizaci použití zdrojů ve vazbě na stanovené cíle. Způsob optimalizace procesů je znázorněn na obr. 3 na následující straně.

Celý proces změny je řízen ministerstvem obrany, je prezentován veřejnosti a je o něm vedena diskuze. Je vypracován systém vzdělávání umožňující pravidelné vzdělávání a systém motivace, který má vazbu na oblast odměňování na základě výkonnosti.

využitelnost popisu procesů je diskutabilní i v důsledku nízké rozlišovací schopnosti plošného popisu – pouze do úrovně proces.

4. Nepodařilo se identifikovat některé vlastníky procesů, z čehož vyplývá, že za výsledky daných procesů nikdo nenese odpovědnost. Za každý výsledek procesu někdo musí být zodpovědný. Totéž se týká činností, skupin a oblastí procesů.
5. Chybí nástroj pro zainteresování vlastníků procesů na jejich zlepšování.
6. Pro rezort MO stanovené dvě hlavní oblasti procesů, dle našeho názoru a odezvy např. účastníků kurzu generálního štábu (výuka v LS 2005 na Univerzitě obrany), nejsou definovány vhodně. Hlavní smysl existence ozbrojených sil ČR je v jejich použití pro obranu, nikoliv v jejich výstavbě a přípravě.
7. Finanční zdroje lze chápat jako integrující prvek řídicích procesů. Plánovací procesy nelze provádět bez provázanosti na finanční zdroje. Z pohledu řízení zdrojů je finanční řízení dááno v procesním řízení ozbrojených sil do oblastí procesů podpůrných.

Možnosti řešení problémů při implementaci

1. Zahájit objasňovací kampaň, informovat, např. formou briefingů, workshopů, přednášek o procesním řízení, ve spolupráci s Univerzitou obrany či dalšími i civilními institucemi a průběžně sledovat a analyzovat odezvu.
2. Osobní odpovědnost za zavádění procesního řízení do rezortu obrany by bylo vhodné stanovit na úrovni náměstků ministra obrany.
3. Školit zaměstnance v této oblasti, kteří se na zavádění procesního řízení, byť i dílčím způsobem, podílí. Školení zaměstnanců je nezbytné provést s časovým předstihem. Zavést procesní řízení do výuky managementu na Univerzitě obrany především u frekventantů kariérových kurzů a studentů vybraných specializací.
4. Zajistit stabilizaci pracovníků plnících úkoly spojené s procesním řízením u součástí MO.
5. Přistoupit k úpravě popisu procesů na popis současného stavu a provést popis průběhu procesů až do úrovně činností.
6. Pro stimulaci zaměstnanců použít systém odměňování, který bude mít vazbu na kvalitu výsledku a výkonnost procesu.
7. Oblast procesů: Výstavba a příprava ozbrojených sil ČR, by bylo vhodné začlenit do oblastí procesů: Použití ozbrojených sil ČR, např. jako jednu z jejich skupin.
8. Znovu definovat oblast procesů: Finanční zdroje a finanční zabezpečení, a to rozdělením na dvě části:
 - a) Alokace finančních zdrojů – kategorie procesů řídicích.
 - b) Finanční zabezpečení – kategorie procesů podpůrných.

Závěr

Na závěr je vhodné uvést optimální **postup implementace procesního řízení** do podmínek ozbrojených sil:

1. **Procesní zadání** – mělo by vycházet ze zadání strategického, tj. musíme znát co je cílem zavedení procesního řízení. Implementace procesního řízení by měla být řízena formou projektu – časový harmonogram, odpovědnost za projekt jako celek a za jeho dílčí části, atd.

2. **Popis současného stavu průběhu procesů** – tzv. procesní modelování. Popis procesů by měl být prováděn až do úrovně činností, a vždy by měl odrážet reálný stav.
3. **Analýza současného stavu** – současný stav průběhu procesů by měl být analyzován ve vazbě na cíle procesního řízení, podle toho pak bude zvolen odpovídající analytický přístup.
4. **Návrh optimalizovaného budoucího stavu** – v této fázi by měly být navrženy změny v průběhu procesů, spolu s vazbou na organizační strukturu.
5. **Implementace změn** – měla by být provedena důsledně, s průběžnou korekcí odchylek od plánu projektu implementace.
6. **Post implementační dozor** – by měl probíhat průběžně cyklicky.

V příspěvku byl na základě objasnění smyslu a potřeby procesního řízení v ozbrojených silách ČR, respektive ve veřejné správě, zhodnocen současný stav zavádění nového řízení do praxe. Jako vysoce pozitivní lze charakterizovat, že se rezort ministerstva obrany v nelehkých politických i ekonomických podmínkách rozhodl k tak náročnému úkolu.

Uváděním problémů při zavádění procesního řízení do rezortu obrany nebylo úmyslem kritizovat zúčastněné, ale poukázat na možnosti řešení uvedených problémů. Možnosti řešení vzniklých problémů nejsou vyčerpávající, nemusí být jediné správné, ale mohou být přínosem do širší diskuze.

Problémy spojené s procesním řízením ovšem nevznikají jen při implementaci. Aby mělo smysl využívat procesní řízení je nezbytné procesy a jejich výsledky hodnotit pomocí systému stanovených ukazatelů a jejich parametrů, které mají vazbu na strategické cíle. Každá organizace využívající procesní řízení musí mít tedy definovaný systém měření a hodnocení procesů a jejich výsledků.

Poznámky a literatura:

- [1] www.mfcr.cz
- [2] Rozpočtové ukazatele na straně výdajů byly v roce 2004 sníženy téměř o 5,3 mld. Kč oproti původní koncepci. Do roku 2008 se jedná o snížení o více jak 43,2 mld. Kč.
- [3] Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A report*, 2003, č. 23, s. 11.
- [4] ČSN EN ISO 9000:2001, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
- [5] **3 E = Economy (hospodárnost) + Efficiency (účelnost) + Effectiveness (efektivnost)**. Formálně korektní překlad slova Efficiency je účinnost. Obsahově danému problému, dle prof. Ochraný (VŠE v Praze), odpovídá pojem účelnost.
- [6] *Reforma ústřední státní správy - procesní audit*. Praha: Úřad vlády ČR, 2005, s. 4.
- [7] *Reforma ústřední státní správy - procesní audit*. Praha: Úřad vlády ČR, 2005, s. 6.
- [8] Upraveno podle - KEKKONEN, S. *Nový model strategického řízení*. Ministerstvo financí, Finsko, 2002, s. 8.
- [9] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 2003, s. 15.
- [10] *Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR, § 9*: Základním úkolem OS je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení. OS plní též úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení. Další úkoly armády, Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Hradní stráž jsou stanoveny v části třetí, čtvrté a páté.
- [11] V podmínkách rezortu obrany byla použita metoda zdrojového účetnictví a rozpočtování (RAB - Ressource Accounting and Budgeting) na základě doporučení projektu ARCWAY. Byl vytvořen a zaveden celkový systém plánování, rozpočtování a účetnictví od 1. 3. 2001, který má umožnit řídit zdroje lépe než systém založený na předcházejícím účetním systému vycházejícím jen z řízení pokladního plnění rozpočtu.
- [12] *Strategy for Modernizing the Federal Administration*. Berlin: Federal Ministry of the Interior, 2004, p. 8.

Možnosti empirického výzkumu korupční situace v armádě jsou omezeny. Armáda informace o své činnosti musí vzhledem ke své společenské funkci chránit. Takto vzniká tzv. „zelená zeď mlčení“, kterou je velmi obtížné zvenčí proniknout. Tato práce se bude zabývat jednou z možností způsobu zkoumání korupční situace v armádě. Výzkumy celkové korupční situace v daném státě mohou sloužit k možnosti vzájemného srovnávání korupčních situací armád jednotlivých států.

1. Základní pojmy

Korupce

Jednotná definice korupce neexistuje. Pro účely této práce je korupce definována jako zneužití pravomoci veřejného činitele k osobnímu prospěchu. Obdobné definice korupce používá Transparency International [1] v rámci svých výzkumů.

CPI

CPI (Corruption Perception Index) neboli index vnímání korupce: byl vytvořen Transparency International za účelem výzkumu míry korupce v jednotlivých státech. Index vnímání korupce je touto organizací vydáván již od roku 1995 a představuje odhad míry korupce tak, jak ji vidí zejména podnikatelé, analytici a rizikovní manažeři.

Průzkumy jsou prováděny několika organizacemi a jejich výsledky jsou určitým způsobem zprůměrovány. V současné době (za rok 2004) je v indexu zahrnuto celkem 145 států.

V aktualizovaném indexu jsou vždy zohledněna data nakumulovaná za poslední 2-3 léta, tudíž během jednoho roku nemůže index doznat nijakých bouřlivých a zásadních změn, jestliže ano, tak se jedná spíše o jakési metodologické korektury než např. o vliv korupčních skandálů na tento index.

HDI

HDI (Human Development Index), který pro potřeby této práce je přeložen jako index úrovně lidského vývoje, zahrnuje průměrně dosažené hodnoty jednotlivých zemí ve třech oblastech:

- ☐ délka života a zdraví,
- ☐ úroveň vzdělání,
- ☐ životní úroveň (z hrubého domácího produktu na osobu v US dolarech).

HDI je sledovaný Organizací spojených národů [2]. Pro složitost věci jsou zjištěná data platná pro tento index vždy dva roky zpětně, což však dle tvůrců tohoto indexu nemá větší význam a vliv na poukazovaná data, neboť téměř nikdy nedochází k příliš bouřlivým změnám. Dosažené hodnoty jsou vzájemně porovnávány. V současné době (za rok 2004) je v indexu zahrnuto 176 států.

Na tomto indexu je zajímavé, že zohledňuje investice do vzdělání a do zdravotnictví vedle hrubého domácího produktu na osobu.

GCB 2004

GCB (Global Corruption Barometer) 2004 je průzkumem veřejného mínění, jehož výsledky byly poprvé zveřejněny v roce 2003. Pro Transparency International jej zajišťuje mezinárodní agentura Gallup International v rámci celosvětového průzkumu názorů veřejnosti. V letošním roce se průzkum uskutečnil v 64 zemích a proběhl v období červen-září 2004. Zahrnoval otázky hodnotící závažnost korupce ve vztahu k jiným společenským problémům, míru korupce vnímanou v různých sektorech (včetně policie) a osobní zkušenosti respondentů s úplatky [1].

Korupční situace

Na oficiálních internetových stránkách Světové banky [3] je korupce považována za největší překážku ekonomického a sociálního růstu. Korupce rozvrací politiky a programy, které mají za cíl redukovat chudobu. Proto je boj s korupcí pro Světovou banku klíčovým.

Zdá se, že můžeme předpokládat prokazatelný vztah mezi mírou korupce a úrovní lidského vývoje v jednotlivých státech.

Korupční situace jednotlivých států je definována vztahem dat CPI a HDI. Korupční situace armád jednotlivých států je definována vztahem dat GCB a HDI.

2. Korupční situace jednotlivých států

V **tab. 1** jsou srovnána CPI a HDI data pro státy, kde jsou dostupná:

Stát	CPI/HDI pořadí 2004	Rozdíl v pořadí (HDI-CPI)	CPI/HDI data 2004	GCB 2004 Data korupce v armádním sektoru
Finland	1/13	+12	9,7/0,935	1,6
New Zealand	2/18	+16	9,6/0,926	
Denmark	3/17	+14	9,5/0,932	1,9
Iceland	4/7	+3	9,5/0,941	0,0
Singapore	5/25	+20	9,3/0,902	1,7
Sweden	6/2	-4	9,2/0,946	
Switzerland	7/11	+4	9,1/0,936	2,4
Norway	8/1	-7	8,9/0,956	2,4
Australia	9/3	-6	8,8/0,946	
Netherlands	10/5	-5	8,7/0,942	2,4
United Kingdom	11/12	+1	8,6/0,936	2,5
Canada	12/4	-8	8,5/0,943	2,6
Austria	13/14	+1	8,4/0,934	2,5
Luxembourg	14/15	+1	8,4/0,933	1,9
Germany	15/19	+4	8,2/0,925	2,5
Hong Kong	16/23	+7	8,0/0,903	2,0
Belgium	17/6	-11	7,5/0,942	
Ireland	18/10	-8	7,5/0,936	2,1

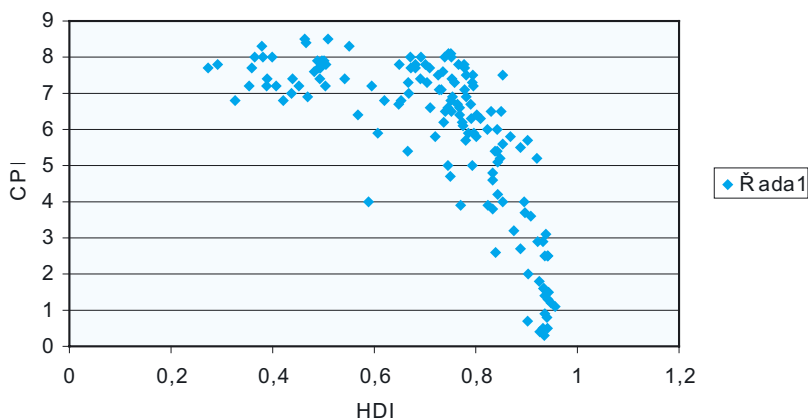
Stát	CPI/HDI pořadí 2004	Rozdíl v pořadí (HDI-CPI)	CPI/HDI data 2004	GCB 2004 Data korupce v armádním sektoru
USA	19/8	-11	7,5/0,941	2,5
Chile	20/41	+21	7,4/0,839	
Barbados	21/29	- 8	7,3/0,888	
France	22/16	-6	7,1/0,932	
Spain	23/20	-3	7,1/0,922	2,7
Japan	24/9	-15	6,9/0,938	3,0
Malta	25/31	+6	6,8/0,875	
Israel	26/22	-4	6,4/0,908	2,3
Portugal	27/26	-1	6,3/0,897	2,7
Uruguay	28/44	+16	6,2/0,833	2,6
Oman	29/68	+39	6,1/0,770	
United Arab Emirates	30/47	+17	6,1/0,824	
Botswana	31/110	+79	6,0/0,589	
Estonia	32/35	+3	6,0/0,853	2,0
Slovenia	33/27	-6	6,0/0,895	
Bahrajn	34/38	+4	5,8/0,843	
Taiwan	35/-	-	5,6/-	3,3
Cyprus	36/30	-6	5,4/0,883	
Jordan	37/80	+43	5,3/0,750	
Katar	38/45	+7	5,2/0,833	
Malaysia	39/55	+16	5,0/0,793	2,3
Tunisia	40/81	+41	5,0/0,745	
Costa Rica	41/43	+2	4,9/0,834	
Hungary	42/37	-5	4,8/0,848	
Italy	43/21	-22	4,8/0,920	2,4
Kuwait	44/42	-2	4,6/0,838	
Lithuania	45/39	-6	4,6/0,842	2,4
South Africa	46/104	+58	4,6/0,666	2,9
Korea, Rep. of	47/28	-19	4,5/0,888	3,4
Seychelles	48/34	-14	4,4/0,853	
Greece	49/24	-25	4,3/0,902	2,2
Suriname	50/62	+12	4,3/0,780	
Czech Republic	51/32	-19	4,2/0,868	2,8
El Salvador	52/91	+39	4,2/0,720	
Trinidad and Tobago	53/51	-2	4,2/0,801	
Bulgaria	54/52	-2	4,1/0,796	2,7
Mauritius	55/59	+4	4,1/0,785	
Namibia	56/108	+52	4,1/0,607	
Latvia	57/48	-9	4,0/0,823	2,4
Slovakia	58/40	-18	4,0/0,842	
Brazil	59/66	+7	3,9/0,775	3,4
Belize	60/87	+27	3,8/0,737	
Colombia	61/67	+6	3,8/0,773	

Stát	CPI/HDI pořadí 2004	Rozdíl v pořadí (HDI-CPI)	CPI/HDI data 2004	GCB 2004 Data korupce v armádním sektoru
Cuba	62/49	-13	3,7/0,809	
Panama	63/57	-6	3,7/0,791	
Ghana	64/111	+47	3,6/0,568	2,4
Mexico	65/50	-15	3,6/0,802	3,2
Thailand	66/69	+3	3,6/0,768	
Croatia	67/46	-21	3,5/0,830	2,7
Peru	68/76	+8	3,5/0,752	4,2
Poland	69/36	-33	3,5/0,850	3,1
Sri Lanka	70/84	+14	3,5/0,740	
China	71/83	+12	3,4/0,745	
Saudi Arabia	72/70	-2	3,4/0,768	
Syrian Arab Republic	73/92	+19	3,4/0,710	
Belarus	74/58	-16	3,3/0,790	
Gabon	75/106	+31	3,3/0,648	
Jamaica	76/72	-4	3,3/0,764	
Benin	77/130	+53	3,2/0,421	
Egypt	78/104	+26	3,2/0,653	
Mali	79/140	+61	3,2/0,326	
Morocco	80/107	+27	3,2/0,620	
Turkey	81/78	-3	3,2/0,751	3,1
Armenia	82/74	-8	3,1/0,754	
Bosnia and Herzegovina	83/61	-22	3,1/0,781	2,3
Madagascar	84/124	+40	3,1/0,469	
Mongolia	85/102	+17	3,0/0,668	
Senegal	86/129	+43	3,0/0,437	
Dominican Republic	87/86	-1	2,9/0,738	
Iran	88/89	+1	2,9/0,732	
Romania	89/64	-25	2,9/0,778	2,4
Gambia	90/127	+37	2,8/0,452	
India	91/109	+18	2,8/0,595	1,9
Malawi	92/134	+42	2,8/0,388	
Mozambique	93/139	+46	2,8/0,354	
Nepal	94/116	+22	2,8/0,504	
Russia	95/53	-42	2,8/0,795	3,4
Tanzania, U. Rep of	96/131	+35	2,8/0,407	
Algeria	97/94	-3	2,7/0,704	
Lebanon	98/73	-25	2,7/0,758	
Macedonia	99/56	-43	2,7/0,793	2,7
Nicaragua	100/103	+3	2,7/0,667	
Serbia and Montenegro	101/-	-	2,7/-	
Eritrea	102/128	+26	2,6/0,439	
Papua New Guinea	103/113	+10	2,6/0,542	
Philippines	104/75	-29	2,6/0,753	3,4

Stát	CPI/HDI pořadí 2004	Rozdíl v pořadí (HDI-CPI)	CPI/HDI data 2004	GCB 2004 Data korupce v armádním sektoru
Uganda	105/120	+15	2,6/0,493	
Viet Nam	106/97	-9	2,6/0,691	
Zambia	107/133	+26	2,6/0,389	
Albania	108/60	+48	2,5/0,781	2,0
Argentina	109/33	-76	2,5/0,853	3,4
Libyan Arab Jamahiriya	110/54	-56	2,5/0,794	
Palestinian Authority	111/90	-21	2,5/0,726	
Ecuador	112/88	-24	2,4/0,735	3,6
Yemen	113/123	+10	2,4/0,482	
Congo	114/119	+5	2,3/0,494	
Ethiopia	115/138	+23	2,3/0,359	
Honduras	116/100	-16	2,3/0,672	
Moldova	117/98	-19	2,3/0,681	2,9
Sierra Leone	118/142	+24	2,3/0,273	
Uzbekistan	119/93	-26	2,3/0,709	
Venezuela	120/63	-57	2,3/0,778	3,6
Zimbabwe	121/121	0	2,3/0,491	
Bolivia	122/99	-23	2,2/0,681	3,6
Guatemala	123/105	-18	2,2/0,649	3,8
Kazakhstan	124/71	-53	2,2/0,766	
Kyrgyzstan	125/95	-30	2,2/0,701	
Niger	126/140	+14	2,2/0,292	
Sudan	127/115	-12	2,2/0,505	
Ukraine	128/65	-63	2,2/0,777	3,1
Cameroon	129/117	-12	2,1/0,501	3,5
Iraq	130/-	-	2,1/	
Kenya	131/122	-9	2,1/0,488	3,0
Pakistan	132/118	-14	2,1/0,497	3,3
Angola	133/135	+2	2,0/0,381	
Congo, Dem. Rep.	134/137	+3	2,0/0,365	
Côte d'Ivoire	135/132	-3	2,0/0,399	
Georgia	136/85	-51	2,0/0,739	2,9
Indonesia	137/96	-41	2,0/0,692	3,3
Tajikistan	138/101	-37	2,0/0,671	
Turkmenistan	139/77	-62	2,0/0,752	
Azerbaijan	140/81	-59	1,9/0,746	
Paraguay	141/79	-62	1,9/0,751	
Chad	142/137	-5	1,7/0,379	
Myanmar	143/112	-31	1,7/0,551	
Nigeria	144/125	-19	1,6/0,466	3,9
Bangladesh	145/114	-31	1,5/0,509	
Haiti	146/126	-20	1,5/0,463	

Pozn.: V určitých státech nejsou všechna data dostupná

Grafické znázornění srovnání CPI a HDI dat je znázorněno v grafu 1. Pro účely tohoto grafu jsou data CPI odečtena od čísla 10, aby nedocházelo k chybným interpretacím.

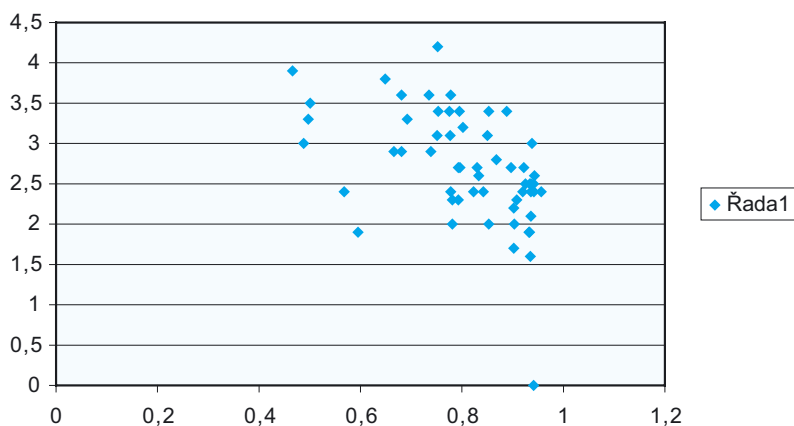


Graf 1

Z grafu lze vyčíst, že čím vyšší míra korupce, tím nižší úroveň lidského vývoje. CPI a HDI data se dle názorů tvůrců těchto indexů nemění z roku na rok, ale pokud ano tak v průběhu několika let.

3. Korupční situace armád jednotlivých států

Korupční situace armád jednotlivých států je definována vztahem dat GCB a HDI. Data vycházející z GCB 2004 pro armádní korupci jsou obsažena v tab. 1. Grafické srovnání těchto dat je znázorněno v grafu 2.



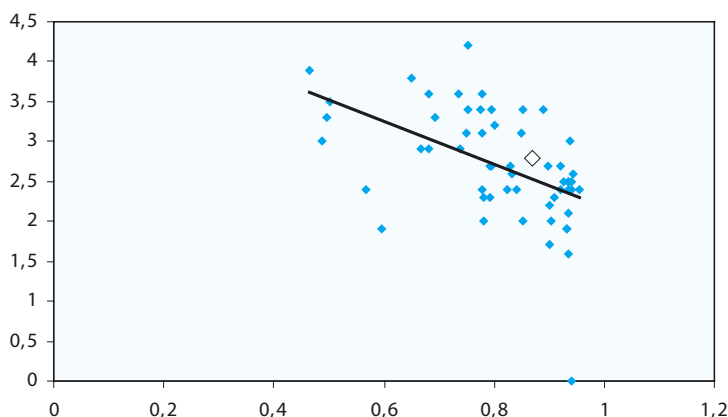
Graf 2

Z grafu nelze vyčíst, že čím vyšší míra armádní korupce, tím nižší úroveň lidského vývoje. Armádní korupce je podstatně ovlivňována jinými faktory, než je úroveň lidského vývoje v daném státě.

Nelze říci, že data o míře armádní korupce jsou neměnná v relativně krátkém časovém období na rozdíl od dat CPI, protože GCB data jsou zaznamenána teprve druhým rokem, a tak nelze říci, zda-li lze změnit míru armádní korupce v relativně krátkém časovém období.

4. Korupční situace Armády České republiky

V následujícím grafu bude zobrazena lineární spojnice trendu a bílé bod symbolizující Českou republiku.



Graf 3

Korupční situace v Armádě České republiky se téměř neodchyluje od lineární spojnice trendu. Ve srovnání s ostatními státy zahrnutými v GCB 2004 lze konstatovat, že korupční situace v Armádě České republiky je zcela v pořádku a odpovídá světovému standardu.

5. Závěr

Korupční situace jednotlivých států je definována vztahem CPI a HDI dat. Čím vyšší je úroveň lidského vývoje v daném státě, tím nižší je míra korupce. CPI a HDI data se dle tvůrců těchto indexů nemění z roku na rok, ale pokud ano, tak v průběhu několika let.

Toto neplatí pro korupční situaci armád jednotlivých států, která je definována vztahem GCB a HDI dat. Armádní korupce je podstatně ovlivňována jinými faktory než je úroveň lidského vývoje v daném státě.

Zde ale nelze říci, že data o míře armádní korupce jsou neměnná v relativně krátkém časovém období na rozdíl od dat CPI, protože GCB data jsou zaznamenána teprve druhým rokem.

Ve srovnání s ostatními státy zahrnutými v GCB 2004 lze konstatovat, že korupční situace v Armádě České republiky je zcela v pořádku a odpovídá světovému standardu.

Poznámky a odkazy:

- [1] www.transparency.org
- [2] www.undp.org
- [3] www.worldbank.org.

Pokud někdo nepotřebuje příliš vysvětlovat, jak je jeho činnost podmíněna správnými či méně správnými politickými rozhodnutími a charakterem vládnutí, tak to jsou určitě na základě patnácti polistopadových let vojáci. Tato studie proto ve své první části věnuje pozornost veřejné politice a v druhé politických stranám, které výrazně veřejnou politiku ovlivňují.

Globalizovaná společnost je stále komplexnější a to znamená, že musíme volit mezi stále větším počtem alternativ na základě nedokonalých informací a podle kritérií, které neumíme definitivně zdůvodnit. Kde roste počet alternativ, roste i počet rizik. Globalizace si proto vynucuje nový styl vládnutí, které zachycujeme slovem *governance* (celé jedno číslo *International Science Journal*, UNESCO 1998 je mu věnováno). Označuje racionální řízení společnosti tak složité a propojené, že v ní žádný aktér nemůže být svrchovaný, nemůže mít dostatečné informace, ani nemůže být dostatečně kompetentní a jeho rozhodnutí nemůže být dostatečně legitimní; v takové společnosti nelze nastolit pořádek centralizací, hierarchizací, byrokratizací, státní regulací či tržní deregulací.

Komplexní společnost může být racionálně řízena jen volnou koordinací mnoha vzájemně si důvěřujících aktérů uvnitř otevřené sítě, v níž nejen obíhají informace všemi směry, ale neustále se tu mísí soukromé a veřejné, formální a neformální autorita, zákony a výjimky, vládní a nevládní organizace, konsensus a protest, loajlnost a kritika, centrum a periferie, moc rozhodovací a moc výkonná, hlas těch, kdo rozhodují, a hlas těch, o nichž se rozhoduje. Takové otevřené síť aktérů spojených vzájemnou důvěrou maximalizují komunikační symetrii a tím i schopnost všech aktérů „učit se“, měnit rychle své priority a napravovat efektivně nezamýšlené důsledky vlastního jednání. Výjimečně poučným příkladem úspěšné *governance* je celosvětově zdarma šířený operační systém Linux, jehož každé vylepšení musí být volně zpřístupněno všem uživatelům.

Václav Bělohradský

Předně je třeba konstatovat, že existuje rostoucí nerovnováha mezi zavedenými způsoby vládnutí (*governance*) a vnějšími podmínkami, v nichž tento proces probíhá. Vládnutí se konstitovalo v průmyslových společnostech s přehlednou sociální strukturou, spoléhalo především na instituce národního státu. Nyní dochází ke globalizaci ekonomiky, ke globálnímu ohrožení životního prostředí, k nástupu nových informačních a komunikačních technologií. Vystávají nové bezpečnostní hrozby a z nich vyplývající rizika a samotné společnosti se diferencují podle dříve neznámých klíčů.

Zpoždování v adaptaci způsobu vládnutí na dynamiku těchto změn vede k zanedbávání či neřešení problémů ohrožujících kvalitu a udržitelnost života a někdy i základní lidská práva. **Rychlá a důsažná reforma řízení a správy lidských záležitostí s historickým dosahem je nutná**, ovšem málokdo si to zatím plně uvědomuje a nedostává se i potřebných intelektuálních, organizačních, motivačních a materiálních zdrojů.

Největším deficitem současného způsobu vládnutí je skutečnost, že zatímco problémy vznikají především na nadnárodní úrovni, možnosti jejich řešení jsou lokalizovány zejména na úrovni jednotlivých států.

V postkomunistických zemích k tomu přistupuje náročný a neúměrně dlouho prodlužovaný proces demokratizace politického systému a modernizace veřejné správy v dynamickém

klimatu dalších proměn. Nelze se divit, že v posledních desetiletích se dramaticky snížila legitimita celého politického systému v očích veřejnosti.

Strategický tah se soustřeďuje na poznávání, analýzu, řešení a vyjadřování neuralgických bodů skupinových zájmů diferencovaných sociálních aktérů a na jejich přeměnu do uznaných a uspokojovaných veřejných zájmů v České republice. Kromě překonávání poznávací bariéry je tedy třeba podstoupit i nejednoduchý proces sladování dílčích zájmů v uznané zájmy veřejné.

Následuje analýza způsobů, jimiž se uznané veřejné zájmy uplatňují ve veřejné politice: **ve vztahu politické, ekonomické a mediální moci, podoby ústavního a politického systému země a jeho institucí a veřejné správy.** V závěru se upozorňuje na problém formování odpovědného občana. Tam, kde existuje dostatečná evidence (ať už se opírá o domácí analýzy či o mezinárodní zkušenost), nabízí i náměty na možné podoby a cesty změn v praktickém uplatňování poznanych a uznaných veřejných zájmů ve veřejné politice.

Východiska

Pokračující globalizace klade naléhavou otázku, zda si umíme vládnout tak, abychom se vystříhali zlého a podpořili to dobré. Pokud se vlády tohoto úkolu nezhostí, bude to znamenat nejen útek od demokratické odpovědnosti, ale také selhání vedoucí se vši pravděpodobností k velmi nežádoucím a snad i katastrofickým budoucím následkům.

Y. Dror

Způsob, jímž lidstvo spravuje samo sebe, nedostačuje a vyvolává zneklidnění. Důvody jsou nasnadě. **Škody způsobené špatnou veřejnou politikou a správou jsou často mnohem závažnější než škody vyvolané přírodními katastrofami.** Jsou dány nejen nedokonalostí historicky vzniklých způsobů řešení veřejných záležitostí, ale i nepřipraveností lidstva zvládat zcela nové výzvy globalizace. U nás přistupují k obecným problémům generovaným globalizací do hry i specifické faktory, dané stresy, nároky a handicap transformace.

Vládnutí představuje režimy hledání, stanovování a uplatňování veřejných politik, to je politik vedoucích k uspokojování diferencovaných zájmů daného společenství. Patří k nim i veřejné zájmy, které se vztahují k celému společenství (poněkud staromódněji řečeno – sledování obecného blaha). Na koncipování a realizaci veřejných politik se podílí celá občanská společnost – kromě veřejného sektoru tedy i sektor občanský a komerční. Rozhodující je však stále role veřejné správy. Klíčová úloha zde náleží národnímu státu.

Nestačilo by soustředit se především na zlepšení funkcí a zvýšení potenciálu veřejné správy? Nikoliv. **Součástí uspokojivého řešení problému vládnutí je totiž řešení úloh vyššího řádu, které jsou nad síly i té nejlépe fungující veřejné správy.** Patří k nim prevence patologického prolínání ekonomiky, politiky a světa médií, podpora neustálého sociálního učení a sociálních inovací, podpora vzdělávání, přístup k hodnocení a výběru úkolů pro správu ve vztahu k řešení takových etických problémů, jako je globální spravedlnost, zachování biodiversity (biologického druhového rozrůznění) či způsoby uplatňování genetického inženýrství. Součástí tohoto úsilí je hledání hodnot a principů, které by pomohly veřejné politice v praktické orientaci a odpovědném rozhodování. (Pick 2002) Úkol nelze uspokojivě řešit ani bez rozvíjení sociální soudržnosti a bez posilování národní identity.

Úsilí o zkvalitnění vládnutí (*good governance*) se nemůže vyhnout ani prosazení potřebných funkčních změn a zdokonalování stávajícího ústavního a politického systému. Bez takových změn skončí pokusy ve všech ostatních oblastech v písku nebo se rozpadnou do drobných zlepšení, od nichž nebude možno očekávat potřebnou změnu kvality a udržitelnosti života v České republice.

Problém identifikace diferencovaných sociálních zájmů a jejich průmětu do veřejných zájmů

Pojem globalizace vyjadřuje skutečnost, že kromě místní, regionální a národní úrovně organizace a integrace lidí se formuje i úroveň celosvětová, a to jako důsledek stále intenzivnější provázanosti ekonomik (kultur a politik) včetně správy a řízení procesů spjatých s globalizací.

Vize rozvoje České republiky do roku 2015

Dobré vládnutí začíná u odpovědné identifikace různorodých sociálních zájmů a jejich promítnutí do artikulovaných zájmů veřejných. Rozvíjení odpovědnějšího a kompetentnějšího vládnutí vyžaduje zavádění mechanismů zvyšujících jeho otevřenost a transparentnost, posilování stimulů k účasti občanů a institucí občanského sektoru na veřejných záležitostech a tím i odstraňování komunikačních a zájmových bariér mezi politiky, úředníky a občany. To předpokládá širokou a stálou diskuzi občanské veřejnosti o klíčových politických prioritách a opatřeních, otevření veřejného politického prostoru pro přímou účast odborníků a občanů na formulování veřejných zájmů a na návrzích, implementaci a monitorování veřejných politik.

Existují dvě bariéry komplikující dobré zvládnutí tohoto úkolu: bariéra poznávací a bariéra sladování různorodých zájmů.

Poznávací bariéra, možnosti jejího překonávání

Poznání je zjištěním nebo nahlédnutím do pravého stavu věcí.

Všeobecná encyklopedie Diderot

Po celá 90. léta sílila potřeba společného, v trvalém dialogu neustále obnovovaného, hledání a nalézání priorit pro český stát a společnost. Takové země, jako je Finsko, Irsko nebo Tchaj-wan, které se v posledních desetiletích dokázaly vyvíjet do čela pomyslného pelotonu prosperujících a dynamicky se rozvíjejících zemí a úspěšně přitom řešit nemalé vnitřní problémy, se právě o takovou odpovědně zvolenou sadu priorit vždy opíraly. A naopak: země, které na takové hledání rezignovaly a ponechaly vše na pospas samovývoji, „ztrácely body“ a propadaly se v nelibostné, byť i do diplomatických úsměvů zahalené, soutěži o zdroje, přežití a rozvojové příležitosti.

Tvorba politických a správních dokumentů strategické povahy – po hektickém období let 1990 a 1991 – prakticky ustala v roce 1992. Pokud dokumenty tohoto charakteru sporadicky vznikaly i nadále, pak až do konce roku 1997 měly v zásadě pouze deklarativní, nezávazný charakter (Potůček 1997). Doba si nesporně žádá činy (Potůček 1999). Doba takové činy sice neusnadňuje, na druhé straně však posiluje vědomí jejich potřeby.

Zahájení prací na vizi pro český stát představovalo novou významnou politickou iniciativu, která korespondovala se značným, vesměs dosud nevyužívaným, tvořivým potenci-

álem české společnosti. Mohly představovat významný impuls pro takovou iniciativu, ruku, nabídnutou politikům ke spolupráci ze strany odborné veřejnosti. Jakékoliv – současné či budoucí – politické garnituře se nabízí možnost opřít se o více než o zavádějící ideologická dogmata, případně o intuici nebo o každodenní únavné dohadování se na politických kompromisech. Pokud ovšem budou její představitelé natolik prozíraví, že jim práce na vizi a s vizi nebude cizí [1].

Česká vláda, ustavená po volbách na jaře 1998, si uvědomila, že něco takového této zemi velmi scházelo, a začala vytvářet předpoklady pro posílení strategického způsobu uvažování a řízení a o jeho zajištění dostatečným analytickým a prognostickým odborným zázemím.

V roce 1999 ustavila vláda Radu pro sociální a ekonomickou strategii (RASES) se zadáním koordinovat zpracování střednědobých koncepcí rezortů a řady studií o budoucnosti země. V roce 2000 vzniklo na Fakultě sociálních věd UK Centrum pro sociální a ekonomické strategie (CESES - <http://ceses.cuni.cz>), které ve spolupráci se zmíněnou Radou začalo rozvíjet systematický výzkum budoucnosti země (Vize 2001, Průvodce 2002, Putování 2003). Začaly se objevovat nejrůznější koncepční a programové dokumenty. Na zadání RASES byly zpracovávány střednědobé koncepce jednotlivých rezortů a posléze i Střednědobá koncepce sociálního a ekonomického rozvoje ČR (2001).

Vznikly dlouhodoběji koncipované programy typu „bílé knihy“ o vzdělávání (České...1999), Národní politiky výzkumu a vývoje (2000). Od roku 1999 se přijímají a každoročně aktualizují Národní plány zaměstnanosti ČR. V posledním období jsou tyto plány vypracovávány společně s experty EU. Z podnětu Evropské unie byl vypracován Národní rozvojový plán (2001), na základě programu EU o boji proti chudobě a podpoře sociálního začleňování (Joint... 2002) byly v létě 2002 zahájeny práce na Národním programu boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení ČR. Výsledkem je přijetí Společného memoranda o sociálním začleňování (2004) a Národního plánu sociálního začleňování (2004). V obtížích se rodí Strategie udržitelného rozvoje (2004). Dlužno ovšem poznamenat, že metodologická a poznávací úroveň a instruktivnost těchto dokumentů pro praxi řízení se případ od případu velmi liší.

Došlo i k rozšíření kapacit rezortních výzkumných ústavů, které představují přirozenou základnu specializovaných analytických a prognostických prací. V rezortu zdravotnictví vznikl Institut pro zdravotní politiku a ekonomiku. Bylo založeno detašované brněnské pracoviště Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Na Vojenské akademii, dnešní Univerzitě obrany v Brně, byl založen Ústav strategických studií. Vzniklo i několik dalších pracovišť, které mají předpoklady rozvíjet poznatkovou základnu pro kvalifikované veřejné politické rozhodování.

Pozadu nezůstaly ani nevládní organizace. Národní vzdělávací fond zpracoval tři zásadní dokumenty týkající se veřejné správy, vzdělávání a zaměstnanosti: Analýzu vývoje veřejné správy v ČR po roce 1989 (1998), Návrh strategie reformy veřejné správy ČR (1998) a Strategii rozvoje lidských zdrojů pro ČR (2000). Neziskové organizace zašitily zpracování dokumentu, nazvaného Strategie rozvoje neziskového sektoru (Frič a kol. 2000). Donátorem těchto aktivit byly zvláště nadnárodní instituce, především Evropská unie. Celý systém práce s těmito dokumenty se však teprve rodí, což souvisí i s připravovanou reformou ústřední státní správy. **Reálné uplatnění analytických a strategických dokumentů v činnosti státního aparátu předpokládá i posílení strategického způsobu myšlení a rozhodování v činnosti samotné vlády.**

Bariéra sladování různorodých zájmů, možnosti jejího překonávání

Smrtelné nebezpečí regionalizace je v tom, že loajálnost k abstraktnímu kulturnímu modelu, na níž je založena občanská společnost národních států, bude nahrazena loajálností k propletení ekonomických, politických a kulturních zájmů, který rychle produkuje každá regionální autonomie.

Václav Bělohradský

Veřejné zájmy krystalizují z tříště různorodých zájmů individuálních a skupinových, krátkodobých a dlouhodobých. **Vládnutí je tím lepší, čím více se vládě daří naslouchat názorům občanů (včetně menšin, chudých a marginalizovaných sociálních vrstev) i představitelů hospodářských kruhů a nalézat co nejširší společný jmenovatel těchto zájmů.**

Sociální zájmy jsou dnes natolik strukturované a změny podmínek života lidí natolik rychlé, že každý dílčí systém reprezentace zájmů nutně zaostává za potřebami doby. Pro zvýšení účinnosti společenského řízení je velkou rozvojovou příležitostí užití všech funkčních kanálů, umožňujících hodnocení stávajících a navrhování nových politik. Dosud převažující důraz na reprezentativní demokracii (jejíž instituce ovšem stále zrají a určitě doznají dalších změn) bude žádoucí doplňovat o demokracii participativní (spjatou s posílením politické funkce občanského sektoru jako institucionálního nositele občanské společnosti) a demokracii přímou (uplatnění referenda, užití elektronických forem vyjadřování zájmů apod.). S tím souvisí i právní úprava lobbingu.

Česká republika patří k zemím s poměrně rozvinutým systémem sociálního dialogu klíčových partnerů působících na trhu práce – vlády, zaměstnavatelů a zaměstnanců. Tento dialog se rozvíjí především na půdě Rady pro hospodářskou a sociální dohodu. Zaměstnance zde zastupují tři odborové centrály (z nichž největší je Českomoravská konfederace odborových svazů), zaměstnavatele pak několik zaměstnavatelských svazů. Síla a účinnost sociálního dialogu je ovšem ovlivňována politickou orientací vlády. V období liberálních vlád z let 1992–1997 byla tripartita oslabena a sociální dialog se – na rozdíl od prvního období samotných začátků transformace – dostal na vedlejší kolej. Postupně se pod tlakem strukturálních změn v ekonomice a se změnou politické orientace vlády dospělo k přesvědčení o důležitosti rovnocenného partnerství všech tří zastoupených stran a pěstování důvěry mezi nimi. Od roku 1997 berou vládní týmy odbory i zaměstnavatele za své partnery a poplácávají jim rozhodně více sluchu. Tato kooperativní strategie napomáhá udržet v zemi sociální smír.

Se vznikem nových krajů v roce 2000 se postupně začínají formovat tripartitní orgány i na této úrovni. Lze předpokládat, že znalost specifických regionálních podmínek spolu s možností spolupracovat přímo na krajské úrovni učiní z krajských tripartit efektivní prvek rozvíjení trhu práce v zemi, především ovšem v krajích postižených strukturální nezaměstnaností, které to potřebují nejvíce (Mostecko, Ostravsko, Ústecko). Spolupráce Rady pro hospodářskou a sociální dohodu s krajskými tripartitními orgány se teprve formuje a bude velmi záležet na jejich dobrém metodickém vedení.

Souběžným úsilím představitelů legislativy (Senát Parlamentu ČR), exekutivy (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) a občanského sektoru (Socioklub) byla v roce 2000 nabídnuta k veřejné diskuzi pracovní verze **Sociální doktríny České republiky**. V definitivním znění – po zahrnutí připomínek vzešlých z této diskuze byla zveřejněna na počátku roku 2002 (Sociální doktrína 2002) a posléze projednána v tripartitě. Paragraf 3 článku III Koaliční smlouvy mezi ČSSD, KDU-ČSL a US-DEU (2002) sice uváděl, že se smluvní strany zavazují tento dokument, vypracovaný skupinou specialistů, projednat jako dlouhodobě orientující

vodítko tvorby a realizace sociální politiky. Tento závazek však nedodržely a znění nové kvalitní smlouvy, na jejímž základě byla ustavena vláda pod vedením Stanislava Grosse v roce 2004, již tento závazek neobsahuje.

Rotterdamský program rozvoje správy (Rotterdam 1997) se zabývá úlohami správy v kontextu evropské integrace. Věnuje přitom zvláštní pozornost úkolům reformy veřejné správy v zemích střední a východní Evropy. Zvláštností tohoto dokumentu je důraz, kladený na spolupráci státní správy s občanským sektorem. **Dobrá výkonnost správy je neoddelitelně spjata s živou a silnou občanskou společností, bez níž je spravedlivá a efektivní politika nemyslitelná.** Správa vykonávaná pouze vládou neumí a nemůže v mnoha oblastech veřejné politiky adekvátně reagovat na skutečné potřeby lidí. Proto vlády musejí hledat vhodné formy partnerské spolupráce a spolurozhodování s občanským sektorem. Jako příklad se uvádějí politické rady (*policymaking councils*), složené z představitelů vlády, občanů a představitelů různých zájmových organizací, jež slouží k nalézání obecně přijatelných veřejných politik a způsobů jejich realizace.

Rozhoduje způsob, jímž jsou instituce občanského sektoru vtaženy do světa správy, aniž by přitom ztratily svoji iniciativu a nezávislost. Pro tento přístup je charakteristické nabízení a sdílení informací, pravidelné konzultace a tím i budování konsenzu zúčastněných stran.

Optimalizace prostoru pro uplatňování veřejných zájmů ve veřejné politice

Politika bývá také vymezována jako součást regulativního systému celospolečenských procesů. Smyslem je regulovat operativně, bezprostředně a konkrétně.

Velký sociologický slovník

Zastaralost v praxi uplatňovaného pojmání politiky vystoupí do popředí obzvláště vypoukle, uvědomíme-li si, jak dosud převažuje orientace na samotnou technologickou stránku delegování a výkonu politické moci, jak málo pozornosti je věnováno širším institucionálním a strukturálním souvislostem a faktorům uplatňování veřejných zájmů ve veřejné politice.

Problém se štěpí do několika úrovní. Na nejobecnější z nich jde o nebezpečí prorůstání moci politické, ekonomické a mediální. Základní rámec uplatňování veřejných zájmů je dán ústavním a politickým systémem země. Ten vykazuje také řadu deficitů. Nedostatečná je i kapacita a kondice veřejné správy; hodně bude záležet na dalším postupu její reformy.

Politika, ekonomika, média

Česká společnost po řadě transformačních kroků v devadesátých letech vstupuje do nového tisíciletí s rozvinutým mediálním systémem, v němž nechybí žádný podstatný prvek typický pro srovnatelné mediální soustavy v evropských zemích.

Průvodce krajinou priorit

Komplikovanou úlohou, kterou se střídavými úspěchy řeší všechny soudobé demokracie, je prevence prorůstání moci politiky, ekonomiky a médií. Společenská transformace 90. let minulého století zde u nás zanechala jak mnoho institucionálních nedodělků či dokonce bílých míst, tak až příliš mnoho pokusů dostat se přes netransparentní ovlivnění politic-

kého rozhodování prostřednictvím médií či uplatněním korupčních praktik k neoprávněnému osobnímu prospěchu.

Zkvalitnění regulace privatizace, finančních trhů, veřejnoprávních i soukromých médií, poskytování veřejných zakázek, financování politických stran a posílení kontrolních mechanismů je tudíž trvalým imperativem současnosti i budoucnosti.

Prevence propojení ekonomické a politické moci

Ve společenském vztahu moc obecně znamená donutit někoho, aby si počínal jinak, než by chtěl.

Velký sociologický slovník

Celá devadesátá léta minulého století byla u nás ve znamení obrovských přesunů majetku, ne nepodobných těm, k nimž došlo v těchto končinách po Bílé hoře – a poté až znárodňováním po druhé světové válce.

Personální propojení hospodářských a politických elit, nedostatečný právní rámec privatizace a fungování bank a dalších finančních institucí vedly k masivnímu rozkrádání původně státního či obecního majetku a korupčních praktik.

Jak jasnozířivě analyzoval už před desetiletími Charles Lindblom (1977), nejsou-li vytvořeny robustní a kontrolovatelné způsoby, jak tomuto propojování zabránit, dostává se dříve nebo později celá ekonomika a společnost do područí klientelismu. Dopláčí na to většina občanů, kteří nemají přístup k nekontrolovaným nezaslouženým zdrojům bohatství a moci, a radikálně se tím nahlodává legitimita celého politického uspořádání.

Naši základní šancí je maximálně využít regulačního rámce, který byl k těmto účelům vypracován Evropskou unií, a jako její nový člen jej začít rychle a efektivně využívat.

V době, kdy vznikaly tradiční demokratické instituce, noviny cestovaly ke svým čtenářům v dostavnících. Zatímco politický systém se od té doby prakticky nezměnil – fungování státu je stále založeno na dělbě moci mezi složku výkonnou, zákonodárnou a soudní – média, zvláště ta elektronická, obepnula svou houstnoucí sítí celou zeměkouli.

Těžiště moci – tedy schopnost ovlivňovat myšlení a jednání lidí – se od politických a správních institucí, které přece jen podléhají jistým pravidlům a omezením, radikálně přesunulo směrem k redakcím, především k těm televizním.

Instituce, jejichž úkolem je regulovat činnost médií, vznikaly bez větších zkušeností zákonodárců začátkem 90. let. Od té doby dosud nebyla vypracována konzistentní mediální politika.

U veřejnoprávních médií hrozí, že podlehnou právě vládnoucí politické garnituře – u nás máme v živé paměti krizi veřejnoprávní televize na sklonku roku 2000. Soukromoprávní média mají zase obrovskou volnost v tom, co a jak sdělují svým divákům. Existuje velký prostor pro uzavírání vzájemně výhodných neformálních dohod mezi politiky a soukromoprávními subjekty mediálního trhu.

Vývoj ukázal, že situace je vážná a potřeba zásadního přehodnocení přístupu státu k regulaci médií naléhavá. To se týká jak veřejnoprávních, tak komerčních médií. Statut i činnost příslušných mediálních rad beznadějně zaostávají za potřebou účinně hájit rovný přístup různých subjektů k informačním kanálům a dbát na objektivnost poskytovaných informací.

Změny ústavního a politického systému země a jeho institucí

Ústava je právním aktem nejvyšší právní síly, upravující principy určitého státu, základy organizace veřejné správy, územní správy a základní práva a svobody člověka a občana.

Všeobecná encyklopedie Diderot

Ústava České republiky zaručuje demokratický charakter státu. Její součástí je i Listina základních práv a svobod občanů, základ koncipování a realizace mnoha veřejných a sociálních politik dotýkajících se životních podmínek občanů.

Ústavou předpokládané členění moci na složku zákonodárnou, výkonnou a soudní ovšem vykazuje některé disproporce. Jde například o přiřazení některých správních a kontrolních funkcí parlamentu či o nejasnou dělbu kompetencí mezi vládou a prezidentem. Úvahy lze vést o zpřesnění pravomocí prezidenta a způsobu jeho volby, o postavení Senátu Parlamentu ČR, který by mohl být – možná v jisté analogii k uspořádání horní komory německého parlamentu – definován v těsnější vazbě na nově vzniklé kraje atp. Urgentní je posílení kontrolních funkcí státu, které se například v čínské politické teorii i tradici správy dokonce vydělují jako samostatná čtvrtá složka celého systému.

Jednou z největších bolestí budování právního státu je chronický nedostatek odpovídajících personálních a odborných kapacit pro legislativní tvorbu. Kvalita navrhovaných zákonů se tudíž velmi různí, u zákonů obecnějšího dosahu pokulhává mezirezortní koordinace jejich přípravy. Zákony se připravují a přijímají ve chvatu, což vede k četným chybám a nutnosti následných novelizací. Někteří odborníci dospěli k závěru, že celý právní systém si vyžádá zevrubnou rekodifikaci.

Nezávislost přisouzená soudní složce moci, především pak jednotlivým soudcům šla tak daleko, že až příliš potlačila i v této oblasti nutné samosprávné a kontrolní mechanismy. Soudy fungují pomalu a neefektivně, vymahatelnost práva je na nízké úrovni. Tato situace je ještě kritičtější po vstupu České republiky do Evropské unie. Té velmi záleží na tom, aby evropské právo bylo na území naší země uplatňováno účinně, plně a bez zbytečného zdržení. Nebude-li, hrozí zemi tvrdé postihy. Po více než deseti letech od vzniku České republiky se její vnitřní i vnější situace změnila natolik, že je možné a žádoucí zahájit veřejnou diskusi o potřebných ústavních změnách. .

Politický systém – vztah zastupitelské, participativní a přímé demokracie

Participací se v politice rozumí přímá účast lidí na procesu vedoucím k přijetí rozhodnutí. Může mít formy referenda, plebiscitu, petice, občanské iniciativy nebo účasti v politických diskuzích, ve kterých se utvářejí stanoviska.

Encyklopedie politiky

Jakkoli se České republice podařilo v samotných začátcích její existence položit základy demokracie, ustavit pluralitní systém politických stran a uvést do pohybu občanskou veřejnost, politický systém se ustavoval a usazoval jen velmi zvolna a musel se potýkat s mnoha deficitem.

Formování institucí reprezentativní demokracie bylo v zásadě úspěšné. Jedním z kladů byla postupná krystalizace politických stran, jejichž jádro dnes tvoří čtyři poměrně zřetelně vymezené a relativně stabilizované parlamentní politické strany. Ústava ovšem přisuzuje politickým stranám roli exkluzivního zprostředkovatele zájmů a jejich vtělování do činnosti

státu. To se zdá být nešťastné řešení v situaci, kdy legitimita celého politického systému (indikovaná například důvěrou občanů v politiku a politické strany nebo volební účastí) znepokojivě klesá.

Ústavní výjimečnost politických stran jako institucionálních zprostředkovatelek zájmů velmi zužuje hrdlo účasti veřejnosti na identifikaci a uplatňování diferencovaných sociálních zájmů v životě společnosti.

Je zřejmé, že jen s reprezentativní demokracií nelze vystačit. Je nutno ji systematicky a účinně doplňovat demokracií participativní a přímou.

Ke spontánnímu znovuzrození a uplatnění institucí participativní a přímé demokracie došlo především bezprostředně po pádu komunismu. V navazujícím období od začátku roku 1993 do konce roku 1997 označovala politická reprezentace jiné možnosti účasti lidí na formování politiky než jejich účast ve volbách za rušivé a nelegitimní kanály zprostředkování zájmů. Nejrozumnější formy zapojování občanů do veřejného života (organizování veřejných diskuzí, slyšení, petiční akce, přijetí zákona o referendu) se začaly šířit, i když stále nedostatečně, uplatňovat znovu až od roku 1998.

Parlamentokracie

Totalitární systémy je možno rozeznat podle toho, že jejich parlamenty jsou ornamentem režimu, převodní pákou rozhodnutí učiněných politbyry nebo samovládcem. Nejspíš to bylo znechucení z tohoto nedůstojně služebného postavení zákonodárního sboru, co vedlo po listopadu 1989 k tomu, že nové vymezení moci mezi parlamentem a vládou naopak nadřazuje parlamentu.

Projevuje se to především v procesu přípravy a schvalování zákonů, kde mají zákonodárci obrovskou moc do poslední chvíle pozměňovat a doplňovat zákonné předlohy – často v protikladu k celkovému smyslu, pojetí a někdy i obsahu zákona a bez ohledu na jeho souvislosti s jinými právními normami. I to je jedna z příčin, proč se náš **parlament musí k mnohým již přijatým zákonům znovu a znovu vracet a novelizovat je.**

Vyzrálejší demokracie, například Francie, řeší tento problém pravidly rozumně omezujícími průběh parlamentní debaty. Existují země, kde zákonodárci nemají pravomoc předkládat vlastní návrhy zákonů.

Politické strany

Syntetickým ukazatelem schopnosti politické strany získat prestiž a atraktivitu v očích občanů je její odvaha postavit před ně program jejich budoucnosti, který by vycházel i z jejich současných problémů. Ideovým základem takového programu je schopnost politické strany formulovat náročnou a konkrétní koncepci udržitelného života, konkretizovanou na ukazatelích kvality života ve vztahu k dosavadní populistické koncepci konzumního stylu a hedonisticky krátkodechého postoje k životu. Předpokládá to nalézt velmi odborně vztah rozvoje tržní ekonomiky a sociálních, hodnotových a morálních dimenzí společnosti a metod zainteresovanosti tržních subjektů na podpoře koncepce udržitelného života a jeho kvality.

Ze sociologického výzkumu modernizace politických stran

Role politických stran v politickém systému země bude vždy ústřední. Také proto by mohly a měly podstoupit proces vnitřní proměny a obnovy. Jejich zásadním problémem (s výjimkou těch, kterým se podařilo „přežít“ ještě z předlistopadových dob) je malá členská základna, která nezdravě omezuje výběr současných i budoucích politických elit.

Náš výzkum odhalil nedostatky v politickém vzdělávání členů i nečlenů, v programové tvorbě, v režimech vnitřního řízení stran (včetně kvalitní personální politiky), a také v deficitech vnitrostranické demokracie (Potůček a kol. 1999). Dosud se nepodařilo výrazněji zprůhlednit režimy financování politických stran. To dále ohrožuje jejich legitimitu v očích veřejnosti. Nepřekvapuje proto, že se jim dosud nepodařilo přesvědčit většinu občanů o jejich připravenosti na odpovědné plnění role, kterou jim přisoudila ústava.

Zájem o členství a činnost v politických stranách mezi občany dlouhodobě stagnuje: od poloviny 90. let do současnosti jen cca 3 % dospělé populace uvádí, že patří k jejich členům, a další 3 % deklaruje potenciální zájem o členství. (Potůček 2000, Frič a kol. 2002)

Veřejná správa a její reforma

Dosud zaostává využití informačních prostředků v politických stranách nejen za světem, ale i ve srovnání s hospodářskými a státními organizacemi u nás. Dokonce mladší část nestranických občanů ovládá informační a analytické postupy nesrovnatelně lépe než politická strana, která je usiluje získat a vést.

Ze sociologického výzkumu modernizace politických stran

Poslední zpráva Římského klubu (Dror 1994, knižně 2001) je celá věnována kapacitám vládnutí. Podle Drora je životně důležité posilovat kapacity veřejné správy na regionální, národní a především na globální úrovni, zlepšovat a obohacovat její funkce, zvyšovat její schopnost adaptovat se a rychle reagovat na měnící se životní podmínky a potřeby lidí. Doporučuje veřejnou správu, která bude ve srovnání s její dnešní podobou profesionálnější, efektivnější a kvalitnější. Jedním dechem však dodává, že toto zlepšení je žádoucí a možné, ale cesta k němu bude velmi komplikovaná a mimořádně obtížná – a neobejde se bez rozhodné politické podpory ze strany vlády samotné.

Mnohé dokumenty OSN (například Public 1996) hovoří o tom, že funkce vlády se posunují od výroby a poskytování služeb k politickým a regulačním funkcím. Čistě regulační funkce vlád má ovšem i svá omezení. **Potvrzuje se, že jisté zboží a služby, podstatné pro existenci občanské společnosti, musí být poskytovány veřejným sektorem.** Pro úspěšné zvládnutí reformy veřejné správy se mimo jiné doporučuje:

- ❑ ustavit poradní jednotky, spolupracující s politickými vůdci, vyššími správními úředníky a odborníky v oblasti koncipování a realizace veřejné politiky;
- ❑ podpořit zpracování strategických plánů a indikátorů pro zkvalitnění správy;
- ❑ zajistit veřejnou kontrolovatelnost (*accountability*) správních činností tak, aby byla potlačena korupce;
- ❑ zlepšit kvalitu služeb orientací na těsnou komunikaci mezi poskytovateli služeb a veřejností;
- ❑ investovat do úředníků způsobem, který zajistí vysokou kvalitu výkonu státní správy – upravit jim platy a pracovní podmínky tak, aby byly konkurenceschopné s podmínkami nabízenými soukromým sektorem.

Na rozdíl od přesvědčivých závěrů a doporučení zmíněných studií, ale i opakovaných upozornění Evropské komise, nebyla potřebná reforma veřejné správy po celých prvních deset let transformace na pořadu dne. Místo ní se uskutečňovaly jen dílčí změny vynucené politickou situací či jinými okolnostmi. Skutečná reforma byla zahájena až v roce 1999. Pozornost se soustředila především na vznik nových samosprávných územních celků – krajů.

Po dlouhých průtazích byl přijat i zákon o státní službě. **Do budoucna se počítá především s novou organizací státní správy na úrovni pověřených obcí a s reformou ústřední státní správy.**

Prolínání stranické politiky do státní správy

Míra úspěchu strategie zaměřené na budoucnost je podmíněna v politické straně kvalitou procesu jejího rozhodování a participace expertů i laiků na jeho přípravě. Kvalitě takového rozhodovacího procesu v politických stranách zatím vesměs dosud chybělo vytvoření profesionálních analytických pracovišť a propracovaný postup hodnocení a využívání poznatků expertních nezávislých analýz pro politická rozhodnutí centrálních orgánů stran.

Ze sociologického výzkumu modernizace politických stran

Lze identifikovat průnik stranicky nominovaných kádřů do státního aparátu nejen na nejvyšší úrovni vedení centrálních orgánů státní správy (ministr, případně jeho vybraní náměstci), ale i na mnoha úrovních nižších včetně dozorčích rad podniků s majetkovou účastí státu a regionálních orgánů. To ztěžuje stranicky neutrální výkon veřejné správy a podporuje klientelismus a korupci. Zlepšení situace se očekává od nově přijaté zákonné úpravy státní služby.

Neosvícené a nevýkonné centrum správy

Efektivnost vlády spočívá v její schopnosti řídit společnost tak, aby nedocházelo k závažným sociálním a ekonomickým konfliktům vedoucím ke krizím

Encyklopedie politiky

Na centrální úrovni veřejné správy se přijímají rozhodnutí, která na dlouhou dobu ovlivní osudy milionů. Podoba zákonů a programů, právě tak jako rozdělení prostředků ze státního rozpočtu, to vše se nakonec významně promítá do životních podmínek lidí. **Zahraniční experty proto stále znovu udivuje, jak málo se od změny režimu u nás udělalo pro zkvalitnění činnosti samotných ministerstev.** Jejich organizační struktury jsou produkty lidové tvořivosti, není k dispozici ani vzorový model jejich uspořádání, scházejí obecně známá a akceptovaná kritéria pro dobrou a špatnou práci. Vážné komunikace mezi jednotlivými útvary. Na potřebu reformy opřených o solidní analýzy aktuálního stavu a vývojových potřeb upozorňuje i práce Rebuilding (2001).

I když dostupné výzkumné poznatky neumožňují podat vyčerpávající obraz vnitřního řízení ústředních úřadů státní správy, lze podat výběr několika obecných problémů, s nimiž se setkáváme (blíže viz Purkrábek - Potůček - Háva 2000):

1. Typická je převaha operativy, nedostatek času, soustředění a kompetencí na konceptnější práci.
2. Panuje důraz na dodržování formálních pravidel, řízení podle cílů se uplatňuje jen v zárodkách.
3. Existují závažné komunikační bloky uvnitř samotných ústředních orgánů státní správy. Jeden útvar stejného ministerstva často neví, co dělá jiný. Neužívá se maticová struktura řízení, která by mohla tyto bloky rozrušit.
4. V personální práci převažuje evidence a rutina, zasvěcenější práce s lidskými zdroji je popelkou.

5. Časté je soužití menšiny „tahounů“, kteří jsou přizvááni ke každé práci, která bude reprezentovat ústřední orgán navenek, a většiny „těch, kteří se hlavně vezou“. „Tahouni“ bývají demotivováni nízkým oceňováním jejich skutečného přínosu úřadu.

Určité změny přinesla již zmíněná zákonná úprava státní služby, nicméně výraznější zkvalitnění lze očekávat až od reformy ústřední státní správy, která se jako třetí fáze reformy veřejné správy rozebíhá od roku 2004. V jejím jádru by měla figurovat také redefinice postavení a funkcí Úřadu vlády, který zatím působí především jako její operativní servis. Právě posílení jeho koncepční, koordinační, personální, vzdělávací a dalších funkcí by mohlo představovat účinný nástroj prosazení nutných strukturálních a funkčních změn na jednotlivých ministerstvech, trpících syndromem přetěžování a izolace.

Horizontální koordinace činností centrální státní správy

Kdo vykonává vysokou politickou či státní má být autokraticky orientovaný, s potřebou dominovat, prosadit se, uplatnit svůj vliv, a mít dobré reference. Varovat se neúspěchu a závislosti na druhých druhých. Usilovat o dosažení autority, uznání, maximální dosažení (orientací na výsledek: výkonnost a obdiv). Být rozvážný, spolehlivý, odolný a houževnatý, s jasně vymezenými životními cíli, odpovědný a důsledný v postupech a aktivitách, svědomitý a slušný k druhým.

Ze sociologického výzkumu personální práce politických stran

Soudobé společnosti se rychle mění, dochází k rozrůžňování činností veřejného, podnikatelského i občanského sektoru, hranice státu ztrácejí na významu. Struktura ústřední státní správy naproti tomu odráží (s různými modifikacemi danými aktuálními ad hoc potřebami doby) stav konce 60. let (stále platný, byť mnohokrát novelizovaný kompetenční zákon byl přijat v roce 1969). **Důraz je kladen na vertikální struktury řízení a komunikace prostřednictvím rezortů, přičemž kompetence jsou vymezeny značně neurčitě.** Tam, kde je zřejmý průřezový charakter závažného společenského problému, jsou sice ustavovány rady při Úřadu vlády, nicméně (s výjimkou Rady pro výzkum a vývoj, která má i exekutivní pravomoci) pouze jako poradní orgány vlády bez větších možností ovlivnit fungování jednotlivých rezortů. Průřezové orgány (rady a komise) mají mezi úředníky nízký status, činnost v nich není respektována jako rovnocenná činnostem vyžadovaným po vertikální linii řízení. Efektivní koordinace činností několika rezortů je snem, realitou jsou enormní transakční náklady, má-li být v praxi skutečně dosaženo hmatatelných konkrétních výsledků. Dojde-li k tomu, je to umožněno spíše osobním nasazením a vstřícností jednotlivých zúčastněných úředníků, než nároky, automaticky vyplývajícími z dané organizační struktury a z jejich popisu práce.

Zajímavou možností pro koordinaci úkolů průřezového charakteru je v praxi již uplatňovaná funkce vládního zmocněnce. V praxi se osvědčila například v případech přípravy a zahájení realizace procesu reformy českých ozbrojených sil.

Kromě již zmíněné redefinice funkcí Úřadu vlády může přinést jisté změny i uplatňování takových nástrojů řízení, jako je cílové programování, či metoda mainstreamingu, aplikovaná Evropskou unií v politice rovných příležitostí mužů a žen.

Nedostatečné kontrolní mechanismy

Kontrola je činností tvořící součást řízení, spojená s plánem, sledující plnění normy, příkazů, průběh a výsledek práce.

Akademický slovník cizích slov

Paradoxem období postkomunismu je, že s odstraněním nadvlády komunistické strany zmizela i dozorová superstruktura, které se všichni báli, a která tudíž plnila ve vztahu ke státnímu aparátu i významné ukázkující a kontrolní funkce. Různé ve světě běžně užívané civilizované postupy a formy kontroly činnosti státního aparátu se u nás prosazují jen s velkým zpožděním – a šancí na zneužívání veřejných funkcí k osobnímu prospěchu mezitím využilo mnoho úředníků. **Systém vnitřní i vnější kontroly nevytváří dostatečný tlak na dodržování předpisů a etických kodexů.** Institut ombudsmana jsme ustavili mezi posledními ve střední a východní Evropě, správní soudnictví se teprve rodí. Nejvyšší kontrolní úřad má velmi okleštěné pravomoci.

Zatím nedostižitelnou metou je pro nás americký *General Accounting Office*, disponující tisíci vysokou kvalifikovaných specialistů v oboru práva, veřejných financí, veřejné politiky a správy. Ti posuzují nejenom způsob nakládání s finančními prostředky, nýbrž především to, do jaké míry a jak efektivně je daný úřad schopen plnit své poslání, naplňovat svoje správní funkce.

Nedostatečné kapacity krizového řízení

Termínem „krizové řízení“ v kontextu bezpečnostní problematiky označujeme relativně novou bezpečnostní disciplínu, spočívající v organizaci a řízení aplikovaných krizových opatření.

Česká bezpečnostní terminologie

Povodně v letech 1997 a 2002 by mohly být pouhou epizodou ve srovnání s událostmi, které si nejen umíme představit, ale které – jak potvrdil i teroristický útok na Světové obchodní centrum – jsou pravděpodobnější než dříve. Nazýváme je humanitární katastrofy, poněvadž rázem připravují o život či živobytí takové množství lidí, že se v něm osudy jednotlivců jaksí ztrácejí. Rok 1997 obnažil velké nedostatky krizového řízení České republiky. Teprve pak se veřejná správa rozhybala a její jednotlivé složky začaly spolupracovat na vytvoření systému, který by byl schopen v případě technických havárií, vojenských konfliktů či přírodních a humanitárních katastrof účinně zasáhnout. Tento systém se v roce 2002 v zásadě osvědčil. Ukázalo se ovšem velmi názorně, že **česká veřejná správa stále pracuje bez větších rezerv lidských a materiálních zdrojů** a následky rozsáhlejších krizových situací musí řešit na úkor běžně zabezpečovaných veřejných úkolů.

Vnitřní a vnější bezpečnostní ohrožení se budou stále více prolínat, což si pravděpodobně vyžádá vybudování integrovaného systému bezpečnosti zahrnujícího stovky institucí a řídicích uzlů.

Vzdělávání úředníků ústřední státní správy

Zatímco u státních úředníků se podstatněji snižuje požadavek na jejich průbojnost, poslanců se naopak velmi podstatně snižují nároky na jejich stabilitu, rigoróznost, houževnatost a důslednost v činnosti a dává se větší prostor dynamismu a kreativě.

Ze sociologického výzkumu personální práce politických stran

Česká republika získala mezi transformujícími se zeměmi střední a východní Evropy jedno neslavné prvenství. **Více než deset let zde nevznikl žádný ucelený systém vzdělávání úředníků ústřední státní správy** – ať už v podobě specializované vysokoškolské výuky, či v podobě dalšího vzdělávání. Uvedenou skutečnost podtrhuje i konfrontace se situací úředníků na nižších úrovních státní správy, kteří byli po celé sledované období zapojováni do systému dalšího vzdělávání zajišťovaného Institutem pro místní správu v Benešově u Prahy.

Situace se začala měnit teprve se vznikem útvaru pro reformu veřejné správy při Civilně správním úseku Ministerstva vnitra v roce 1998. Až v roce 2000 přijala vláda dokument ustavující Institut pro státní správu s analytickou, vzdělávací a koordinační funkcí na centrální úrovni státní správy. Doprovázejí jej ovšem od samotného vzniku komplikace, generované nedostatkem finančních zdrojů, hledáním vhodného místa pro výuku i nízkou politickou prioritou pro jeho činnost. Proto **není pravděpodobné, že by se celý systém vzdělávání úředníků ústřední státní správy plně rozvinul dříve než ke konci tohoto desetiletí.**

Formování odpovědného občana

Vzhledem k nezkoušenosti občanů-voličů s činností demokratických politických stran měly tyto zjednodušující postupy politických stran i volební úspěch, který se však v průběhu několika let ukázal jako dočasný a někdy byl dokonce považován za podvod na voličích. To se týkalo především období 1992 až 1996 vrcholícího v krizi pravicových politických stran vládoucí koalice v letech 1997. Sociální demokracii tato situace vtáhla do konfrontační pozice, která jí sice získávala voličský potenciál, avšak odsunula pod dojem úspěšného nástupu do pozadí práci na modernizování strany.

Ze sociologického výzkumu modernizace politických stran

Politologové analyzují důvody klesajícího zájmu lidí o věci veřejné, a zejména klesající ochoty podílet se na správě veřejných záležitostí. Dávají tento vývojový trend do souvislosti s krizí tradičního systému reprezentace zájmů, neboť důvěra v instituce, které jej vytvářejí, trvale klesá. **Platí-li ovšem úměra, že čím neodpovědnější občané, tím neodpovědnější také vlády, pak to do budoucna vytváří velmi nebezpečnou situaci.**

Racionální odpověď je otevírat a posilovat všechny možnosti vstupu lidí do veřejné politiky jak angažováním v politických stranách a zastupitelských sborech, tak činností v občanských sdruženích a iniciativách, ale i prostřednictvím veřejných slyšení, diskuzí, referend, zasíláním peticí apod. Velké poslání může mít – zejména v dlouhodobé perspektivě – co do obsahu i metod moderně a atraktivně pojatá občanská výchova, celoživotní politické vzdělávání.

(Literatura je na konci druhé části statě)

Poznámka:

- [1] *Taková politická iniciativa byla do té doby nad síly české politické reprezentace. Možná i proto jsme se sešli v Karolinu a nikoliv v Kolodějích. O tři roky později, 8. března 2001, proběhl vládní seminář o prvním výstupu činnosti Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV UK, Vizích rozvoje ČR do roku 2015, právě v Kolodějích.*

Univerzita obrany v Brně se účastní řady projektů pilotních studií. Gescí nad nimi je pověřen Výbor pro otázky moderní společnosti NATO (CCMS - Committee on the Challenges of Modern Society). Pilotní studie „Clean Products and Processes“ (čistší produkce) vedená Spojenými státy americkými se zabývá systémovým managementem s cílem restrikce ekonomických a environmentálních problémů. AČR na jednáních prezentuje potenciál čistší produkce v podmínkách rezortu ministerstva obrany.

K uplatnění potenciálu čistší produkce v rezortu obrany se jeví vhodné hospodaření s materiálem, provoz, ošetřování a opravy techniky, fond budov a výcvik. Uvedené oblasti mají různý potenciál čistší produkce a hospodaří s rozdílnými materiály. Velmi různorodé spektrum materiálů užívaných v AČR lze klasifikovat např. dle majetkových uskupení [1], ale v relaci k čistší produkci je účelné dělení podle životnosti:

- Materiály, jejichž spotřeba je časově limitována a které musí být po jisté době odstraněny nejsou-li užity, jako jsou potraviny, převážná část munice, dekontaminační roztoky, většina zdravotního a veterinárního materiálu apod.
- Materiály, jejichž užití je omezeno výhradně v důsledku modernizace (morální amortizace). Sem náleží výzbroj, jisté druhy chemického, spojovacího, ženijního a stavebního materiálu, zejména pak elektronické vybavení aj.
- Ostatní materiál, který má obvykle charakter spotřebního zboží s nedefinovanou trvanlivostí, kam náleží např. čisticí a konzervační prostředky.

1. Vymezení potenciálu čistší produkce u útvaru

Hospodaření s materiálem. Vysoký potenciál se očekává zvláště v souvislosti s opatřeními organizačního charakteru, která jsou investičně nenáročná a dovolí fakticky okamžité dosažení efektu. Potenciál lze spatřovat především v oblasti komunikace mezi jednotlivými vojenskými útvary a zařízeními a civilním sektorem tak, aby zásoby mohly být spotřebovány, předány, vyměněny, případně prodány ještě před vypršením doby životnosti. Opatření předpokládá zajištění vyspělé logistiky materiálů s vynaložením investic na vybudování potřebných informačních sítí. Jiné možnosti jsou u materiálů s prošlou životností, které mají povahu relativně čistých látek (chemického materiálu apod.). Zde se nabízí jejich využití externí recyklací v některém z odpovídajících odvětví chemického průmyslu. Potenciál může být shledán také ve výši a skladbě nedotknutelných zásob, zvláště s ohledem na ambice AČR v NATO [2].

Provoz, ošetřování a opravy techniky. Vysoký potenciál lze předpokládat zejména ve vytěžování dopravy, což by ve finálním důsledku vedlo k redukci najetých kilometrů a spotřeby PHM. Vyšší investice s delší dobou návratnosti by patrně znamenalo vyhodnocení vhodnosti používaných typů pneumatik s jejich případnou výměnou. Další rezervy lze nalézt ve stáčení

pohonných hmot, provádění výměny olejů, brzdových a chladících kapalin a nakládání s nimi. Potenciál výrazně ovlivňuje způsob mytí techniky na mycích rampách, kde zavedení cirkulace mycích vod s jejich kontinuálním čištěním může snížit spotřebu vody a stupeň znečištění povrchových vod. Analogicky jako v předchozí skupině bude i zde existovat zajímavý potenciál spojený se stanovením výše nedotknutelných zásob.

Problematika **fondů budov**. Potenciál je možno vidět zejména ve snižování energetické náročnosti vytápěných budov. Konstrukce jsou často zastaralé, navrhované ještě v době, kdy se tepelně izolačním parametrům staveb věnovala pouze malá pozornost. Rozvod tepla bývá často v havarijním stavu a neumožňuje regulaci teploty.

V oblasti **výcviku**, který je možno uskutečnit s využitím simulátorů, se zcela jistě nalézají nejvyšší potenciál z finančního aspektu. Při zabezpečení dostatečné kvality přípravy vhodnou kombinací a poměru výcviku na simulátorech a v terénu lze relevantně snížit náklady, zvýšit bezpečnost, efektivitu využití výzbroje a využívat operační výzkum. Současně podstatně redukovat vlivy výcviku na životní prostředí. Simulátory a simulování činností představují neefektivnější přístup při výcviku armád v souladu s trendy udržitelného rozvoje. V armádách NATO je dnes realizováno až 65 % výcviku simulacemi a toto číslo se nadále zvyšuje. Kromě toho nelze zapomenout na vyspělou logistiku v průběhu klasického výcviku, jež reprezentuje další potenciál.

2. Podmínky implementace

Vzhledem k vymezenému potenciálu ve vojenství je možno očekávat, že zavedení čistší produkce přispěje k dosažení značných environmentálních i ekonomických efektů. Dalšími pozitivy ve prospěch realizace projektů je pevná velitelská struktura, již bude možno využít k řízení projektu a důsledná evidence všech materiálů, jejich spotřeby stejně jako využívání techniky.

Z významných očekávaných **překážek implementace** čistší produkce byly stanoveny následující.:

- a) Ochrana utajovaných skutečností ve smyslu zákona.
- b) Nezáměr útvarů a vojenských zařízení o implementaci z důvodů obavy nárůstu pracovních povinností a předpokládané zvýšení kontroly.
- c) Nízká motivovanost útvarů i jednotlivců k realizaci úspor bez nalezení mechanismu finančního zainteresování na případném jejich dosažení.

Zásady první fáze realizace:

- a) Proškolení odborníků rezortu, nejlépe ve funkci ekologa resp. pracovníků s kumulovanou funkční náplní, kteří uvedenou činnost vykonávají a za ni odpovídají;
- b) Vypracování cca 10 demonstračních projektů. Náklady na jejich realizaci byly odhadnuty na 3.10⁶ Kč včetně provádění projektů;
- c) Realizace neinvestičních opatření nalezených v průběhu zpracování projektů. Na základě zkušeností z realizace projektů v civilním sektoru lze odhadnout až trojnásobné vyšší přínosy během jednoho roku ve srovnání s náklady na projekt;
- d) Investičně náročná opatření budou uskutečněna jen taková, jejichž doba návratnosti bude menší než čtyři roky. Opatření budou realizována až po provedení neinvestičních či investičně méně náročných změn.

Mezi případná opatření v této provozovně náleží:

- a) vybudování komplexu mycí linky s uzavřenou cirkulací vody;
- b) instalace koncovek na mycí hadice, které automaticky uzavřou přítok vody po mytí;
- c) měření spotřeby vody na určených místech;
- d) úprava tlaku mycí vody.

C. Kotelna

Středotlaká plynová kotelna s klasifikací bez nebezpečí výbuchu je na zemní plyn. Provoz je celoroční a kotelna je řazena jako velkoodběratel plynu, neboť její celoroční spotřeba přesahuje $6 \cdot 10^4 \text{ m}^3$. Zajišťuje dodávku tepla pro ubytovací a pracovní prostory a ohřev užitkové vody. V kotelně jsou instalovány čtyři kotle, každý o výkonu $2,5 \text{ t} \cdot \text{h}^{-1}$ (typ BVP 1600) s kombinovaným hořákem ke spalování zemního plynu a lehkého topného oleje (typ ELCO). Zemní plyn obsahuje jako hlavní složku methan (90 %), dále ethan, propan, butan, CO_2 a N_2 . Maximální teplota užitkové vody na výstupu z ohřívače nesmí překročit 60°C . Teplota vody na výtocích spotřebičů nemá být nižší než 45°C .

Kontrola výskytu škodlivých plynů nebo spalin v ovzduší se provádí jedenkrát měsíčně. Únik spalin z odtahů je kontrolován nasávacím zařízením typu UNIVERSAL s detekčními trubičkami nebo kontrolou tahu jedenkrát ročně. Vyhodnocení emisí provádí oprávněná organizace s autorizací ČIŽP.

Předpokládaný potenciál čistší produkce lze spatřovat v instalaci zejména:

- a) regulátorů teploty do vytápěných místností;
- b) těsnění do oken;
- c) izolačních materiálů do stěn budov;
- d) rozvodné sítě.

D. Dílny automobilní a vojenské techniky

Slouží k provádění běžných oprav a údržby automobilní a vojenské techniky. Produkují odpady, jejichž další zpracování a využití na místě je nemožné. Nakládání s těmito odpady závisí na kategorii a katalogizaci odpadu.

Odstraňování tříděného komunálního odpadu je prováděno na veřejnou skládku. Ukládání vytríděných složek komunálního odpadu a všech dalších odpadů se provádí do zvlášť k tomu určených nádob, aby byl umožněn jejich jednoduchý odvoz do sběrných míst či dep. Vyskytují se hlavně organická rozpouštědla, upotřebený vosk a tuk, nehalogenovaný hydraulický olej, ostatní hydraulické oleje, brzdové kapaliny, olejové emulze, nechlorovaný motorový a převodový olej, kovové obaly, znečištěný sorbent, filtrační materiály, pneumatiky, ostatní odpad s obsahem anorganických chemikálií, olověné akumulátory, barvy, lepidla, pryskyřice aj.

Mezi navrhovaná opatření čistší produkce patří:

- a) substituce technického benzínu pro odmašťování součástek přípravkem na bázi vodného alkalického roztoku;
- b) využívání nových sorbentů, zlepšujících pracovní prostředí při realizaci oprav;
- c) náhrada konvenčních barev a laků vodnými či jinými ekvivalenty;
- d) automatické čištění stříkacích pistolí;

- e) instalace nových koncovek na mycí hadice, které automaticky uzavrou přítok vody po ukončení mytí;
- f) používání nízkotlaké pistole při lakování;
- g) snížení úniku tepla z opravárenské haly využitím tepelně izolačních závěsů.

E. Pracoviště výměny olejů

Zde se zabezpečuje výměna olejových náplní kolové a pásové techniky v kapacitě dvou stání. Technologické vybavení a způsob manipulace s ropnými produkty a nakládání s nebezpečnými odpady plně odpovídá požadavkům zákona o odpadech. Vznikají převážně odpady vosku a tuku, nechlorovaný hydraulický, motorový a převodový olej, olejové emulze, sorbent, filtrační materiály aj.

K potenciálu čistší produkce v této provozovně patří:

- a) substituce motorových a převodových olejů příznivějšími typy z environmentálního aspektu;
- b) změna techniky výměny olejů;
- c) zavedení nových sorpčních hmot.

F. Park techniky

Veškeré zpevněné plochy autoparku jsou odkanalizovány přes odlučovače lehkých kapalin. Odpady vzniklé při provozu odlučovače olejů jsou nebezpečné a patří k nim pevný podíl a kal z odlučovače.

K možným opatřením čistší produkce v parku techniky náleží hlavně:

- a) náhrada tradičních pohonných hmot alternativními palivy k zlepšení prostředí;
- b) zlepšení hospodaření s odpadními pneumatikami a nefunkčními autobateriemi.

G. Vojenská kuchyně

Kapacita podle provozního řádu je 1 200 denních strávních dávek. Produkce odpadů zahrnuje:

- ❑ Kostí, které jsou shromažďovány do chladicích boxů v místnosti pro odpad se ukládají na hliníkové přepravky označené červeným nápisem „kosti“ a odtud jsou odváženy jednou týdně pracovníky asanačního závodu;
- ❑ Anorganický odpad je ukládán do kontejneru k odvozu dvakrát týdně;
- ❑ Organický kuchyňský odpad je ukládán v jímkách umístěných u kuchyně. Jímky jsou jednou za měsíc čišťeny a vyváženy pracovníky provozního střediska ke kompostování.

Do sféry možných opatření ve smyslu čistší produkce v této provozovně náleží:

- a) prohloubit třídění kuchyňského odpadu;
- b) instalace automatické mycí linky na mytí nádobí;
- c) měření spotřeby vody na vytypovaných místech odběru;
- d) instalace termoregulačních ventilů k regulaci teploty vody;
- e) zavedení biologického zpracování kuchyňského odpadu kompostováním.

4. Input-output analýza

Po analýze výskytu **odpadů a nebezpečných látek** bylo sestaveno pořadí nejvýznamnějších a z pohledu nebezpečnosti nejzávažnějších odpadů surovin a pomocných látek pro input-output analýzu v rámci celého útvaru (viz tab. 1, 2 a 3). Na základě vyhodnocení jejich vlastností, množství a ceny byl metodou brainstormingu identifikován největší potenciál čistší produkce v provozovně dílen automobilové a vojenské techniky.

Č.	Název materiálu	Jednotka	Množství/rok	Jednotková cena	Celková cena	Použití	Podíl zúčtovaný ve výrobku [%]
1	Motorní nafta	l	233 300	17,00	3 966 000	doprava	99
2	Automotorní benzín	l	80 000	20,00	1 600 000	doprava	99
3	Motorní olej	l	2 400	36,00	86 400	doprava	-
4	Plasťové oleje	l	800	36,00	28 800	doprava	-
5	Pras – státní vopálka	kg	11,4	1 200	13 680	doprava	15
6	Pras – lehkých nákladních vozidel	kg	132	4 500	594 000	doprava	15
7	Pras – těžkých nákladních vozidel	kg	110	9 500	1 045 000	doprava	15
8	Akumulátory pro státní vozidla	ks	29	1 014	29 322	doprava	-
9	Akumulátory pro lehká nákladní vozidla	ks	20	2 404	48 080	doprava	-
10	Akumulátory pro těžká nákladní vozidla	ks	15	3 206	48 090	doprava	-
11	Elektrický proud	MWh	1 130 531	1,91	2 159 314,2	celá výroba	-
12	Voda pitná	m3	188 262	21,60	2 399 991	celá výroba	-
13	Strojní olej	kg	290	87,40	25 126	lakerna	50
14	Režie	l	300	38,00	11 400	lakerna	2
15	Peníze	l	1 800	15	15 000	správní materiál	-
16	Frída	l	850	30	25 500	chlad. kapalina	99
17	Mazec řepy	kg	700	30	21 000	doprava	99
18	Etikety kapaliny	l	80	108	8 640	správní materiál	99
19	Plastovka, PVC	m2	1 800	128	128 000	správní materiál	99
20	Technická benzín	l	1 800	15	15 000	správní materiál	-

Tab. 1: Předběžné hodnocení; top-twenty tabulka nejvýznamnějších surovin a pomocných materiálů

Č.	Název odpadu nebo emise	Jednotka	Množství/rok	Cena obsažených surovin	Jednotková cena za znečištění	Celkové náklady
1	Organická kyselost, kuchyňský odpad	l	1 810	-	2 300	4 158
2	Živčí odpad – kůže	l	1 450	-	1 050,30	1 523
3	Kal z mletí lehu	l	4 190	-	4 076,60	40 798
4	Upotřebená nečistková motorová olej	l	0 590	837,8	4 200	2 372,30
5	Kovové akumulační filtry	ks	200	66	7	12 400
6	Serbest, železná sluska	l	2	6000	6 500	23 000
7	Kovový odpad znečištěný	l	0 530	1 521,2	7 350	4 701,70
8	Odpad z vody	m3	108 262	11,4	7,38	2 024 073,48
9	Upotřebená akumulátory Pb	l	2	14,9	1 800	2 320,70
10	Kal z lapací nečistat	l	0 073	-	2 286,45	11 048
11	Opotřebené pneumatiky	l	0 520	98,4	3 800	1 988
12	Náklady od nákladních vozidel	kg	230	3,6	15 900	4 715
13	Filtrovací materiál ze správnosti, kůže	kg	100	120	10	1 300
14	Odpad z ovládacího systému	kg	100	50	10	6 000
15	Ostatné materiály	kg	200	5	10	3000
16	Organická rozpouštědla	l	0 500	-	15 900	7 950
17	Kovový železo	l	30	98 198	3 500	2 686 190
18	Výzvěsky – správnosti nová a stará	l	0 200	-	9 466,70	2 843
19	Kal z ovládacího systému	l	30	-	3 200	96 000
20	Barva, kůže	l	0 230	-	15 900	3 657

Tab. 2: Předběžné hodnocení; top-twenty tabulka nejvýznamnějších odpadů a emisí

Č.	Název materiálu	Jednotka	Množství/nok	Jednotková cena	Celková cena	Použití	Podíl zúčtovávaný ve výrobku [%]
1	Motorový náfta	l	230 000	17	3 910 000	dotrava	99
2	Automobilový benzín	l	60 000	20,00	1 200 000	dotrava	99
3	Motorový olej	l	2 400	35,00	84 000	dotrava	-
4	Převodové oleje	l	600	30,00	22 000	dotrava	-
5	Akumulátory pro osobní vozidla	ks	23	1 014	23 322	dotrava	-
6	Akumulátory pro lehká nákladní vozidla	ks	20	2 404	48 080	dotrava	-
7	Akumulátory pro těžká nákladní vozidla	ks	15	3 206	48 090	dotrava	-
8	Syntetické láze	kg	230	87,40	20 102	dotrava	50
9	Radidla	l	300	30,00	11 400	dotrava	2
10	Patřky	l	1 000	15	15 000	oprávněnost	-
11	Frízky	l	090	30	25 500	čistě kapalina	99
12	Mazací láze	kg	700	30	21 000	dotrava	99
13	Březová kapalina	l	80	100	8 000	oprávněnost	99
14	Technický benzín	l	1 000	15	15 000	oprávněnost	-
15	H ₂ SO ₄ , elektrolý	kg	1 000	3	3 000	Př. kys.	99
16	Zářivky	ks	50	80	4 000	Osvětlení	-

Tab. 3: Předběžné hodnocení; top-sixteen tabulka nejvýznamnějších nebezpečných surovin a pomocných látek

5. Klíčový provoz implementace čistší produkce

K plánování a organizace projektu bylo nezbytné popsat dílny oprav automobilní a vojenské techniky, společná technologická zařízení a činnosti v technologii běžné a střední opravy. Cíl projektu byl zvolen takto:

- redukovat produkci nebezpečného odpadu a znečištění;
- snížit materiálové vstupy a výstupy při provozu dílen;
- zmenšit provozní náklady a náklady dotýkající se nakládání s odpady a emisemi;
- zlepšit pracovní prostředí dílny automobilní a vojenské techniky.

Byly stanoveny následující indikátory na typ ošetřované techniky:

- spotřeba vody v m³;
- produkce nebezpečných látek a odpadů v kg;
- objem technického benzínu v litrech;
- hmotnost čistících textilií v kg.

Cílem input-output analýzy a sestavení bilancí bylo zjistit, kde je spotřeba surovin, pomocných látek a energie vyšší než je nezbytné, kde je v provozu nakládáno s nebezpečnými látkami a kde vznikají odpady a v jakých kvantech. Bylo shledáno, že při opravách dochází běžně ke kontaminaci prostředí z úkapů ropných látek a barev. Při odmašťování součástí a agregátů vozidel je používáno velké množství odpadních vod a odpadního technického benzínu, které vytváří nebezpečný odpad. Značné množství plošných textilií je znečištěno především látkami ropného charakteru, dále prachem, barvami a jinými provozními kapalinami. Častá aplikace práškových absorpčních hmot k odstraňování úkapů zatěžuje pracovní prostředí. Značný je objem odpadních motorových olejů a nakládání s nimi je ekonomicky náročné. Vjezdy a výjezdy vozidel dochází k úniku tepla z dílen a vzniku emisí. Energetické ztráty jsou způsobeny také netěsností vrat a nedostatečnou izolací stěn. Výsledky jsou prezentovány u surovin a pomocných látek (tab. 4) a odpadů a emisí (tab. 5).

Č.	Název materiálu	Jednotka	Množství/rok	Jednotková cena	Celková cena	Použití	Podíl zužitkovaný ve výrobku [%]
1	Materiová náfta	l	230 000	17,00	3 910 000	doprava	39
2	Automobilový benzín	l	60 000	26,00	1 200 000	doprava	39
3	Materiová olej	l	2 400	35,00	84 000	doprava	–
4	Převodové oleje	l	600	36,00	22 800	doprava	–
5	Akumulátory pro osobní vozidla	ks	23	1 014,00	23 322	doprava	–
6	Akumulátory pro lehká nákladní vozidla	ks	20	2 404,00	48 080	doprava	–
7	Akumulátory pro těžká nákladní vozidla	ks	15	3 206,00	48 090	doprava	–
8	Spotřební látky	kg	230	67,40	20 102	lakování	90
9	Řezáky	l	300	36,00	11 400	lakování	2
10	Petróleo	l	1 000	15,00	15 000	opráskávání	–
11	Průmysl	l	650	36,00	23 500	chlazení kapaliny	39
12	Mazací tuky	kg	700	30,00	21 000	doprava	39
13	Brzdová kapalina	l	80	100,00	8 000	opráskávání	39
14	Technický benzín	l	1 000	15,00	15 000	opráskávání	–
15	H ₂ O ₂ , elektrolyt	kg	1 000	3,00	3 000	Pb – aku	39

Tab. 4: Podrobná analýza; významné nebezpečné suroviny a pomocné látky používané v dílnách automobilní a vojenské techniky

Č.	Název odpadu nebo emise	Jednotka	Množství/rok	Cena obsažených surovin	Jednotková cena za odstranění	Celkové náklady
1	Upatřebené nečistěování motorové oleje	l	0,590	637,00	4 200,00	2 172,30
2	Karové a lezeční filtry	ks	200	55,00	7,00	12 400,00
3	Sorbent, čisticí dramma	l	2	5000,00	6 500,00	25 000,00
4	Karový obal znečištěný	l	0,530	1 521,20	7 350,00	4 701,70
5	Odpadní voda	m ³	667	11,40	7,30	12 285,90
6	Upatřebené akumulátory Pb	l	2	14,90	1 000,00	2 029,70
7	Kal z kapotě motorů	l	5,173	–	2 250,45	11 649,00
8	Očistění pneumatiky	l	0,520	36,40	3 000,00	1 606,30
9	Nádoby od nálepkových hmot	kg	230	4,60	15 900,00	4 715,00
10	Filtrovací materiál ze znečištěného oleje	kg	100	120,00	10,00	1 300,00
11	Odpady z odstranění barev	kg	100	50,00	10,00	6 000,00
12	Obalové materiály	kg	200	5,00	10,00	30,00
13	Organická rozpouštědla	l	0,520	–	15 900,00	7 950,00
14	Karový šrot	l	30	86 136,00	3 500,00	2 688 180,00
15	Vazelína – upatřebený vlek a tuk	l	0,360	–	9 466,70	2 940,00
16	Kal z očukovacího oleje	l	30	–	3 200,00	96 000,00
17	Barva, lepidlo	l	0,230	–	15 900,00	3 657,30

Tab. 5: Podrobná analýza; významné odpady a emise vznikající v dílnách automobilní a vojenské techniky

Ke zlepšení stavu v dílnách byl pomocí brainstormingu generován soubor čtyř základních skupin opatření.

A Skupina je tvořena námeti, které mohou být realizovány okamžitě, neboť nevyžadují prakticky žádné investice. Do této skupiny patří:

A1 Náhrada rozpouštědla (petroleje) k odmašťování součástek vychází z jeho ekotoxicity, negativního účinku na zdraví pracovního personálu a hořlavosti. Odmašťování a čištění pomocí alkálií je ekonomicky zhruba srovnatelné s aplikací alkanů. Realizace operace s využitím tenzidů vyžaduje mechanický pohyb. Přestože dnes již existují na trhu tenzidy snadno biodegradovatelné je třeba při odstraňování vyčerpaných roztoků akceptovat,

že obsahují též smyté ropné látky. Z krátkodobého pohledu je nutno zaměřit pozornost na náhradu a omezení spotřeby rozpouštědel, zejména halogenderivátů, z dlouhodobé perspektivy pak na odpady, jejich recyklaci a environmentálně únosné odstranění.

- A2** Substituce nátěrových hmot vodou ředitelnými ekvivalenty vyplývá ze zdravotní a ekologické závadnosti klasických typů. Tradiční nátěrové hmoty obsahují různé filmotvorné látky (oleje, pryskyřice, asfalty aj.), rozpouštědla (lakový benzin, petrolej, aceton aj.), anorganické či organické pigmenty (obsahují toxické, často i karcinogenní těžké kovy), plniva (kaolín, mastek, slída, křída aj.) a pomocná aditiva, zejména sikativa, urychlovače a tužidla a bývají hořlavé. Jejich odpady mají ze stejných důvodů nebezpečné vlastnosti. V úvahu přichází především vodou ředitelné nátěrové hmoty, k jejichž aplikaci lze použít bez větších úprav původní zařízení. Výhodou disperzních nátěrových hmot obsahujících až 80 % vody je také snadné odstranění postřiku, možnost jeho opakovaného použití, významná redukce environmentálních a hygienických rizik, nízké emise do ovzduší, úspora energie a snížení nákladů na odstranění odpadů. Nevýhodou bývá obvykle nižší kvalita nátěru, zvláště pak jeho nižší adheze a atmosférická odolnost.
- A3** Instalace nových koncovek na mycí hadice by měla nahradit dosavadní způsob otevírání a zavírání vodovodních uzávěrů. Následkem ručního ovládání je nejen vyšší spotřeba vody, nýbrž i vyšší objem odpadních vod. Návrh spočívá v instalaci koncovek, které automaticky uzavřou výtok po ukončení mytí.
- A4** Užití nových sorpčních hmot, které nahradí dosavadní materiály typu pilin, vapex, bavlněných hadrů a lepenky, užívané jako podložky při montáži. Sorpční schopnost lepenky je nedostačující dochází ke znečišťování podlah nášlapy ropných látek. Navrhované opatření spočívá v zavedení sorpčních materiálů s vysokou sorpční schopností (až s patnáctinásobkem vlastní hmotnosti) a nízkou hmotností, které se dodávají ve tvaru utěrek z netkané textilie. Vynikají dostatečnou mechanickou pevností, značnou odolností proti oděru, netřepí se po namočení a lze je aplikovat opakovaně. Jako podložka je doporučována aplikace rychle savých plachetek a rohoží. Užití moderních materiálů sníží spotřebu zastaralých a produkci nebezpečných odpadů a současně též prašnost. Dlouhá životnost nových prostředků vyplývá z jejich značné odolnosti vůči povětrnostním vlivům, slunečnímu záření, makro i mikrobiální korozi. Možnost opakovaného použití je pak výrazem efektivnosti.
- B** Skupina B obsahuje náměty charakteristické střední investiční náročností s dobou návratnosti do 0,5 roku. Do této skupiny nebyla zařazena žádná z navržených alternativ.
- C** Skupina C je tvořena návrhy opatření, které jsou charakterizovány vyšší investiční náročností s předpokladem návratnosti vyšší než 0,5 roku.
- C1** Návrh opatření spočívá v instalaci zařízení k automatickému čištění stříkacích pistolí, které je vybaveno uzavřeným cirkulačním okruhem rozpouštědla spolu s filtrací. Realizace opatření sníží kvantum produkovaných nebezpečných odpadů, zvýší bezpečnost práce, sníží environmentální riziko a riziko vzniku nemoci z povolání.
- D** Skupinu D tvoří návrhy opatření která jsou v současnosti nerealizovatelná z důvodů vysoké investiční náročnosti. Jedná se o tzv. opatření „do šuplíku“ pro budoucí použití.
- D1** Snížení úniku tepla z opravárenské haly spočívá v instalaci plastických závěsů které umožní vybudovat závětrí, takže po vjezdu a výjezdu vozidel nebude celá hala odvětrávána. Realizací opatření dojde k redukci tepelných ztrát a úniku emisí do ovzduší.

6. Priority realizace

Ke stanovení priorit realizace navržených opatření bylo vybráno sumárně šest kritérií, jejichž rozdílná významnost pro management útvaru byla vyjádřena váhou w_j pro j -té kritérium. Pro posouzení variant u útvaru, jehož okamžitá situace odpovídá nedostatku investičních prostředků, nedostatečné materiálové i energetické efektivity a zvýšené produkci převážně nebezpečných odpadů, byla zvolena následující kritéria [3]:

- investiční a provozní náročnost,
- materiálová efektivnost,
- snížení produkce odpadů,
- rychlost realizace,
- vliv na pracovní prostředí,
- vliv na životní prostředí.

Pro stanovení váhy kritéria byla použita metoda párového porovnání. Výsledky párového porovnání a stanovení vah w_j pro j -té kritérium jsou v **tab. 6**.

Název kritéria	Pořadové číslo kritéria	1	2	3	4	5	6	Váha kritéria
Investiční a provozní náročnost	1	X	1	0	1	1	1	4/15
Materiálová efektivnost	2	0	X	0	1	0	0	1/15
Snížení produkce odpadů	3	1	1	X	1	1	0	4/15
Rychlost realizace	4	0	0	0	X	1	0	1/15
Vliv na pracovní prostředí	5	0	1	0	0	X	0	1/15
Vliv na životní prostředí	6	0	1	1	1	1	X	4/15

Tab. 6: Stanovení vah kritérií pro hodnocení námětů

Posléze byla přidělena bodová hodnota $N_{i,j}$ každé i -té variantě pro každé j -té kritérium. Hodnota $N_{i,j}$ se pohybuje v intervalu $< 1, 5 >$ přirozených čísel. Výhodnější varianta má vyšší bodovou hodnotou. Pro stanovení bodové hodnoty $N_{i,j}$, byl zvolen brainstorming s účastí managementu útvaru. Následně byla pro každou i -tou variantu stanovena hodnota H_i , podle vztahu:

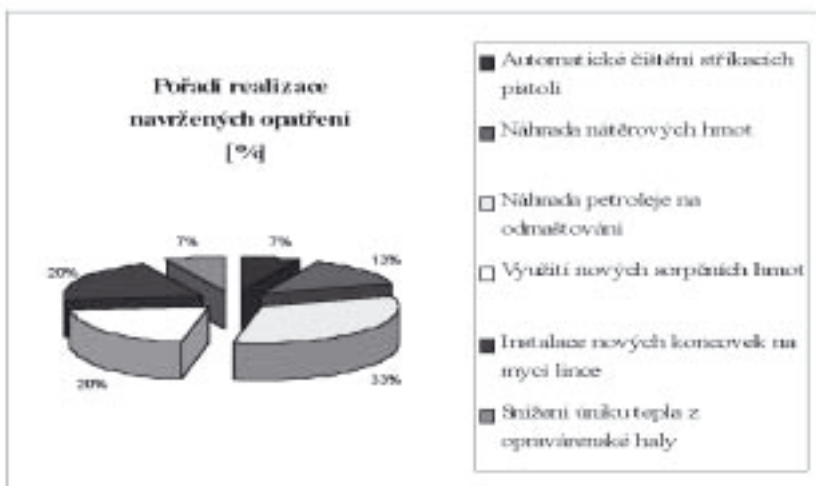
$$H_i = \sum_{j=1}^f N_{i,j} \cdot w_j$$

kde f je počet uvažovaných kritérií, v našem případě $f = 6$. Výše hodnoty H_i určila pořadí realizace navržených opatření, přičemž preferovány jsou opatření s vyšší hodnotou. Hodnocení proveditelnosti navrhovaných řešení je zřejmé z tab. 7 a graficky na obr. 2.

Z uvedeného hodnocení vyplývá, že jako první je vhodné realizovat náhradu petroleje pro odmašťování součástek a dílů alkalickým mycím médiem firmy Shell, které vyžaduje ohřev na 80 °C a umožňuje vícenásobné použití (viz tab. 7 a obr. 2 na následující straně).

Číslo kritéria	Váha kritéria	A1		A2		A3		A4		C1		D1	
N_{ij}	w_i	N_{11}	w_1	N_{21}	w_1	N_{31}	w_1	N_{41}	w_1	N_{51}	w_1	N_{61}	w_1
1	4/15	5	1,33	2	0,53	3	0,80	3	0,80	1	0,27	1	0,27
2	1/15	5	0,33	4	0,27	1	0,07	5	0,33	2	0,13	4	0,27
3	4/15	4	1,07	4	1,07	3	0,80	5	1,33	2	0,53	1	0,27
4	1/15	4	0,27	5	0,33	4	0,27	4	0,27	2	0,13	1	0,07
5	1/15	5	0,33	2	0,13	5	0,33	1	0,07	5	0,33	5	0,33
6	4/15	5	1,33	5	1,33	5	1,33	5	1,33	5	1,33	3	0,80
Suma bodové hodnoty H_i		4,66		3,66		3,60		4,13		2,72		2,01	
Pořadí		1		3		4		2		5		6	

Tab. 7: Stanovení priorit proveditelnosti navržených opatření



Obr. 2: Stanovení priorit proveditelnosti navržených opatření

7. Hrubý odhad přínosů z realizace prioritního opatření.

Bilance:

Stav před realizací projektu

- vznik $288 \text{ m}^3 \cdot \text{rok}^{-1}$ odpadních vod;
- vznik $30 \text{ t} \cdot \text{rok}^{-1}$ kalu.

Stav po realizaci projektu

- předpoklad snížení spotřeby vody na mytí součástek o 40 %;
- předpoklad redukce množství kalů o 40 %;

Snížení (zvýšení) vstupů

- spotřeba vody poklesne o $115 \text{ m}^3 \cdot \text{rok}^{-1}$;
- spotřeba lidské práce bude redukována ca o $30 \text{ h} \cdot \text{rok}^{-1}$;
- zvýšení spotřeby energie potřebné na ohřev odmašťovacího prostředku.

Ekonomické přínosy (ztráty) technologie:

- ❑ ze snížení spotřeby vody vyplynuly úspory přibližně 3 900 Kč . rok⁻¹;
- ❑ ze snížení pracnosti čištění odpadních vod ca 4 800 Kč . rok⁻¹;
- ❑ zvýšení nákladů v důsledku nutného ohřevu odmašťovacího média vyplyne po zavedení.

Ekonomické přínosy (ztráty) v odpadech:

- ❑ ze snížení produkce odstraňovaného kalu ca 38 400 Kč . rok⁻¹;
- ❑ náklady spojené s výměnou odmašťovacího média nebylo možno odhadnout.

Environmentální přínosy (ztráty):

- ❑ snížení spotřeby vody a množství odpadních vod zhruba o 115 m³ . rok⁻¹;
- ❑ snížení produkce kalů v množství 12 t . rok⁻¹;
- ❑ zvýšení hygieny práce a produktivity práce (klesnou náklady na ošetření a nemocenskou);
- ❑ pokles rizika kontaminace vodoteče odpadními vodami a kalem v případě poruchy zařízení pro čištění odpadních vod;
- ❑ zvýšení spotřeby energie.

Literatura:

- [1] *Hospodaření s majetkem v rezortu ministerstva obrany.* Vojenský předpis Všeob P-4. Praha: MO ČR, 2004.
- [2] *Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec.* Praha: MO ČR, 2003.
- [3] BOŽEK, F., DVOŘÁK, J. and KOMÁR, A. *Military Unit Cleaner Production Project.* 8th Meeting of the NATO/CCMS Pilot Study on Clean Products and Processes. Norwegian University of Science and Technology. Alesund, Norway, June 19-24, 2005.

Jedním z úkolů vzniku této armády, malé a moderní, je také specializace. Ale my chceme, aby to byla vševojsková armáda, která je schopna reagovat na různá ohrožení. A když budeme mít takovou armádu, tak potom se specializovat. A budeme se specializovat především na ochranu proti zbraním hromadného ničení, což vlastně už dnes děláme. Další jsou pasivní sledovací systémy a částečně také i zdravotnická služba.

**generálporučík Ing. Pavel Štefka,
náčelník Generálního štábu AČR
Jaké bude profesionální vojsko
ČT 2, 20. 6. 2005**

Ve svém článku bych se rád pozastavil nad problematikou psychického teroru na pracovišti (mobbing, bossing). Považuji za velmi důležité kultivovat prostředí AČR dalším vzděláváním jejích příslušníků a to i formou článků v odborném tisku. Cílem mého příspěvku je podat čtenáři ucelený přehled o příčinách, důsledcích a právních aspektech psychoteroru.

V závěru seznámím čtenáře s malým výzkumem, který jsem si provedl u několika útvarů AČR.

Kde se v člověku bere agrese, kde je její (biologické) centrum?

Mozek je rozdělen na levou a pravou hemisféru, ale také do „historicky vzniklých“ dvou částí. První část neokortex je centrem paměti, ale také jazyka, řeči, psaní, matematických dovedností, nadání. V druhé části, limbickém systému, máme centrum nálad. Zde se nachází i takzvaný R-komplex, který je centrem agresivity, sociální hierarchie a teritoriality. A právě zde je skrytý problém, příčina všeho zla, o kterém bude dále pojednáváno. Na aktivaci posledních dvou částí mozku se mohou, „vedle vrozenosti (výrazná agresivita v příbuzenstvu), podílet i různé vlivy metabolické, intoxikační, traumatické a rovněž vlivy psychogenní, související s dlouhodobou frustrací. Agresivitu může zvyšovat i nízký obsah cukru v krvi (hladový člověk), je ovlivňována i mužským hormonem testosteronem. V posledním období je velká pozornost věnována serotoninu, jeho snížená koncentrace v mozkomíšním moku souvisí s jistými aspekty agresivního chování.“ [1]

Agrese může být reakcí na frustraci, ale i reakcí na agresi ze strany jiného člověka, například reakce na nadávání, napadení a podobně, nebo organizaci, ve které je zaměstnán, či subjektu, který mu ublížil či jej ohrozil. Příklad: podnikateli nebyla zaplacená faktura, zaměstnanec nedostal plat, zákazník neuspěl v reklamačním řízení.

Mluvíme-li o agresi, máme často na mysli jedince. Nelze však zapomínat ani na agresi skupinovou. Často člověk jinak klidný v kolektivu „ožije“ a „zagresivní“ právě pod vlivem prostředí – jiných lidí (dav). Agresivní chování – útoky jsou někdy děleny podle použitých prostředků nebo sociálního postavení aktérů na:

- ❑ **stalking** – obtěžování pomocí telefonických hovorů v různé denní době, kdy formulace jsou plné výhrůžek,
- ❑ **staffing** – násilí podřízených vůči nadřízenému s cílem poškození nebo zničení jedince či celé firmy,
- ❑ **chairing** – souboj o moc ve firmě nebo podniku nazývaný často jako „boj o židle, o koryto“,
- ❑ **defaming** – pomlouvání, znevažování jak ze strany jednotlivců, tak třeba médií,
- ❑ **disen** – proces označení za „černou ovci“ a vyvržení z kolektivu nebo společnosti, jde o přerušení sociálního kontaktu,

Výše uvedená typologie agresivního jednání, jednotlivá chování se mohou vzájemně prolínat, překrývat a přecházet jedno v druhé. Hranice jsou poměrně těžko specifikovatelné a zpravidla i v praktickém životě jde o „využívání“ více forem a prostředků za účelem dosažení cíle.

Příčiny mobbingu a bossingu

Biologickou podstatu jsem vzpomenul, tudíž jen doplním výčet a příčiny shrnu.

- ❑ **autoritářský styl řízení a vedení podřízených** – zde může jít o odraz celé osobnosti „mobbéra“ – nízký stupeň vzdělání, pomstychtivost za něco, snaha zjednodušit si práci, megalomanství, neschopnost věcně argumentovat až po frajerství, povýšenectví a podobně. V určitém významu lze problém vidět jako zneužití moci;
- ❑ **nízká schopnost vypořádat se s konfliktem** – což může být jak neschopnost trýznitele, tak trýzněného, který neumí najít způsob řešení (absence asertivity jednání);
- ❑ **stálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů** – zamezování zákonného nároku na přestávku, svačinu, návštěvu WC, práci o sobotách a nedělích bez příplatků až po omezení topení, dodávku teplé vody a podobně;
- ❑ **firemní kultura s nízkou úrovní etiky** – do jisté míry souvisí s prvním bodem. Jde však taky o vzájemné respektování – formální vystupování, kouření na pracovišti jako projev moci, nedodržování „pravidel pro všechny“, vulgární komunikaci a další;
- ❑ **nedostatky ve vnitropodnikových strukturách** – systém nadřízený a podřízený není funkční, nejsou jasné kompetence;
- ❑ **strach před ztrátou zaměstnání** – řadím mezi základní příčiny a budou ještě předmětem úvahy;
- ❑ **závist a konkurenční vztahy na pracovišti** – kdy se kolektiv rád spojí, aby „vyštípál“ schopnějšího kolegu nebo se přidá na stranu autoritativního šéfa;
- ❑ **podstatné rozdíly v míře tolerance** – jde především o její nedostatek – vůči mladšímu, ženě, schopnějšímu a podobně;
- ❑ **struktura osobnosti týraného;**
- ❑ **struktura osobnosti mobbéra.**

Pracovní prostředí – skupinová atmosféra, firemní kultura, řízení a vedení lidí

Osobně považuji za důležitý faktor – příčinu mobbingu a bossingu – prostředí. V souvislosti s pracovním prostředím, se často operuje s pojmy firemní kultura, skupinová atmosféra, řízení a vedení lidí.

Skupinová atmosféra

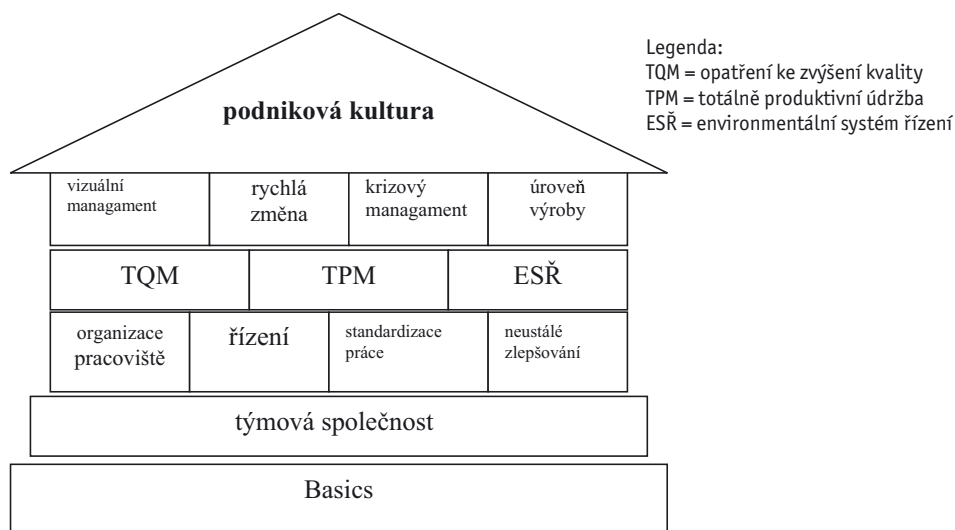
Autorem pojmu skupinová atmosféra Elton Mayo (1880-1949) z Harvard Business school, který je zároveň považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Skupinovou atmosféru chápeme jako určitou citovou naladěnost více lidí. Přesněji řečeno jako určitý průsečík nálad jednotlivců, včetně jejich duševního prožívání, vzájemných interakcí, zájmů, cílů v určitém čase a prostoru. V běžném životě se setkáváme s pojmy jako dobré vztahy, dobrá parta, pracovní pohoda nebo naopak špatný kolektiv, nepřátelská atmosféra, nedůvěra a podobně. Jedná se dle mého soudu o kategorii sociálně-psychologickou.

Firemní kultura

Firemní kultura je pojem velmi blízký, ovšem více sociologicky zaměřený. Firemní kulturou můžeme rozumět systém vztahů, který je dán organizační strukturou, stylem řízení, výpěstlostí managementu i zaměstnanců, pravidly chování a jednání, způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Firemní kultura, to jsou sdílené představy, přístupy a hodnoty všech jejich zaměstnanců.

Zastřešuje celkové klima ve firmě, chování zaměstnanců k sobě navzájem, vzájemnou důvěru a jejich spokojenost. Charakterizuje, jak se většina zaměstnanců firmy drží psaných, a především nepsaných pravidel. Firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců i jejich fluktuaci.

Místo firemní kultury v podniku ukazuje obr. [2]:



Obr.: Místo podnikové kultury

Firemní kultura se projevuje se jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti. Příkladem je pocit hrdosti zaměstnanců vyjadřovaný oblékáním se oděvů s firemním logem často i mimo pracovní dobu. V tomto duchu oceňují práci vrcholného vedení rezortu obrany, kdy dnes může voják z povolání reprezentovat armádu ve slušivých sportovních doplncích, které snesou i kvalitativní porovnání s výrobcí světových značek. Na druhou stranu se méně pozornosti věnuje v armádě výchově k vlastenectví, pocitu hrdosti na dějiny státu, armády. Zaslepená výchova a vzdělávání pouze směrem do odborných kvalit je scestná a jednou se společnosti jako takové nemusí vyplatit. Je možná nejvyšší čas přehodnotit tematické plány výcviku a výchovu v naznačeném smyslu ponechat odborníkům.

Nejdále došla v práci s firemní kulturou takzvaná japonská škola v osmdesátých letech 20. století. Tvrdí, že nejlepším způsobem, jak může firma motivovat své zaměstnance, je získat je úplně pro své hodnoty. Pokud má ovšem být snaha managementu zvýšit oddanost svých pracovníků k firmě účinná, musí podle psychologů práce a organizace vycházet z osobní komunikace mezi managementem a pracovníky. Při nesprávné komunikaci uvnitř organizace

nelze vytvořit skutečnou týmovou spolupráci, při níž jde všem o jeden cíl – a je jedno co tím cílem je (zisk, splnění úkolu). Uvádí se, že až 80 % zaměstnanců organizace je schopno se přizpůsobit požadavkům vedení a zodpovědně a efektivně pracovat.

V souvislosti s řešenou problematikou mobbingu je důležité upozornit, že pokud tlak na firemní hodnoty a prosazování oddanosti pracovníků neodpovídá realitě, vytváří se v organizaci omezující klima, které může brzdit kreativitu, zvyšovat pracovní stres pracovníků – agresivitu, odpor k případným změnám. Proto personalisté doporučují firemní hodnoty definovat obecněji jako součást strategických cílů organizace, či dokonce nechat zaměstnance, aby se na jejich vytváření spolupodíleli, a při jejich prosazování stále sledovat, nakolik odpovídají ochotě zaměstnanců je přijímat. Je pochopitelné, že se nikdy nepodaří dosáhnout při stanovování firemních hodnot a priorit naprosté shody, což ale ani nemusí být cílem. Prostor plurality a pocit zaměstnanců, že je vedení bere vážně, vytváří podstatně lepší podmínky pro spolupráci. A jsme opět u komunikace, zpětnovazebním systému v řídicí práci.

Rozvoj firmy-organizace a její kultury je úzce spojený s rozvojem dvou důležitých prvků – řízením organizace a s osobním rozvojem jejích zaměstnanců, proto je pro posílení firemní kultury i oddanosti pracovníků důležitá investice do osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Řízení a vedení lidí

Nerad bych se pouštěl do dlouhých výčtů teorií řízení. Považuji za nutné však vzpomenout několik myšlenek.

Vedle známých stylů řízení: autokratického, liberálního a demokratického se dnes mluví a píše o dalších stylech (R. Likert, R. Blake, J. Mouton), které jsou však jen různými kombinacemi výše zmiňovaných stylů.

Řízení je procesem, který obsahuje plánování, organizování, vedení a kontrolování prvků účastnících se plnění nějakého úkolu. Na řízení je možno nahlížet jako na: „Proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby iniciativně plnili určité aktivity, chovali se určitým způsobem, aby chtěli přispět ke skupinovým (útvárovým, podnikovým) cílům. Proces koordinování činností lidí a ostatních výrobních zdrojů. Řízení tedy předpokládá znalost lidského chování, schopnost motivace, komunikace, hodnocení apod.“ [3]

Pro řízení se v zahraničí užívá též pojmů management, directing, commanding, administration, executive, control.

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“ [4]

Na manažery jsou kladeny vysoké nároky, podle autorů tříděné do několika kategorií. Vždy však jde o široký komplex schopností, které se od nich očekávají. Jsme svědky kladení velkého důrazu na oblast vedení, jejíž obsah tvoří práce s lidmi podmíněná komunikací.

Špatný řídicí pracovník má v komunikaci a ve vedení lidí řadu nedostatků, které mohou mít tyto znaky:

- ❑ neodpovídá na pozdrav nebo jen „mumlá“, odvrací pohled,
- ❑ otázky pracovní kompetence pracovníka řeší za jeho zády,
- ❑ sděluje dohady o podřízení jiným pracovníkům,
- ❑ devaluje názory pracovníka na veřejnosti,
- ❑ opovržlivě zpochybňuje tvrzení pracovníka bez jasného argumentu,
- ❑ nechválí, nepovzbuzuje, přehlíží jeho úsilí,

- ❑ dává protichůdné příkazy; příkaz jehož splnění je vytknuto,
- ❑ nestanoví jasné kompetence za účelem šikany, znemožňuje tím odvolání pracovníka,
- ❑ přehnaně zdůrazňuje drobné chyby pracovníka,
- ❑ nepřijímá zlepšovací návrhy, sám ví vše nejlépe,
- ❑ vysmívá se pracovníkovi do očí, tupí ho před ostatními,
- ❑ omezuje co nejvíce komunikaci,
- ❑ neopodstatněně zpochybňuje tvrzení pracovníka před vyšším nadřízeným,
- ❑ osobní věci pracovníka řeší v přítomnosti dalších,
- ❑ vážné věci komunikuje za chůze, při jednání dělá jiné činnosti-telefonuje, píše dopis, mluví s někým jiným.

Pro dobře fungující mechanismus zvaný například kolektiv je potřebné, aby každý jedinec věděl, co se od něj očekává a co může očekávat on od svého okolí. V pracovním procesu je role vymezena pracovní náplní, organizačním řádem, normami organizace. Pokud dojde k případům osobní nekompetence (člověk na funkci nestačí svým vzděláním, schopnostmi), nejasnému vymezení role (lidé, kteří potřebují přesně úkolovat), přetížení nebo nevytížení v roli, nastává konflikt, problém, stres.

V souvislosti s řízením, řídicími pracovníky považují za potřebné zmínit ještě pojem, o kterém se u nás mluví málo nebo vůbec. Emoční inteligence (EI), emoční kvocient (EQ). Co to je? „Je to komplex osobních kompetencí, které umožňují manažerovi získat pro věci lidi, motivovat je a vytvořit dělný a také nadšený pracovní tým.“ [5] Autorem tohoto pojmu je Daniel Goleman, který jej použil poprvé v roce 1995. Někteří autoři mluví o „mysteriózní směsi psychologických kvalit“. Jde vlastně o kompetence v oblasti interpersonálních vztahů a kompetence vztahující se k vlastní osobě, přičemž mezi oběma musí panovat dialektický vztah. Vztah vývoje a vazby, protože jen v úzké „symbióze“ tvoří EQ, prvek, který z odborníka tvoří špičkového vedoucího pracovníka. Součástí těchto kompetencí jsou notoricky známé prvky: sebeuvědomování, sebeovládání, sebekontrola, motivace, hodnotový systém, empatie, komunikativní schopnosti. Emoční inteligence není zcela vrozená, je to do jisté míry naučené chování a jednání. Je to způsob řešení problémů. Důležité však je, že se jí dá naučit. Její učení je doprovázeno ještě jedním důležitým faktorem, který by se měl připomenout, ale ne jej přeceňovat. Je jím fyzický věk – zralost. Naučit se EI se může zdát být jednoduchým, ale opak je pravdou. Problém je v mozku. Školící programy jsou zaměřeny na neokortex, který je centrem analytických, technických a logických schopností. Ovšem v tomto případě je třeba „zasáhnout“ limbický systém, kde se EI rodí. Limbický systém se učí cestou motivace, praxe a zpětné vazby.

„Podle Davida McClellanda, uznávaného experta na organizační chování, oddělení, řízená manažery s dostatečným množstvím emocionální inteligence, překonala roční plánované cíle o 20 % A oddělení, vedená šéfy bez této schopnosti, naopak plán nesplnila – takřka o totéž množství.“ [6] Věřím, že tento argument je srozumitelný i čtenáři technokratického typu.

Ovšem pozor na jiný druh extrému. Tím by byla například přílišná empatie vedoucí k tomu, že řídicí pracovník nebude schopen dát zaměstnanci výpověď.

Emoční inteligence je jistě schopnost důležitá a potřebná, ale pouze ve spojení s dalšími kompetencemi řídicího pracovníka. Pokud tohoto spojení nebude, stává se nepotřebnou v kontextu s řídicí prací.

Neodpustil bych si, abych nevzpomenul zvláště v souvislosti s bossingem často připomínanou kategorii – moc. Moc jako právo nařizovat, donucovat, zakazovat, odměňovat, manipulovat, rozhodovat a organizovat.

V souvislosti s růstem významu moci v řízení souvisí otázky zneužití moci (i bossing) a etiky moci. Snížení možnosti zneužití moci vedoucím pracovníkem pro své osobní zájmy nebo proti podniku či jiným zaměstnancům je závažným problémem. Problém je řešitelný jednak přesným vymezením pravidel, vyváženým rozložením moci v rámci hierarchie, včetně kontrolních mechanismů. V neposlední řadě je to opět kladení důrazu na podnikovou kulturu, která zneužití moci nepřipustí jednak z vnějšku (upozorní spolupracovníci) nebo zevnitř, kdy zaměstnanec, nositel moci si sám uvědomí škodlivost jednání.

Důsledky mobbingu a bossingu

Důsledky mobbingu i bossingu jsou vlastně důsledky psychosociálního stresu. Ty tam jsou doby, kdy za nemoc se považovalo jen somatické onemocnění. Důsledky mobbingu lze pro přehlednost rozdělit do třech základních skupin:

- ❑ psychosomatické – nervozita, poruchy spánku, špatné dýchání, kardiovaskulární potíže, bolesti hlavy a zad, onemocnění trávicího traktu, sebevražedné sklony, strach, deprese, syndrom vyhoření, snížení imunity, nervozita, záněty spojivek, dermatologické potíže a další,
- ❑ sociální – neschopnost navazovat sociální vztahy a vazby, uzavřenost, strach z lidí, komunikační potíže, ztráta sounáležitosti s okolím, agrese k okolí,
- ❑ ekonomické – snížený pracovní výkon, snížená poptávka po zboží, vysoké náklady na léčbu a zvýšená nemocnost.

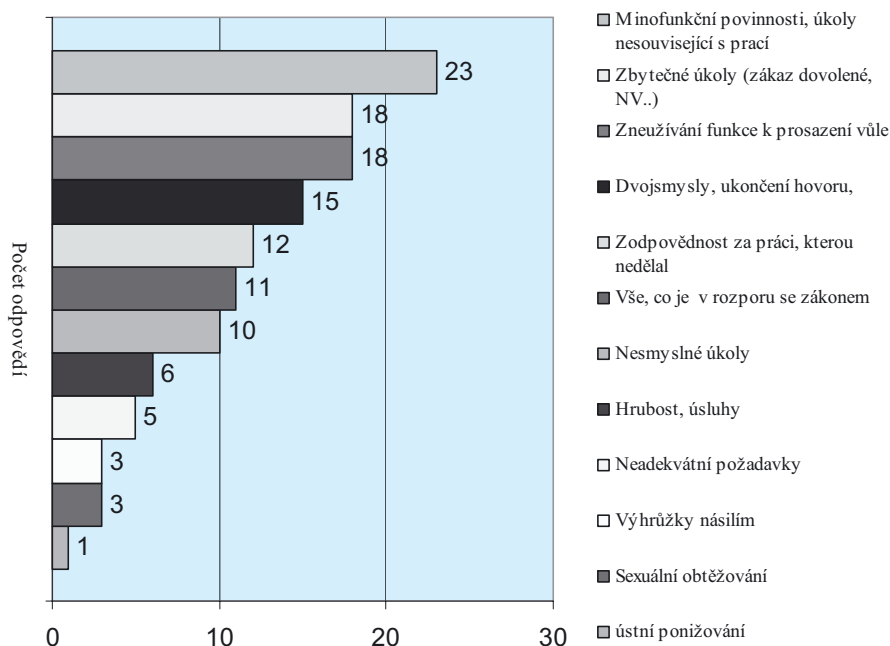
Důsledky mobbingu a bossingu jsou u veškeré literatury vázány vždy pouze k oběti. Zde nesouhlasím. A proč? Vždyť **postižení jsou i pachatelé**. Ponižování jiných jim přináší radost z cizího utrpení, strach ostatních, možný strach, zda nebudou odhaleni a potrestáni, atypické sociální vazby, v případě vedoucích nižší výkony kolektivu, který vedou. Jsou vlastně nemocní nemocí z moci, nadvlády. Nesoustředí se na výkon, na práci, ale na to, jak někomu ublížit. Jejich čas je naplněn hledáním zla. Výčet postižení bude možno určitě ještě rozšířit. I zde je pole působnosti pro další výzkum.

Formy mobbingu a bossingu v ČR

Každý rezort má svá specifika. Je tomu tak i v případě armády. Troufám si tvrdit, že zde jsou formy šikánování „nejpropracovanější.“ Je to dáno tradicí armády, její specifikou ve vztazích, plněných úkolech. V minulosti jak už jsem uvedl byly formy šikany mnohem primitivnější. Útočily spíš na fyzickou stránku oběti. Dnes musí být mnohem „racionálnější,“ díky změně podmínek. Útoky jsou tím rafinovanější, čím je oběť zkušenější a vzdělanější. Jsou více bolestivé, čím více je člověk na armádě závislý – omezovat může jednostranné vzdělání (pouze vojenské), množství dětí, jejich studijní aktivita vyžadující trvalý zdroj peněz, manželka bez pracovního poměru nebo v nemoci, velká vzdálenost do místa trvalého pobytu, staří rodiče, pocit, že bez armády to v životě nepůjde.

Pro svůj výzkum jsem si vybral tři útvary na Moravě. Výzkumu se zúčastnilo 56 respondentů.

Pro zjištění forem mobbingu jsem položil VZP otázku: „Co považujete za šikanování na pracovišti?“



Graf 1: Formy mobbingu v AČR

Velmi citlivě je vnímána problematika tzv. mimofunkčních povinností, úkolů přímo nespojujících s „náplní práce“. Pro příklad uvádím funkce velitel budovy, správce koupelny, osoby zodpovědné za údržbu venkovních prostor (rajónů) atd.

Další kategorie – zbytečné úkoly, neumožnění čerpání řádné dovolené a náhradního volna. Opět se jedná o vojenskou specifiku. Třebaže zákon řeší čerpání dovolené i náhradního volna naprosto exaktně, praxe je jiná. Znáám velmi málo příkladů, kdy si voják vyčerpá dovolenou přesně podle plánu. Třebaže je tento plán velitel povinen sestavit téměř rok předem, na čemž je tvrdě bazírováno. Totéž se týká výběru náhradního volna. V běžném životě se nejvíce dovolených čerpá v létě díky zaplaceným zájezdům, jejichž stornování by musel velitel řešit jako škodu. Další „nával dovolených“ je v prosinci, kdy nadřízené stupně trvají na vyčerpání dovolené v daném roce, což sice odporuje zákonu, ale i zde se jedná o bossing učebnicového typu. Zbytečné úkoly – často diskutovaný problém by možná nemusel být až takovým problémem, kdyby. Kdyby řídicí pracovníci více přemýšleli předem, netrvali na stereotypním plnění spíše zvyků než úkolů a hlavně vysvětlovali, pokud to jde, proč se úkol plní, jaké jsou souvislosti. Samozřejmě, že nelze vysvětlovat neustále a vždy, to bychom některé úkoly nesplnili nikdy.

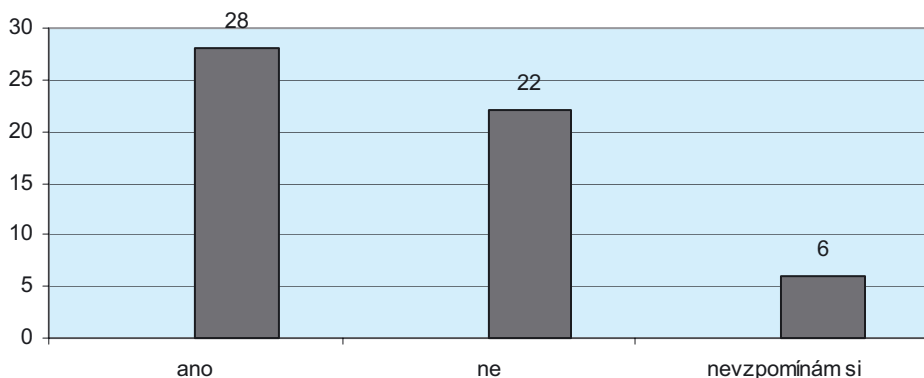
Třetí kategorií, která vadí nejvíce je zneužívání funkce. Za tímto problémem se však skrývají jak kategorie předešlé, tak mnoho jiných nešvarů zasahujících až do ekonomické trestné činnosti. Samo o sobě by zneužívání funkce bylo na zvláštní práci neboť jde o velmi složitou problematiku, která se často těžce dokazuje. Je to dáno i tím, že armáda je specifický organizmus, založený na funkcích, podřízenosti, moci a plnění úkolů ve složitých podmínkách.

Velkým problémem jsou v armádě dvojsmysly. Nebude to asi jenom přibývajícím počtem žen, ale možná i mylným úsudkem, že slovní útok je hůře postižitelný, možná beztestný. Příčinu vidím i ve větší vzdělanosti příslušníků armády zvláště v řídicích funkcích, kteří dovedou často velmi mistrně vládnout slovem, zvláště v mluvené podobě.

Závěr: výše uvedené formy mobbingu a bossingu se jednak těžce specifikují a dovolím si doplnit, že často mnoho vojáků z povolání nedokáže rozlišit mezi plněním úkolů a šikanováním. Dotazovaní při odpovědi na otázku odpovídali jednak z vlastní zkušenosti a jistě i ze svých znalostí teoretických. K tomuto mě přivádí poznatek, který dále doložím, totiž, že šikanování se u sledovaných útvarů vyskytuje jen v mírné formě.

Protože jsem věděl, že výzkum nebude jednoduchý, pokusil jsem se jednou otázkou vybídnout VZP k přímé odpovědi otázkou: Použil vůči Vám někdo někdy v AČR větu: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu Vás zastrašit?“ Sám jsem se s tímto vyjádřením setkal v různých podobách, situacích a od funkcionářů nejrozličnějších stupňů. Je to věta velmi urážející, bodavá, potupná a beroucí chuť do další práce. Používána je na shromážděních, kde se nejdříve mluví o tom, jak rezort obrany pečuje o své zaměstnance, jaké jim dává výhody, které jinde nejsou. Dopředu se tak připravuje živná půda, do které má věta zapadnout a splnit svůj cíl – zastrašit zaměstnance armády.

Zajímalo mě, zda se s ní kolegové setkali a jak často si ji museli vyslechnout.



Graf 2: Četnost setkání s větou ...

Graf jasně naznačuje, že věta je velmi často užívaným výrazovým prostředkem.

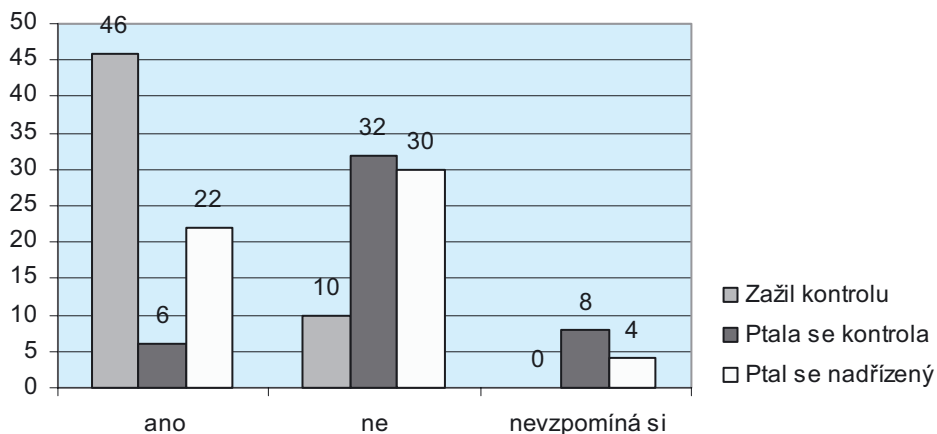
Závěr: 50 % VZP se setkala s touto nepříjemnou větou, což by mělo být pro všechny nadřízené určitým mementem. Není dobré vyjadřovat se takovýmto způsobem, protože se tím pracovník tlačí do kouta, ze kterého je jen málo cest úniku. Reakce může být v mnoha případech taková, že postižený se uzavře, přestane být aktivním, iniciativním a bude naopak vyčkávat na chybu autora věty. V případě, že půjde o člověka odborně zdatného, může dojít k závěru, že bude lepší vyměnit zaměstnavatele.

Odpovědi na tuto otázku byly jediným signálem, který se podařilo ve vztahu k možnému mobbingu či bossingu zjistit v prvním dotazníku. Protože otázka zněla zdánlivě „neškodně“, respondenti zřejmě netušili, co se z odpovědi dá vyčíst, volili pravdivé odpovědi.

Pokud však mobbing či bossing začíná i končí pouze u této věty, je situace u sledovaných útvarů velmi dobrá.

Kontrolní činnost v AČR

Při provádění výzkumu jsem se zajímal o kontrolní činnost. Cílem tedy bylo zjistit, jaká pozornost je věnována odhalování sociálně negativních jevů, včetně mobbingu, v systému kontrolní činnosti nadřízených.



Graf 3: Setkání s kontrolním orgánem

Závěr: 82,1 % vojáků zažilo kontrolu nadřízeného stupně, ale jen 13 % vojáků se tato zeptala, zda byli šikanováni. Myslím si, že toto svědčí o malém zájmu ze strany nadřízených – v tomto případě kontrol z vyšších stupňů než je útvar(prapor). Mnohem lepší je situace u velitelů. Tito se zeptali 39 % dotazovaných, což je každý druhý až třetí a tady už se něco zjistit dá. Pochválit velitele nelze za 53,6 % VZP, kterých se nezeptali. Samozřejmě zohledňuji, že 10 VZP nezažilo kontrolu, což údaj mírně zkresluje. Tedy nadřízené kontroly i velitelé mají co dohánět. V neprospěch brigádních kontrol svědčí fakt, že na tomto stupni už jsou speciální skupiny – psychologové, kaplan, právníci, kteří mají možnost tyto problémy odhalovat a řešit. Navíc jsou v oblasti dostatečně vzděláni, mají předpoklady s touto problematikou mnohem lépe, promyšleněji za využití moderní výpočetní techniky pracovat.

Právní ochrana v Armádě České republiky

V armádě se ochrana práv v kontextu tohoto pojednání týká dvou skupin zaměstnanců: vojáků z povolání a občanských zaměstnanců. Pro občanské zaměstnance platí zákoník práce. Pro vojáky z povolání pak zákon č 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Paragraf 2., odstavec 3) zákona č. 221 stanoví povinnost služebnímu orgánu (prezident, ministr obrany, velitelé, náčelníci, ředitelé a jiní vedoucí zaměstnanci: „.... zajišťovat rovný přístup a rovné zacházení se všemi vojáky při vytváření podmínek výkonu služby, zejména pokud jde o dosažení služebního postupu, odměňování, Je zakázána diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, národnosti, etnického a sociálního původu. Je zakázáno i takové jednání služebních orgánů, které diskriminuje nikoliv přímo, ale až ve svých důsledcích. Za takové jednání se považuje i navádění k diskriminaci [7].

Zde je patrna téměř 100% shoda se zákoníkem práce. Odstavec 4) odpovídá znění §7, odst. 2). Za citaci stojí tato slova: „...Za ponižování důstojnosti se považuje i nežádoucí chování sexuální povahy a všech forem obtěžování, které směřují k narušení důstojnosti vojáka, vytvoření zastrašující, nepřátelské, ponižující a pokořující nebo urážlivé atmosféry, a které jsou nevíтанé, nevhodné nebo mohou být druhým vojákem oprávněně vnímány jako podmínka pro rozhodnutí, která ovlivňují výkon práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru [8].“

Rovněž vojáci mají právo se domáhat upuštění od takového chování. Služební orgány nesmí vojáka za domáhání se svých práv znevýhodňovat. Situace je podle mého názoru složitější a ne zcela odpovídá požadavkům zákona. Některých momentů se dotknu v části práce, která pojednává o výzkumu, který jsem provedl.

A. Šikanování jako přestupek

Také zákon číslo 200/1990 Sb., o přestupcích pamatuje na ty, kdo se nechovají slušně. Vzpomenu jen, že přestupek je zaviněné jednání, které je za přestupek tímto zákonem nebo zákonem jiným označeno. Znamená to, že i tohoto zákona lze případně použít, pokud v zákoně jiném nejsou sankce zmíněny.

Paragraf 49 řeší přestupky naproti občanskému soužití a za přestupitele označuje toho, kdo: „...

- a) jinému ublíží na cti tím, že ho urazí nebo vydá v posměch
- b) jinému z nedbalosti ublíží na zdraví ...“ [9]

A co za to? Za písmeno a) až 1000,- Kč, za písmeno b) až 3000,- Kč. Součástí mohou být i náhrady správního řízení.

B. Šikanování jako trestný čin

Bylo by asi neúčelné vypisovat v případě zákona číslo 140/1961 Sb., trestní zákon dlouhé stránky s obsahy skutkových podstat. Proto se omezím na uvedení paragrafu a jeho stručný obsah, nosnou myšlenku (skutkovou podstatu).

Čeho se tedy můžeme případným psychoterorem dopustit? Tak třeba „pomluvy“ podle §206, sdělíme-li o někom nepravdivý údaj, který ohrozí jeho vážnost v zaměstnání. Sazba: odnětím svobody až jeden rok. „Ublížení na zdraví“ - §221 se dopustí ten, kdo úmyslně ublíží na zdraví a potrestán může být odnětím svobody až na dvě léta. Dále je možno se dopustit „útisku“, když budeme někoho nutit, zneužívaje jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, trpěl. Trest může být ve výši 6 měsíců strávených v cele.

Samozřejmě, že možnost spáchat trestný čin mají i vojáci. Může to být „urážkou mezi vojáky“ podle § 276 se sazbou odnětí svobody až na jeden rok. Zajímavě zní § 279 a, kterému veřejnost říká šikana, ale zákon „porušování práv a chráněných zájmů vojáků“. Zde ovšem stojí za to přesně citovat odstavec 1: „Kdo vojáka stejné hodnosti nutí k osobním úsluhám nebo ho omezuje na právech nebo svévolně ztěžuje výkon jeho služby, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.“ [10] Bude-li však šikanovat, tedy nutit k osobním úsluhám, ztěžovat výkon služby voják hodnosti vyšší, vyslouží si trest odnětí svobody až tříletý.

Závěr

Problematika mobbingu a bossingu se stává na našich pracovištích realitou. Je třeba, aby se o tomto fenoménu psalo a mluvilo. Heslo, že: „Kdo chce psa bít, hůl si najde“ sice platí, ale dělejme vše proto, aby se pomyslná hůl hledala co nejsložitěji a psi se uměli bránit. Je to v zájmu nás všech, ať zastáváme jakékoli funkce.

Důležitým poznatkem z celého mého výzkumu je zjištění, že situace u sledovaných vojenských útvarů je velmi dobrá.

Vzhledem k určitým rezervám, jichž jsem si vědom, plánuji provést do budoucna podobný výzkum ještě jednou a porovnat výsledky. Útvary v té době budou plně tabulkově doplněny a bude zaručena větší personální stabilita.

Porovnání s civilním sektorem nebylo možno provést, neboť statistická data neexistují. Respektive existují, ale nedají se porovnávat. Poruším-li některá metodologická pravidla, mohu konstatovat, že situace u zkoumaných útvarů je lepší než v civilním sektoru. Podle mého soudu je příznivější situace v armádě dána tím, že není takový tlak na ekonomické výsledky a prostředí je v průměru kultivovanější.

Poznámky k textu:

- [1] ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého 2001, s. 119.
- [2] *Moderní řízení* č. 11. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2002, s. 67.
- [3] PALÁN Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia 2002. s. 186.
- [4] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského 2000, s. 7.
- [5] *Moderní řízení* č. 5. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2003, s. 81.
- [6] *Moderní řízení* č. 6. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2004, s. 55.
- [7] *Věstník MO*, ročník 2002, částka 15. Praha: Ministerstvo obrany, s. 311.
- [8] *Věstník MO*, ročník 2002, částka 15. Praha: Ministerstvo obrany, s. 311.
- [9] *Úplné znění* č. 282. Ostrava: Sagit 2002.s. 196.
- [10] *Úplné znění* č. 282. Ostrava: Sagit 2002. s. 59.

Celá reforma záleží na třech věcech. První, to je profesionalizace, druhá je akviziční proces, tedy nákup nové techniky, a třetí je přesvědčení lidí o této reformě.

**generálporučík Ing. Pavel Štefka,
náčelník Generálního štábu AČR
Jaké bude profesionální vojsko
ČT 2, 20. 6. 2005**

Koncepce služební tělesné výchovy v armádě, potažmo v celém rezortu Ministerstva obrany, neboť vojáci slouží i v jiných součástech než které spadají pod velení Armády České republiky, si určitě zaslouží pozornost. Už jen kvůli tomu, že základní atributy vymezující požadavky na službu profesionálního vojáka s vysokou tělesnou výkonností vojáků a z ní odvozovanou tělesnou zdatností neoddiskutovatelně počítají. Nejen pro potřebu rozvoje schopností vojáků odolávat vysoké tělesné zátěži dlouhodobě či opakovaně, ale i proto, že význam tělesně zdatného organismu, jako jedné z podmínek pro dobrý zdravotní stav vojáků, je všeobecně známý a respektovaný. Také proto se kromě náročného vojenského výcviku včetně tělesného, objevují i zdravotně orientované programy a je jen logické, že kromě zdravotníků se k nim hlásí i systém služební tělesné výchovy.

Výchozí stav koncepce služební tělesné výchovy

Asi nemá příliš velký význam zabývat se služební tělovýchovou v armádě před rokem 1990. Ne že by byla bezvýznamná, ale kromě vybraných útvarů, výuky ve vojenském školství a součástí jimž veleli „tělovýchovní fandové“, trpěla do značné míry formalismem a často se zabývala spíše atraktivnějšími, okolím lépe vnímanými formami – v převážné míře sportem. Struktura tělovýchovy (Tv) tehdy nebyla a priori špatná i když bylo možné občas zaslechnout ironické zmínky o ruském modelu, předpisech zpracovávaných podle sovětské armády apod. V tom její slabiny nespočívaly, byly hlavně v tom, že na verbálně i předpisy prezentovanou oblast jako důležitou, se projevoval tlak jen hrozily-li prověrky.

Ve vztahu ke koncepci – vývoji, změnám – se toho ale mnoho nedělo. Armádní model výcviku se neměnil a praxe tedy postrádala stimulující motivy ke změnám v pojetí Tv. Navenek se jevíly důležitější více viditelné zájmy orientované hodně na volný čas vojáků jako masová sportovní činnost v různých kroužcích, velmi rozšířený výkonnostní sport provozovaný ve sportovních oddílech vojenských tělovýchovných jednot (VTJ), Armádní sportovní hry aj. Zabezpečovat zejména tyto záležitosti tvořilo hlavní náplň práce tělovýchovného náčelníka.

Politický převrat v roce 1989 a následná léta však přinesly tak razantní změny v celé společnosti, že ani armáda nemohla zůstat stranou. Nejen rozdělení federální armády, ale zahájení dalších reforem, vznik nově koncipovaných útvarů, vysílání do zahraničních misí, nová legislativa, postupný tlak a přechod k profesionální armádě aj., to všechno bylo nutné akceptovat i při řešení tělesného výcviku vojáků a všeho co k němu patřilo dříve, i toho co se ukazovalo jako progresivní a výhodné nově.

Čtyři neopominutelné osobnosti

Pro novou Tv koncepci (ve srovnání např. s rovněž nově vzniklou slovenskou armádou), měla AČR asi výhodu, že v jejím vrcholovém tělovýchovném managementu byli v letech 1989 – 2004 postupně tak výrazní lidé, jako **plk. PhDr. Oldřich VYŠATA** – bývalý vedoucí katedry

tělesné výchovy a sportu Vojenské akademie v Brně se svým zástupcem **plk. Mgr. Zdeňkem FIALOU** – bývalým pracovníkem oddělení tělesné přípravy správy bojové přípravy MO a rehabilitovaným za postihy v normalizačních 70. letech, **plk. doc. PhDr. Ladislav KUBÁLEK, CSc.** – bývalý dlouholetý vedoucí katedry tělesné výchovy a sportu Vojenské vysoké technické školy v Liptovském Mikuláši a **plk. PhDr. Čestmír OBERMAN** – odborník s kompletní kariérou tělocvikaře na všech stupních vojenského letectva.

Ti provedli služební tělesnou výchovu „bouřlivými vodami“ v době největších změn a intenzivní potřeby hledat a uskutečňovat nové přístupy teoretické, legislativní, finanční a materiální, a mnoho dalších. Všichni byli v potřebné míře nadáni kreativním myšlením, schopnostmi a trpělivostí (podle potřeby i neústupností) vysvětlovat a obhajovat na své a vyšší úrovni a v potřebné míře rozhodovat pro podřízenou sféru.

Jen málokdy nesou nové věci okamžitý efekt (v úspěch se často nevěří), a proto bývají i obtížné přijímány. Skoro vždy vyžadují měnit zaběhnuté zvyky, obvykle znamenají i více práce. Při uplatňování koncepčně nových úkolů proto vyžaduje řízení nejen vlastní přesvědčení o správnosti konání, ale také odvahu rozhodnout, byť někdy i proti názorům části kolegů vlastní profese.

Odborné schopnosti a odhodlání jít v zájmu dobré věci někdy i do konfliktu, to vše přineslo ovoce v nalezení skutečně flexibilní koncepce a zahájení její realizace, což vyústilo do nového systému služební tělesné výchovy. Jeho výhody jsou v tom, že nenárokuje žádné masivní zvyšování finančních nákladů, neměl žádné problémy s absorbováním všech změn, ať šlo o jakýkoliv nový krok či opatření během armádní reformy. Zejména umožnil vyjasnění vztahů mezi jednotlivými oblastmi tělovýchovného systému, a teprve na základě toho bylo možné přistoupit k potvrzení správnosti zpracováním věcně reálného, nového Tv předpisu, včetně kompletní přípravy k jeho vydání.

Praktické kroky

Zásahy, které si vynutily změny v právním rámci, byly různorodé a postihly téměř všechny oblasti armádního tělovýchovného systému, převzatého z dob federální armády stejně, jako některé problémové stereotypy nejen ve vlastním provádění tělesné přípravy při výcviku. Mnohem obtížněji se ale jevila „železná košile“ starých návyků a konzervativního chápání úlohy služební tělesné výchovy jako celku. Doba klade jiné požadavky, ale jejich nepochopení a setrvání na starém a nepružném vnímání Tv systému, neschopnost či neochota vidět rozdíly ve služebních a dobrovolných (soukromých) potřebách a nutnost včetně výhod jejich odlišného řešení se občas projevuje dodnes. S podivem, ne vždy u pamětníků, jichž ostatně „ve službě“ mnoho nežůstalo.

Ještě do federální armády patří doslova revoluční opatření zdánlivě nesouvisející s vojáky, a to formulování podmínek a **legalizace tělesné přípravy pro vybrané občanské zaměstnance začleněné do bojové pohotovosti** v pracovní době stejně, jako ji mají povinnou vojáci z povolání. Šlo o opatření v armádě dosud zcela neznámé, bez předchozích zkušeností včetně nemožnosti převzít či se poučit i jinde než doma – nebylo kde.

Pravděpodobně proto se postupně některá řešení ukázala jako ne dost předvídatá, výhody však převažovaly a opatření bylo „v globálu“ dobré. Na jedinečnosti tohoto „nápadu“ nic nemění ani to, že postupem času se chopily iniciativy jiné vlivné kruhy, takže původně prospěšný a progresivní nový prvek byl zdeformován, míjel se s původním záměrem a byl

po téměř 13 letech své existence oprávněně zrušen. Tv občanských zaměstnanců byla svázána i s povinným a každoročním přezkoušením tělesné výkonnosti společně, při výročním přezkušování vojáků. Možná to, že s poskytnutými právy byly vyžadovány i povinnosti zmíněnou deformací odstartovalo, a neochota reálného vnímání „neodbornými kruhy“ se stala začátkem konce.

Zmíněné výroční přezkoušení se jevilo jako novinka i pro vojáky z povolání. Mohlo to tak být ale jen proto, že předchozí doba tehdy rovněž uložené každoroční přezkušování vojáků nebrala vážně a tak se provádělo spíše sporadicky. **Proto jedním z prvních projevů nové Tv koncepce byl i nekompromisní tlak a od té doby se každoroční výroční přezkoušení tělesné výkonnosti vojáků stalo samozřejmostí.**

Jedním z prvních problémů, který byli tělovýchovní „lodivodi“ nuceni řešit při přechodu z federálního modelu ministerské struktury na úřad státní správy „jen“ republikový, byl téměř existenčního významu.

Nebylo jednoduché najít pro vrcholný orgán služební tělesné výchovy nové začlenění. Diplomacie, odborné kvality a schopnosti dvou prvních výše jmenovaných Tv funkcionářů přesvědčit, že se tělovýchova stane promyšlenou a účinnou součástí polní přípravy vojsk, získaly podporu u jednoho z nejlepších vojáků své doby – inspektora pozemních vojsk AČR, **genmjr. Ing. Karla Kuby**. Bohužel hovořit lze o něm už jen v minulém čase, ale byl to všestranný voják s moderními vizemi do budoucna, který vzal celoarmádně působící Tv odbornost pod „křídla“ rodících se pozemních sil. Navíc jako **garant početních stavů v pozemních družích vojsk, obětoval na jejich úkor pět tabulkových míst ve prospěch vojenského školství**, s určením pro vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze (VO FTVS UK). Umožnil tak **vznik skupiny učitelů speciální tělesné přípravy** pro výuku nových vojenských tělocvikářů. Stejně jako tělovýchovní manažeři i **gen. Karel Kuba viděl v této přípravě až 80 % obsahu pracovní náplně vojenského tělocvikáře** u vojsk. Jen zbývající část může tvořit výběrová tělesná výchova, která je rovněž součástí služební tělovýchovy. **Nebude-li náčelník tělovýchovy útvaru řešit především výcvik, sám zpochybní důvody své existence.**

Neméně vážným problémem v armádní reformě byla i **transformace výkonnostního sportu** působícího v oddílech VTJ. Změny v právním řádu státu vyvolaly nutnost ukončit jejich činnost jako vojensky řízených prvků. Sportovní činnost se v nové ČR stala ze zákona výhradně soukromým zájmem občanů bez výjimek, včetně „občanů v uniformě“. I tento úkol dokázalo tělovýchovné vedení splnit až elegantním způsobem.

Nebylo lehké udělat tento krok, při téměř padesátileté úspěšné tradici, 30 družích sportu ve kterých soutěžilo 131 sportovních oddílů a při předem nepochybně negativním ohlasu i v civilní veřejnosti. Nicméně zákony armáda ctít musí, výkonnostní sport byl přes mnohé nesouhlasné názory „přeložen do civilu“ a v brzké době se ukázalo, že neutrpěl. Naopak leckde našly tyto sportovní oddíly lepší podmínky, než v direktivně řízeném armádním prostředí.

Velký přínos znamenala „demilitarizace“ výkonnostního sportu i pro nebývalé zprůhlednění finančních a materiálních toků. Přestaly být problémem finanční prostředky pro služební tělesný výcvik. Odhady před transformací, že výkonnostní sport a zájmové sportovní kroužky spotřebovávají až 70 % peněz určených tělovýchově celkem, se začínaly potvrzovat jako pravdivé. Do té doby byl výcvik méně zajímavý a po materiální stránce dost „živořil“. I to se stalo důkazem pro neudržitelnost starého modelu systému tělesné přípravy před rokem 1989, při současném posílení podpory koncepčních změn.

Tento fakt by měl být i důrazným mementem pro současné snahy stoupenců trendu, znovu smísit aktivity ve volném čase vojáků, popř. i jejich rodinných příslušníků nebo občanských zaměstnanců, do jednoho celku se služebními, výcvikovými úkoly útvarů a povinnostmi náčelníka Tv útvaru.

Tělocvikář zcela nepochybně může a bude v případě potřeby vzhledem ke svému vzdělání na činnostech mimo služební dobu participovat. **Nejeví se ale prozíravé, zatížit jej v jeho hlavní roli „výcvikáře“ odpovědností za volný čas.** Zájem deklarovaný transformačními dokumenty AČR zejména v úkolech personální podpory k vytváření podmínek pro sportovní a kulturní programy, by měl být řešen samostatnými právními, finančními a dalšími dokumenty, včetně personálních přístupů.

Postup transformace AČR také začínal odhalovat těžkopádnost právního uspořádání služební Tv. **Její soustředění do jednoho „všeobjímajícího“ předpisu bez dalších prováděcích norem se stalo nevyhovující.** Změny, které bylo třeba zabezpečovat pokud možno rychle, znamenaly zásah do celého předpisu, což vždy vyloučilo právě tu potřebnou operativnost a modernizační zákroky, i když ne vždy velkého rozsahu. To ale není v časových lhůtách daných procedurálními nároky, možné. Proto se řešily provizorně dočasně platnými dokumenty, jako např. RMO ČSFR č. 50/1990, NNGŠ Čs. armády-ZMO č. 16/1991, NNGŠ AČR-ZMO č. 5/1993, NNGŠ AČR č. 60/1995 apod., až do roku 2000 včetně.

Koncepce přeměny služební tělesné výchovy tedy začala měnit i tuto oblast. Přijala se **zásada vytvořit jediný předpis zakotvující systém výhradně služební tělesné výchovy na schvalovací úrovni ministra obrany.** Zajistit tak jeho respektování všemi vojáky bez ohledu na aktuální různici se faktickou podřízenost. Tím potvrdit novou koncepci a **vlastní úpravou řešit ostatní záležitosti** podle aktuálních potřeb – předpisy a pomůckami o nižší právní síle.

To znamenalo rozdělit oblast služebních Tv aktivit na samostatné, životaschopné části, **s vizí umožnit rychlé vstupy (modernizaci, korekce aj.), vždy jen toho co je třeba, s maximálně možným vyloučením neprofesionálního ovlivňování neupravovaných oblastí zvenčí.**

Za zakladatele speciální tělesné přípravy ve výcviku všech druhů vojsk lze označit třetího ze jmenovaných – plk. Kubálka. Vyhodnotil dostupné poznatky získané u speciálních jednotek a vojenského letectva, a vypracoval její koncepci. Zavázily i zkušenosti z provádění vojenského „tělocviku“, který dozníval ještě v padesátých letech (osobní přínos už o. z. Fialy, na VO FTVS UK).

Moderní přístup ke speciálním tělesným dovednostem a k zaměření speciálního tělesného výcviku v různých druzích vojsk vymezil prostor pro záležitosti základních pohybových dovedností ve spojení s příslušnou tělesnou výkonností.

Tím bylo dáno co je požadováno od odborné práce tělocvikáře tak, aby na jeho práci ve výcviku jednotlivce mohl voják přejít od odborného do dalšího nadstavbového výcviku, např. v rámci forem komplexních zaměstnání (s taktickým námětem, vícedenních cvičení), popř. i do zahraničních misí aj.

Výcvik už prokázal své výhody, např. v atraktivitě pro vojáky, ve významném posílení sebevědomí a umění vycvičených vojáků, v relativně nízkých finančních nákladech aj. Dnešní stav ve speciální tělesné přípravě potvrzuje správnost vizí vytyčených a realizovaných plk. Kubálkem i oprávněnost předem dané důvěry gen. Kuby.

Převážně do éry řízení tohoto náčelníka tělovýchovy AČR spadá i myšlenka a poté budování armádních tělovýchovných center. První vzniklo v Bechyni už v roce 1994, pro začátek s celoarmádní působností. Pro výcvik vojsk se osvědčilo a není už v AČR jediné.

Poslední ze jmenovaných, plk. Oberman, se jako náčelník vojenské tělovýchovy (změnu v názvu funkce přinesl transformační vývoj) stal hlavním motorem realizace systému, který se z jednotlivých koncepčních záměrů a kroků vydefinoval.

Je hlavně jeho zásluhou, že dokázal na úrovni MO vytvořit ovzduší pro pochopení tělovýchovných opatření, že se vždy vyřešily finanční i materiální podmínky pro realizaci koncepce ve vojscích, že se začaly uskutečňovat i ediční záměry v transparentnosti Tv oblastí a jejich úpravy ve služebních předpisech a pomůckách aj. Příspěly i změny v branné legislativě (zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR, uložil provádět tělesný výcvik vojáků – poprvé v poválečné době).

Prvními výsledky této koncepce v právním uspořádání Tv byly služební pomůcky ke speciální tělesné přípravě Těl-51-1 až 3, v tisku je další a podle kapacit jsou rozpracovány ještě další. Stejně tak se jeví schůdné zpracovat samostatně programy jak pro základní i pro speciální tělesnou přípravu. Umožnily by velitelům různých odborností i úrovně velení volbu adekvátních Tv prostředků k získávání a udržování výkonnostní a dovednostní úrovně vojáků dané požadavky, které plynou z taktického předurčení jejich útvarů.

V tomto duchu byl připraven i výše zmíněný základní předpis výhradně pro služební tělesnou výchovu na schvalovací úrovni ministra obrany a přiveden až do konečné fáze ke schválení.

I když zdravotní efekt tělesné výchovy a sportu (služební tělesnou výchovu vojáků nevyjímaje) byl vždy chápán jako samozřejmý, až změnami v organizaci dříve pracovně orientovaných preventivních rehabilitací, začal být důsledněji naplňován. Přesto, že se idea jejich tělovýchovného zaměření zrodila už v roce 1992, největšího rozmachu dosáhly rehabilitace s řízeným tělovýchovným programem po roce 1995. Přece jen bylo třeba získat s novým prvkem v přetvářeném Tv systému určité zkušenosti. V následných letech byl celý tento program v intencích armádní transformace racionalizován ve vazbě na redukování armádních početních stavů, zkvalitňování zázemí vojenských zotavoven aj.

Zahájily se i jednotlivé kroky k soustavnému a průběžnému vzdělávání tělocvikářů působících v praxi. Do té doby většinou stačilo absolvovat příslušnou vysokoškolskou aprobaci a v další profesní kariéře už přistupovaly jen praktické zkušenosti. Zřízení různě zaměřených, kvalifikačních i monotematických účelových kurzů na VO FTVS UK udržuje aktualizaci informací z oboru a umožňuje být tělocvikářům ve své profesi trvale na výši.

Nejsou však jen úspěchy. Nepodařilo se např. udržet funkční, samostatné finanční standardy pro Tv. V době jejich vytvoření a zavedení byly pokrokem při tvorbě kalkulačních listů. Přinesly průhlednost v předurčení finančních prostředků pro Tv. Celoarmádně však přišel jiný trend, takže ústup nezaznamenala jen služební tělesná výchova.

Budoucnost?

V roce 2005 došlo na MO k dalším obměnám v Tv managementu. Domnívám se, že je zatím předčasné hodnotit jeho kroky i když pověstných 100 dní „hájení (pro politiky)“ už je pryč. Protože ale v takovém postavení je pro manažerskou činnost nějaká vize nezbytností, jsou v podstatě dvě možnosti. Buď ve smyslu už provedených změn **pojmut prováděnou koncepci**

za svou a pokračovat v ní (vzdor tomu, že nemusela být nutně ve všem tzv. „šálkem čaje“ současných vedoucích pracovníků v jejich předchozích funkcích), **nebo přinést „lepší vítr“**. **Ten by ovšem** neměl podléhat krátkodobým zájmům nebo dokonce emotivním názorům, ale přijde-li, potom by **měl být odborně zdůvodněn a popsán stejně kvalitně**, jako práce těch, kteří již odešli. Oni totiž splnili předpoklady k vedení nejen pro dobu ve které své funkce zastávali, ale dokázali založit stavební prvky i pro budoucí tělesný výcvik vojáků přes vědomí, že u něho už nebudou. Právě v tom je jejich velká zásluha.

Co se týče budoucnosti, zatím lze jen parafrázovat název tohoto článku a zeptat se „**Quo vadis et quo vaderis, vojenská tělovýchovo?**“ [1].

Závěr

Zmíněných, ale i jiných kroků nově postavené koncepce služební tělesné výchovy je na dané časové období dost. I jejich realizace zatím byla úspěšná. Některé se už osvědčit stačily, jiné jsou ve fázi zavádění a navykání na ně, a jejich efekt by právě pro krátkost času nebylo vhodné zatím hodnotit. **Některé dokonce, neméně důležité, např. změna role do níž bylo neoprávněně vmanévrováno výroční přezkoušení tělesné výkonnosti a nezbytné zvýraznění profesního – na služební zařazení a k odbornosti vázaného – přezkušování, zatím na své zavedení teprve čekají a jsou velmi potřebné.** Nechtějí-li vojenské jednotky a útvary i nadále žít v dosavadním sebeklamu při testování a hodnocení tělesné připravenosti.

Článek by neměl být pochopen jako oslava nositelů čtyř uvedených jmen, takový záměr nemá. Byli ale v obtížné době hlavními protagonisty Tv koncepce a na jejím základě také dosud úspěšného přerodu tělovýchovného systému v reformující se armádě i výrazného zhodnocení práce vojenského tělocvikáře, proto považuji za slušné je zmínit.

Má zveřejnit, jak a proč se dosud úspěšná koncepce tvořila. Kromě popsaného měla moderní a odborně kvalitní koncepce význam i pro pokračování vojenské tělocvikářské profese, a tím i pro psaní dalších řádek do jejích dosud úspěšných tradic, což není vždy a všude tak úplně běžné. V AČR se ale domnívám, svůj význam tato odbornost zdůvodnila.

Využitá bibliografie:

- FIALA, Z., KONRÁD, A. Tělesná výchova a sport vojáků AČR po zaměstnání. *Vojenský profesionál*, 2000, č. 1-2-3, s. 84-88, ISSN 1210-3179.
- KONRÁD, A. Nároky na tělesnou výkonnost vojáků. *Vojenské rozhledy*, 2004, č. 4, s. 174-183, ISSN 1210-3292.
- KONRÁD, A. Tělovýchovný proces a náčelník tělovýchovy v současné armádě – a jak dál? *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 2, s. 169-175, ISSN 1210-3292.
- KONRÁD, A. Výkonnostní sport a vztah armády. *Tělesná výchova a sport mládeže*, 67, 2001, č. 2, s. 7-10, ISSN 1210-7689.
- KONRÁD, A. Zamyšlení nad zrušením tělesné přípravy občanských zaměstnanců. *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 4, s. 76-84, ISSN 1210-3292.
- LIZSOK, V. Preventivní rehabilitace s tělovýchovným programem a její začlenění do nové moderní koncepce Armády České republiky. *Vojenský profesionál*, 2001, č. 10-11-12, s. 68-71, ISSN 1210-3179.
- PŘÍVĚTIVÝ, L. Výroční přezkoušení tělesné výkonnosti v AČR. *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 2, s. 164-168, ISSN 1210-322.

Poznámka:

- [1] „Kam kráčíš a kam půjdeš VTv?“

Brigádní generál v. v. MUDr. Josef Hercz – veterán druhé světové války

PERSONÁLIE

* 11. srpna 1917

Narodil se 11. srpna 1917 na Slovensku na samotě Čalovka u obce Egresh nedaleko Trebišova. V roce 1935 maturoval na československém státním reálném gymnáziu v Košicích a v témže roce zahájil studium medicíny v Praze. V roce 1939 se vrátil na Slovensko, kde byl odveden do armády Slovenského štátu. Z „rasových“ důvodů nastoupil jako „vojak pracovnej služby“ v Oremlazu u Žiliny a jak dnes říká: „S lopatou v pravé ruce jsem přísahal věrnost Slovenskému štátu“. Zde sloužil od ledna do května 1940, kdy byl dočasně z vojenské služby propuštěn. Když se vrátil domů, tak se dozvěděl, že jeho starší bratr Desider se dostal balkánskou cestou na Střední východ, kde se stal příslušníkem československého 11. pěšího praporu-Východního v Agami v Egyptě, jehož velitelem byl jmenován podplukovník Karel Klapálek.

Josef Hercz se rozhodl opustit svou vlast a 18. května 1940 společně s 300 emigranty, převážně staršími lidmi, ženami a dětmi z Československa, Rakouska a Polska nastoupil na vystěhovaleckou loď Pentscho. Podle původního plánu měla plavba po Dunaji trvat asi tři týdny, ale v Budapešti a jugoslávském Beždanu nastoupili na loď další emigranti a došlo ke zpoždění.

Tak se stalo, že v deltě Dunaje v Sulině, kde na emigranty měla čekat větší zámořská loď již nikdo nečekal a přeplněný remorkér musel přelout Černé moře přes Bospor do cařihradského přístavu, kde jim však nebylo dovoleno přistát. Proto loď pokračovala přes Dardanely do Egejského moře k ostrovu Lesbos do přístavu Mytilene, následně do přístavu v Pireu, a nakonec se ocitli v italském přístavu Stampaglia. Odsud loď pokračovala opět na širé moře, kde za silného vlnobití ztroskotala, ale naštěstí všem 508 emigrantům se podařilo dostat na neobydlený skalnatý ostrůvek Camilloni nedaleko ostrova Kréty.

„To vše se přihodilo,“ vzpomíná Josef Hercz, „8. října 1940, den před největším židovským svátkem Jom Kipur.“ Pět dobrovolníků, mezi nimi i Josef Hercz, se rozhodlo pro velmi nebezpečnou cestu v chatrném záchranném člunu, směrem k ostrovu Kréta. Po pěti vyčerpávajících dnech zahlédli letoun, dvouplošník, který jim ukázal směr, kde kotvilo 26 anglických válečných lodí. Na palubu je vzal torpédoborec Nubian a ztroskotanci byli nakonec zachráněni Italy a převezeni po devíti dnech na ostrov Rhodos. Později byli převezeni do jižní Itálie, kde je pak Američané osvobodili. Pět dobrovolníků odvezli Angličané do egyptského přístavu v Alexandrii. Byli vyslýcháni egyptskou přístavní policií a po týdenním věznění se o ocitli v židovské nemocnici, kde byli až do doby, než dostali cestovní pasy. Od veslování měl Josef Hercz zhnisanou ruku a musel být operován.



Čtyři ze člunu (ten pátý byl turecký námořník) vstoupili 18. května 1941 v Alexandrii do československého 11. pěšího praporu-Východního. Zde se Josef Hercz setkal se svým bratrem Desiderem. Po třítydenním výcviku v egyptském Agami u Alexandrie je Klapádkův 11. pěší prapor nasazen v západní poušti, odkud byl přes Suez a Palestinu přesunut do Sýrie a Libanonu, které ovládala kapitulantská francouzská vláda ve Vichy.

„Cílem bylo,“ vzpomíná generál Hercz, „vichysty odsud vyhnat, a to se podařilo za skromného přispění našeho pěšího praporu.“ Po ukončení bojů byla jednotka na dvou australských torpédoborcích přesunuta do Tobrúku. Vojín Josef Hercz tehdy sloužil u třetí čtyři poručíka Kleina patřící do třetí rotu jíž velel štábní kapitán Borský. Za činnost v Tobrúku obdržel první Československý válečný kříž 1939. Po osvobození Tobrúku byl odeslán s několika dalšími příslušníky praporu ke skotské jednotce lehkých protiletadlových dělostřelců na výcvik do Tobrúku a následně s 3. rotou k obraně nedalekého letiště El Adem. Při přesunu k obraně dalšího letiště na Sidi Rezegh došlo k převrácení terénního nákladního vozu převážejícího kuchyni a zásoby, v němž byl Josef Hercz a z pod hořícího vozidla byl zachráněn Angličany, kteří postupovali za kolonou. Se zlomenými žebry a dalšími zraněními byl převezen do polské polní nemocnice v Tobrúku, pak do Alexandrie, následovalo výcvikové středisko v Sidi Bišru u Alexandrie a odsud se vrátil zpět ke své jednotce.

Po návratu z Tobrúku se stal frekventantem druhého kurzu pro důstojníky pěchoty v záloze. Mezitím byl 11. pěší prapor-Východní přeorganizován na 200. lehký protiletadlový pluk, který pak plnil bojové úkoly v protiletadlové obraně přístavů v Bejrútu, Haifě a Tobrúku. Důstojnická škola byla přesunuta do Palestiny do blízkosti Haify. Josef Hercz byl vyslán do anglického kurzu kladení a odstraňování min, který probíhal nedaleko suezského průplavu.

Po ukončení bojů v severní Africe byla jednotka po šestitýdenní plavbě přesunuta 18. srpna 1943 do Anglie, do přístavu v Liverpoolu a stala se podstatnou součástí tvořící se československé samostatné obrněné brigády. Po vylodění v Normandii byl Josef Hercz jako rotný aspirant jmenován velitelem průzkumné čety u motopraporu v Birminghamu.

„Převážná část průzkumné čety byli mládenci,“ vzpomíná generál Hercz, „kteří pocházeli z nacisty obsazených Sudet, a kteří se dostali do zajetí Spojenců a přihlásili se do československé armády. Z Dunkerque jsem byl pro ně vyslán do Anglie, do našeho výcvikového střediska v Southend-on-See. Velel jsem 42. členné průzkumné četě s jedenácti obrněnými vozy Brenncariery. Po velkém úspěšném výpadu u Dunkerque 28. října 1944 následoval 5. listopadu druhý výpad, který byl méně zdařilý. Němci se o něm předem dozvěděli. Mou četou přikovala německá palba k zemi, několik mých kluků padlo.“

Josef Hercz byl za Dunkerque vyznamenán medailí Za chrabrost před nepřitelem a ke konci války druhým Československým válečným křížem 1939. V roce 2004, u příležitosti 60. výročí bitvy u Dunkerque, byl vyznamenán Řádem důstojníka čestné legie Francouzské republiky.

Po ukončení války byla celá brigáda přesunuta do osvobozené vlasti a motoprapor byl rozmístěn v okolí Nepomuku s velitelstvím na Zelené Hoře.

Po demobilizaci dokončil Josef Hercz studium medicíny v Praze a 24. května 1946 byl promován. 1. června 1946 nastoupil jako sekundární lékař na chirurgickém oddělení sanatoria Sanopz na Smíchově a od roku 1947 pracoval v nemocnici na Bulovce u profesora Knoblocha. Zde byl postupně starší sekundární lékař, pak ordinář pro traumatologii a konečně zástupcem přednosta chirurgické kliniky ILF /Institut pro další vzdělávání lékařů a farmaceutů) ve funkci primáře. Na Bulovce pracoval až do důchodu a ve zdravotnictví celkem 45 let. V roce 1996 byl jmenován rytířem českého lékařského stavu.

Generál v. v. MUDr. Josef Hercz se oženil v roce 1947, má dvě dcery, obě jsou lékařky. Do hodnosti brigádního generála byl prezidentem republiky povýšen 8. května 2005.

Zeptal jsem se generála Josefa Hercze na to, které rozhodnutí považuje ve svém životě za nejdůležitější?

„Za největší záslužný čin ve svém životě považuji to, „odpověděl,“ že jsem se dobrovolně s dalšími čtyřmi spolucestujícími vydal v chatrném záchranném člunu pro pomoc směrem na Krétu. Nebýt toho, pravděpodobně by těch více než 500 ztroskotanců na neobydleném ostrůvku zemřelo žízňí a hladem.“

Plk. v zál. Petr Majer

Použitá literatura:

Rytíř českého lékařského stavu. *Národní osvobození* 10. 12. 1996.

English Annotation

Armed Warfare and its Primary Principles by Prof. Ing. Karel Novotný, CSc. All scholarly and scientific branches of knowledge should have their centre of gravity in an inquiry into the delineation of generally valid fundamentals or laws of their existence and consequently deliberate development of their subjects. Only in this way we can interpret the subject as a whole, in a frame of all ties and necessary connections. As far as "military science" is concerned, it is the armed fight that is known better by itself than its laws that are continually being explained (partially) by military rules and codes. And it also the very theme to this article by the Professor of the former Military Academy, Brno, Mr. Novotný. The present-day combat is still more and more complex and sophisticated, therefore it is high time to specify its rules. The principles set in this essay might be a starting point for it.

Economy Management and Value Direction in the ACR by Ing. Svatopluk Kunc. This paper deals with essential relational issues of economics and management, theory and practice, economic systems, economic and value management under conditions of a cost centre of the Czech Armed Forces. It outlines certain conclusions and submits recommendations derived from in-process phases of specific research of the Department of Economics as well as the partial research project of the Faculty of Economics and Management, National Defence University. In fact, this subject is a highly practical discipline, namely for military economy management. In the forces we classify particular payments of money, direct flows of expenditures, and finally we have responsibilities for money needed for individual purchases. As a result we must learn how the system of accountancy works in order to effectively invest money for purchases or upkeeping the forces, for skilful and resourceful use of materials, time, etc. It is the matter of all members of military executive and administration.

MILITARY ART

Conceptional Framework for Conducting Military Operations, Influence of Modern Technologies upon Urban Warfare by Lt. Col. Doc. Ing. Dušan Sabolčík, CSc. Our world has changed: the rural country was gradually replaced by predominantly more industrialized and urban areas. The author of this article is a permanent member of NATO Working Group/MOUT (Fighting in

Build-Up Areas/Military Operations in Urban Terrain), the body that analyses and updates common and combined doctrines of fight in urban terrains, namely in the light of recent experiences from Chechnya, Afghanistan, and Iraq. In contrast to old methods improving only individual capabilities of warfare in urbanised areas, the intelligence process ISTAR (Intelligence Surveillance Target Acquisition Reconnaissance) tries to understand the character of an enemy, its dispositions and intentions. For description of this new approach the conceptional frame USECT (Understand, Shape, Engage, Consolidate, Transition) was formed. This and several others terms (e.g. DOTMLPF - doctrine, organisation, training, materiel, leadership, personnel, facilities) are explained in this article.

The Importance of Intelligence Defence in Non-combat Operations by Maj. Ing. Libor Kutěj. The traditional role of the forces at the end of 20th century changed, and so did the role of military intelligence. Those tasks came into being with the so-called peace-keeping operations, in time of "absence of" war, in the midst of local civilian population. Intelligence must be more complex and sophisticated, covering geopolitical situation, historical, ethnic, cultural, economical and religious background and its influence on conducting conflict, the sources of conflict and variants of its solving, information on guerrilla fighters, terrorists, para-military groups. The evaluation of probable threats includes all above mentioned aspects. The primary source is open sources intelligence (OSINT). During non-combat operations the commander has several elements at his disposal: Field HUMINT Team (FHT), reconnaissance unit, means of electronic recce and so on. The most important component of defence intelligence team is CI/HUMINT (Counter-Intelligence HUMIN, which offers the basis for effective intelligence operations at tactical level.

The Role of Commander during Ensuring Intelligence Defence of Units by Doc. Ing. Oldřich Horák, CSc., Maj. Ing. Libor Kutěj. One of the basic documents representing the base for military intelligence activities in the ACR is the Intelligence Doctrine AD-2 approved by the Chief of the General Staff ACR on September 3, 2002. The doctrine defines intelligence defence of ACR units and pays attention to many defence factors throughout army activities. Defence intelligence is made more precise as identification and actions against enemy's

activities, dealing with espionage, subversive activities or terrorism (which is labelled by the term "military defence intelligence"). Defence intelligence has several levels: strategy level and operation/tactical level. The author explains the role of a commander and his staff in the whole process of evaluation of threats and risks and concentrates on points that are important for commander's intelligence support. He underlines that today there is no system for intelligence training of regular officers.

OPINIONS, CONTROVERSY

There Will Be Always Problems with Intelligence Services by František Němec (Col., ret.). Mr. Duchek, who dealt with Czech intelligence services in Military Review No 1/2005, did a dangerous work. It is questionable whether to open public discussion about secret services, partly because their inner problems are not known to outsiders. In the last 40 years Czechoslovak intelligence services were overmanned, outnumbered, they spent large sums of money. The main purpose was to serve to Soviet intentions, to Russian ambitions. After 1989 the situation changed. The Soviet threat does not exist any more, we have friendly neighbours. The threat number one for democratic nations is international terrorism. Our army has transformed. Its quality is increasing, even though we are not so strong in numbers. The same is true as far military intelligence is concerned. It underwent through the process of purgation; at present, there is no one who could be tied with the former political regime. But inside, there is still a lot of embarrassment, as we can see e.g. from the protracted rehabilitations of two former defectors, Mr. Vojtěšek (France) and Mr. Tišler (USA).

Czech Armed Forces and the Problem of the Relation between the Salary Brackets and Career Structure (A Comparative Study) by Maj. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D. Czech Armed Forces have had a serious problem since the beginning of their establishment in 1993. Owing to the fact that there are too weak relations between the reward/pay system of soldiers and the actual career structure, the career structure is paralysed. The author depicts systems of payment in German, British, US armies. Upon those collected data, the presented study explains the reasons of this fact, why each of the past career structures of the Czech Armed Forces did not succeed. The author ends his polemic article by an argument saying that in case when a job done by sergeant, WO, or field officer, is classified in the same income bracket (category), the career scheme mustn't serve. The presented study proves that it is the pay scheme that shapes ranks pyramid, and not a career scheme. Any effort to reverse ranks pyramid in the 90s was therefore to condemn the failure from the very beginning.

INFORMATION PAGES

The Strategy of Combat against International Islam Terrorism by Ing. Josef Nastoupil (Col. ret.). The main reason of terrorist attacks is to disrupt the morale of civil population, to fill people with fear. Supposing the terrorists had weapons of mass destruction, they would be able to kill thousands or even hundreds of thousands of innocent people. Ing. Nastoupil draws basic facts from several German magazines (*Österreichische militärische Zeitschrift* 1/2005, *Europäische Sicherheit* 12/2004). They say that in the Federal Republic of Germany there are allegedly around 30,950 Islam extremists; 3,000 of them are willing to use force for reaching their goals. No wonder the people do not trust Muslim immigrants. Recommended ways of solutions: political solving of conflicts and social measurements; official shift towards peaceful Islamist groups; deprivation of terrorists from their financial sources; covert police and military actions; international cooperation; change in minds of Islamic population; and finally introduction of officially authorised instruments, so that special anti-terrorist measures could be generally and legally accepted.

International Political and Military Organisations, Official Bodies and Measures for Solving Crisis Situations by Col. Ing. Vladimír Šilhan, CSc., MSc. In the last decade, the potential use of Czech Armed Forces in various operational environments has increased. Our forces might be deployed in different conditions of command and control, including multinational operational involvement. The Czech force and/or individuals are authorized to engage in the framework of NATO, EU, UN or OSCE, the most important present-day international security organisations. It is essential for us to understand how the following tools of international crisis management work. Crisis management is a procedural tool for coping with crisis situations, it has both national and international dimension. As the Czech Republic is a member of UN, NATO, EU and OSCE, there is always an advance international coordination of counter-measures before mounting an operation or taking another action to solve a crisis. Apart from traditional crisis management tools, already proving their importance and applicability, the new ones are added, among those the fight against terrorism belongs to the most important.

The Use of CIMIC/PSYOPS Centre by Lt.Col. Ing. Jaroslav Moravčík. The history of civil-military relations (CIMIC) in the ACR dates back to the year 2000. It was necessitated by the new international surrounding, as well by Accession Documents, signed by the ČR as a part of Memorandum of Understanding. Namely it was set by the NATO Task List (NTL) that laid down key capabilities of Czech Armed Forces. The CIMIC Centre will be

stationed in the garrison Lipník Town over the Bečva river, with the prospective relocation into Práslavice garrison (about 2008). The Centre is ranked into A1 group, i. e. among units assigned for NATO. Factual tasks will be fulfilled by Tactical PSYOPS Team (TPT), with a mobile printing shop, further supported by Tactical Support Team (TST), consisting of 4 members and 2 terrain cars, with radiostation and GPS. The staff will have similar structure like other units at a battalion level. The author cites main documents introducing division and brigade PSYOPS support elements (DPSE/BPSE) into our forces. Article is accompanied by several instructive pictures.

Process Control in the Armed Forces of the Czech Republic by *Ing. Monika Grasseová, Ph.D., Ing. Roman Horák, CSc.* Every process can be taken as a structured succession of activities, so can those in the army or public administration. We divide such processes into several categories: main/key processes, control processes and supporting processes. In the military we use Convention of Process Modelling of Defence Department, Process Manual, Terminology Dictionary. The authors enumerate main and supporting processes in present-day Czech army, which are further subdivided into sub-processes. They make us acquainted with similar experiences in NATO armies (British Army, German Forces). In comparison with them, the process management in Czech defence department seems to be a failure. Authors summarise main causes of their unsuccessful implantation. They see many misunderstanding: e.g. the major meaning of the forces is their actual defence deployment, not their development and preparation.

Alternative Corruption Research in the Army by *Mgr. Aleš Pachmann.* Empiric studies of the state of corruption in armed forces are limited. The military shelter relevant data on inner states, out of many reasons, among others because the army has special role in society, it is an armed tool to protect this society. It is very difficult to penetrate walls of silence, but there is a way how to make research in the military. We can compare corruption situation of armies in analogous states. We apply the definition used by the Transparency International. If we compare Humane Development Index and Global Corruption Barometer (HDI/GCB), data collected for Transparency International by Gallup International public opinion research agency, we see that the state in the ACR is average and does not diverge from typical trends in the world.

MILITARY SOCIOLOGY

Are we Able to Govern Ourselves? The Part One: Public Policy by *Prof. PhDr. Martin Potůček, CSc., MSc., PhDr. Miroslav Purkrábek, CSc., PhDr. Antonín Rašek.* This first

part of study pays attention to public policy. In the CR, the soldiers do not need any explanation how political decisions influence the life of a society as for the last 15 years they have had enough practical experiences with it. In focus of this article is the political authority, as well as the performance of certain functions, i.e. governing, political rule and administration. First, the authors conclude that, with us, there is an unbalance, between home established rules of governance and outer (international) conditions. The origins of problems are at international levels, their solution takes place at a level of individual states. The effort for good governance presupposes changes oriented towards improvements of today's constitutional and political systems. The Czech government is aware of this: and among others it set up several institutions: Institute for Medical Policy and Economy, Research Institute for Labour and Economy, Institute for Strategical Studies within the former Military Academy Brno (now Military University). Among essential problems the authors rank insufficient preparations of civil servants.

MILITARY PROFESSIONAL

An Example of Cleaner Production Project in the ACR by *Col. Prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Prof. Ing. František Božek, CSc.* The Defence University, Brno, takes part in many pilot studies, under the patronage of Committee on the Challenges of Modern Society (CCMS). The pilot study "Clean Products and Processes", headed by the U.S., deals with system management with the aim of restriction of economic and environmental problems. Within this project, the ACR presents capacities for cleaner production in a defence department. Input-output analysis shows that appropriate material management, material assets, operation, maintenance, housing stock, training and exercises have various levels of potential for clean production. The authors proceed with analysis of wastes and hazard refuses (oil, lubricants, used tyres, etc.) and with the use of brainstorming method identify the greatest potential of clearer production in car and maintenance depots. They set a structural formula for its calculation, accompanied by a set of tables.

Mobbing and Bossing in our Places of Work by *Maj. Bc. Vladimír Tancík.* What does those terms mean? They represent various attacks within a social group, harassing. There are followed by accompanying terms: staffing, charring, defaming, disen. Mr. Tancík explains those terms and put them into connection with the so-called "company culture". On the whole, in our Army, we have no noticeable cases of mobbing or bossing, even though they are typical namely for military organisations. The author made his own inquiry into the problem. Collected data are presented in a form of graphs. If there are some cases mobbing or bossing,

they are mostly indirect. In total, he comes to the conclusion that the situation in our forces is quite good, and even though we have no data from civilian sector to be compared, the author thinks that state of affairs in Czech military is much better than in equivalent civil organisations.

Quo vadis (*On Military PT Concept*) by Mgr. Antonín Konrád. The concept of compulsory physical training (PT) in the military, together with the whole defence department, is accompanied by health oriented programmes, as good state of health of soldiers is generally recognised and accepted. There are several names that deserve to be mentioned for their merits for military physical education: Col. PhDr. Oldřich Vyšata, Col. Mgr. Zdeněk Fiala, Col. Doc. PhDr. Ladislav Kubálek, CSc, Col. PhDr. Čestmír Oberman. The whole concept of military PT was introduced into forces under the patronage of the Gen. Ing. Karel Kuba. They all contributed to modern stance towards special physical capabilities in individual military branches. Nowadays, with the accession of new PT management in 2005, we have roughly two variants how to proceed in PT: to follow existing and proved system of PT, or to develop a brand-new concept, at least as good as the previous one.

PERSONAL DATA

Brigadier General (ret.) MUDr. Josef Hercz - Veteran of World War II by Dr. Petr Majer. Col. Hercz was born and lived in Slovakia, so after his return home from medical studies in Prague he was drafted to the army of the so-called Slovak State. But out of "racial reasons" he served only in auxiliary working units, with a shovel. After his temporary relieve from military service, he left the country with the aim to become a member of the Czechoslovak Army abroad, similarly, like his brother Desider. The travel was not without danger and complications. Among others, he and four other fellow-passengers rowed five days towards the Crete Island to seek help for about 500 shipwrecked people. Gen. Hercz served and fought mainly in Egypt and Syria. After the liberation of North Africa he moved to England, where he was appointed a commander of the recce platoon. After the battle of Dunkerque he was awarded by the Medal for Bravery (in 2004, 60 years after the Battle of Dunkerque, in recognition of his merits, he became an Officer of Honorary Legion of the French Republic). For his extraordinary service and merits during the war he was two times decorated by Czechoslovak War Cross 1939. After the World War II, Mr. Hercz finished studies and become a medical doctor. For his lifelong work in health services he received, in 1996, the title "the Knight of Czech Medical Profession". On May 8, 2005, he was promoted to the rank of Brigadier General.

Představení autorů tohoto čísla

Prof. Ing. František Božek, CSc., nar. 1950, VŠCHT v Pardubicích v oboru technologie makromolekulárních látek. Pracoval jako interní aspirant ČAV ve Výzkumném ústavu makromolekulární chemie v Brně, kde se věnoval problematice iontových polymerací. V roce 1979 obhájil disertační práci a v roce 1988 byl jmenován docentem na VŠCHT Pardubice v oboru makromolekulární chemie. Habilitační práci obhájil v roce 1993. Od roku 1978 pracoval na VVŠ PV Vyškov, kde byl proděkanem pro vědeckou činnost a byl zde jmenován profesorem v oboru ochrana vojsk a obyvatelstva. Problematice ochrany životního prostředí, s orientací na odpadové hospodářství, proaktivní nástroje environmentální politiky a management rizik se věnuje od roku 1989, nyní na Univerzitě obrany v Brně, kde je členem vědecké rady Fakulty ekonomiky a managementu. Je řešitelem řady projektů NATO a členem oborové rady ochrana vojsk a obyvatelstva.

Ing. Monika Grasseová, Ph.D., nar. 1973, VŠB-TU v Ostravě, Fakulta ekonomická, studijní obor management (1996). Účastník Mobile International Defence Management Course Brno (2001). Externě spolupracovala mj. s tiskovým střediskem, Automotodrom Brno, jako poradce pro oblast managementu (1995–1999). Jako pedagog působí již sedm let (VŠB-TU, EkF a VA v Brně). Specializuje se na problematiku procesního řízení, plánování a metod rozhodování. V současnosti odborná asistentka na Univerzitě obrany v Brně, Ústav operačně taktických studií, odd. řízení obrany státu. Je spoluautorkou skript *Řízení nákupu* (Ostrava: EkF, VŠB-TU, 1999) a *Technologie tvorby systémů velení a řízení II.* (Brno: Vojenská akademie v Brně, 2003). Rozsáhlá publikační činnost. Přípravuje, garantuje (za ÚOTS) a vede kurzy procesního auditu pro pracovníky MO a GŠ.

Doc. Ing. Oldřich Horák, CSc., (plk. v zál.), nar. 1943, absolvoval Vyšší vojenské učiliště ve Vyškově v r. 1965, studium na VA Brno v r. 1973, obor velitelsko-štabní, zpravodajský. Do roku 1981 zpravodajský náčelník 9. tankové divize, poté náčelník informační skupiny zpravodajského oddělení 4. armády. Od roku 1985 vědecko-pedagogický pracovník na Fakultě velitelské a štabní Vojenské akademie v Brně. Od r. 1989 do r. 1998 vedoucí katedry vojenského zpravodajství. Nyní pracuje jako docent na Ústavu operačně taktických studií Univerzity obrany v Brně.

Ing. Roman Horák, CSc. (pplk. v zál.), nar. 1957, vystudoval VVŠ TTZ Žilina, obor finance armády, postgraduální studium na VA Brno, vědecká aspirantura tamtéž byla ukončena v roce 1993. Vykonával funkce ve finanční službě u útvaru a svazku. Od roku 1993 působí jako vysokoškolský pedagog. Učil na katedře vojenské logistiky Fakulty velitelské a štabní Vojenské akademie v Brně, v současné době je odborným asistentem na odd. řízení obrany státu, Ústav operačně taktických studií, Univerzita obrany Brno. Specializuje se na finanční řízení ve veřejném sektoru a ozbrojených silách. Autor řady článků, publikací a příspěvků na konferencích, řešitel vědeckých úkolů zaměřených na ekonomiku armády.

Plk. prof. Ing. Aleš Komár, CSc., nar. 1949, absolvoval VŠZ v Brně a pracoval ve výzkumu zaměřeném na ochranu půdy. Do armády vstoupil v roce 1983. V oblasti ubytovací a stavební služby se zaměřil na problematiku životního prostředí ve vojenských objektech. Stál u zrodu vojenské ekologie a jejího institucionálního rámce v rezortu MO. Od roku 1990 byl v čele ekologické služby a zasadil se o výuku environmentální problematiky na vysokých vojenských školách. V letech 1996–97 byl ředitelem odboru životního prostředí Ministerstva obrany. Docentem a profesorem byl jmenován v oboru ochrana vojsk a obyvatelstva. Ve VVŠ PV Vyškov působil na Fakultě ekonomiky a managementu ve funkci vedoucího katedry materiálu a služeb. Na Univerzitě obrany v Brně je vedoucím katedry materiálu a služeb a členem oborové rady ekonomika a hygieny výživy. Je řešitelem řady projektů NATO a autorem více než 500 publikací, z nichž je jedna třetina zahraničních.

Mgr. Antonín Konrád (plk. v zál.), nar. 1944, absolvent Ženíšního technického učiliště v Bratislavě v oboru vojenská geodézie a kartografie (1964), geodetické a topografické práce na státních hranicích a ve VVP (1964–1970). Dálkové studium (1969–1976) na Fakultě tělesné výchovy a sportu UK, 10 let tělovýchovný náčelník pluku. V letech 1980–1993 různé funkce na úseku bojové a tělesné přípravy vojenské i nevojenské části Civilní obrany štábu CO ČSSR (později Hlavního úřadu CO MO), odbor tělovýchovy GŠ (1994–1997), zástupce náčelníka Vojenského oboru FTVS UK v letech 1997–2000, po odchodu do zálohy odborný asistent tamtéž. Orientuje se na teorii vojenské tělovýchovy a interní normativní akty MO k ní vázané.

Ing. Svatopluk Kunc, nar. 1947, absolvoval Vojenské automobilní učiliště v Nitře (1968). V r. 1970 z armády propuštěn. Následuje Vysoká škola ekonomická v Bratislavě, Fakulta ekonomie a řízení výrobních odvětví (1982), zastával ekonomické a řídicí funkce v informační soustavě podniku, šest let funkci výrobně-obchodního náměstka. Po rehabilitaci a reaktivaci (1990) se stává starším důstojníkem finanční služby divize, později ved. odd. rozpočtu a účetnictví VFÚ. Od r. 1995 byl odborným asistentem střídavě na VVŠ-PV ve Vyškově a na VA v Brně. Nyní je odborným asistentem Fakulty ekonomie a managementu UO v Brně. Aktivně se zabývá problematikou ekonomického řízení a implementovatelností prvků podnikového hospodářství do podmínek AČR. Publikuje v časopisech a sbornících z odborných seminářů a konferencí.

Mjr. Ing. Libor Kutěj, nar. 1967, absolvoval Fakultu hornicko-geologickou Vysoké školy báňské v Ostravě (1990) a od roku 1992 pracuje ve státobezpečnostních složkách, nejprve v rámci Ministerstva vnitra a od roku 1996 Ministerstva obrany v Praze. Je studentem externí formy doktorského studia oboru řízení obrany státu na Fakultě vojenských technologií Univerzity obrany v Brně. Externě přednáší na Fakultě bezpečnostního inženýrství VŠB-TU.

Dr. Petr Majer (plk. v zál.). Nar. 1950. Vyšší dělostřelecké učiliště v Martině, vojensko-pedagogická fakulta VA v Bratislavě (1981), kurz pro informace a komunikaci ve Strausbergu v Německu (1995), studium na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze (1996, 1999). Prošel různými velitelskými funkcemi, starší učitel VDS v Hranicích na Moravě. Od roku 1990 na tiskovém oddělení MO, odboru pro styk s veřejností MO, a Centru řízení informačních systémů. Tři roky byl ve funkci zástupce náčelníka odd. informací a analýz AVIS - MO a tři roky inspektorem Inspekce ministra obrany. Téměř pět let vedl Linku Armády České republiky. V současné době je pracuje třetím rokem ve zpětnovazebním informačním systému náčelníka GŠ AČR-Otevřené lince armády. Z jeho rozsáhlé publikační činnosti připomeňme především „Vojnu do kapsy aneb průvodce vojenskou službou“ a „Odpovídá Linka armády“.

Pplk. Ing. Jaroslav Moravčík, narozen 1963, Vysoká vojenská technická škola v Liptovském Mikuláši (SR), obor velitelsko-inženýrský, spojovací, Akademický kurz prvního stupně u K-110 VA Brno, obor řízení obrany státu. Do roku 2000 vykonával velitelské a řídicí spojařské funkce u spojovacího praporu a štábu mechanizovaného svazku, nyní vykonává funkci vedoucího staršího důstojníka-specialisty sekce perspektivního plánování GŠ se zaměřením na informační operace. Pro ÚSS VA Brno zpracoval dílčí studii pod názvem „Informační operace Armády České republiky“.

Ing. Josef Nastoupil, (plk. v.v.). Nar. 1924, absolvoval reálné gymnázium, vystudoval vševojskovou akademii a v letech 1945-1982 aktivně sloužil v armádě, nejdelší v protivzdušné obraně státu. V současné době je v důchodu a zabývá se překladatelskou činností (francouzština, němčina, angličtina) ve vojenském oboru. V roce 1996 přeložil pro vzdušné síly ČR známou publikaci Johna A. Wardena „Plánování leteckých operací“ (1989), uvádějící novou filozofii a teorii s letecké války na operačním stupni. Pro armádu mj. také přeložil z francouzského originálu publikaci „Malá encyklopedie vojenské strategie“ (AVIS 2000). Je externím spolupracovníkem vědecké knihovny AVIS, publikuje ve Vojenských rozhledech a dalších odborných časopisech.

Mgr. Aleš Pachmann, narozen 1978; vystudoval Policejní akademii České republiky v Praze, nyní doktorand na této vysoké škole (téma disertační práce: „Korupce a její vliv na hospodářskou sféru“). V současné době zaměstnanec Ministerstva vnitra ČR, odbor komunitárního práva.

Mjr. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D., nar. 1973, v roce 1997 absolvoval VVŠ PV v oboru finanční zabezpečení AČR a poté pracoval jako náčelník finanční služby protileteckého raketového pluku. 1998-2003 odborný asistent na katedře obchodně finanční Fakulty ekonomiky obrany státu a logistiky VVŠ PV ve Vyškově. V roce 2003 doktorát na VVŠ PV s disertací *Problém hospodárnosti a profesionalizace Armády České republiky*. Pracuje jako odborný asistent na katedře ekonomie Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně. Zabývá se otázkami financování obrany, ozbrojených sil, vztahem armády a veřejných financí a problematikou ekonomiky provozu armády. Publikuje v časopise *Vojenské rozhledy*. Je členem České společnosti ekonomické a Asociace veřejné ekonomie.

Prof. PhDr. Martin Potůček CSc. MSc., nar. 1948, MU v Brně, výzkumný pracovník Sportpropag, později na Ústavu sociálního lékařství a organizace zdravotnictví v Praze. Externí aspirantura v oboru teorie řízení a plánování na VŠE Praha (1989), poté studoval na London School of Economics and Political Science (1990/91). Absolvoval několik delších stáží a přednáškových pobytů jako stipendista Eisenhower Exchange Fellowships v USA (1992), na univerzitách v Oxfordu (1993 a 1994), v Kostnici (1997-2000), na Institutu pro humanitní studia ve Vídni (1998) a na CEU Budapešť (1998-2000). Od roku 1990 působí na nově vzniklé Fakultě sociálních věd UK. Ředitel Institutu sociologických studií (1994-2003) a od r. 2000 vede Centrum pro sociální a ekonomické strategie. Od roku 1999 působí ve funkci 1. místopředsedy Rady pro výzkum a vývoj vlády ČR. V roce 1995 byl zvolen do funkce předsedy (1994 a 1996 místopředsedy) Masarykovy české sociologické společnosti a v roce 1997 do funkce člena řídicího výboru Network of Institutes and Schools of Public

Administration in Central and Eastern Europe (NISPACE). V letech 2000-2002 působil ve funkci prezidenta této mezinárodní nevládní organizace. V roce 2002 byl jmenován stálým hostujícím profesorem univerzity v Kostnici, Německo. Je členem vědeckých rad několika institucí. Působí v redakčních radách našich i zahraničních odborných periodik.

Pplk. doc. Ing. Dušan Sabolčík, CSc., nar. 1949, VVŠ PV ve Vyškově, PGS VA Brno, směr velitelsko-štábní. Zastával řadu velitelských funkcí, velitel praporu, náčelník štábu pluku, po dobu jednoho roku byl pověřen funkcí velitele pluku. Od r. 1986 pracovníkem katedry všeobecné taktiky VA Brno. Kandidát vojenských věd v roce 1993, docentem od dubna 2003. V letech 1993-94 příslušníkem mírových sil OSN-UNPROFOR v bývalé Jugoslávii jako vojenský pozorovatel, 1995-96 a 1997-98 mise UNGCI v Iráku, v letech 1999-2000 mise OBSE-KVM a MIK (Kosovo). Po listopadu 1995 působil na katedře taktiky, velení a štábní služby VA Brno, od r. 1998 na katedře vojenského managementu a taktiky na VVŠ PV ve Vyškově. V současné době pracuje na katedře vojenského managementu a taktiky Fakulty ekonomiky a managementu UO v Brně. Publikuje o problematice boje ve městě a zastavěných prostorech, mírových operacích (operacích na podporu míru), světových bezpečnostních organizacích, aktuálních otázkách vývoje taktiky a operačního umění, vojenského managementu.

Plk. Ing. Vladimír Šilhan, CSc., MSc., nar. 1950, VA v Brně (1974), externí vědecká výchova na VA v Brně (1987), v roce 1996 studium MSc. ve Velké Británii. Působil v Topografické službě AČR, kde zastával řadu

odborných a vedoucích funkcí, např. náčelník provozu-odboru, náčelník střediska, zástupce náčelníka ústavu, náčelník skupiny-oddělení GŠ AČR. V roce 1999 půlroční stáž ve Vojenském štábu Západoevropské unie v Bruselu a poté nastoupil v tomto štábu k plnění funkce v sekci logistiky, přepravy, civilně-vojenské spolupráce a otázek finančně-právních. Podílel se na zpracování strategických koncepcí a plánů, na cvičeních krizového řízení, i na předávání znalostí a zkušeností nově vznikajícímu Vojenskému štábu EU. Poté byl převeden ke štábu NATO CIMIC Group North, kde zabezpečoval úkoly operační, plánovací a výcvikové podpory velitelství AFNORTH a dalších velitelství v severním regionu NATO v oblasti CIMIC. V současné době je náčelníkem oddělení koncepcí a analýz Správy doktrín Ředitelství výcviku a doktrín. Současnou analytickou a publikační činností zaměřuje na podporu rozvoje koncepcí, doktrín a přípravy vojenských profesionálů. Je zapojen v několika národních i mezinárodních rozvojových programech a aktivitách.

Mjr. Mgr. Vladimír Tancík, nar. 1964, po absolvování střední zemědělské školy nastoupil službu v armádě roku 1984. Je absolventem Pedagogické fakulty Masarykovy Univerzity v Brně 2005 (obor sociální pedagogika) a VPA KG v Bratislavě 1988 (obor vojenskopolitický). Absolvoval řadu odborných kurzů: mobilizační, anglického jazyka, práce na PC, jeřábnický atd. Za dobu vojenské kariéry prošel všemi základními velitelskými funkcemi od velitele čety po zástupce velitele praporu. Řadu let pracoval v logistice. V současné době je zařazen na systematizované místo náčelníka štábu Výcvikového střediska logistiky v Opavě. Publikační činnost se doposud omezovala na regionální tisk.

CONTENTS

Prof. Ing. Karel Novotný, CSC.	
Armed Warfare and its Primary Principles	3
Ing. Svatopluk Kunc	
Economy Management and Value Direction in the ACR	15
MILITARY ART	
Lt.Col. Doc. Ing. Dušan Sabolčík, CSC.	
Conceptional Framework for Conducting Military Operations, Influence of Modern Technologies upon Urban Warfare	32
Maj. Ing. Libor Kutěj	
The Importance of Intelligence Defence in Non-combat Operations	41
Doc. Ing. Oldřich Horák, CSC., Maj. Ing. Libor Kutěj	
The Role of Commander during Ensuring Intelligence Defence of Units	60
OPINIONS, CONTROVERSY	
František Němec (Col., ret.)	
There Will Be Always Problems with Intelligence Services	67
Maj. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.	
Czech Armed Forces and the Problem of the Relation between the Salary Brackets and Career Structure (A Comparative Study)	71
INFORMATION PAGES	
The Strategy of Combat against International Islam Terrorism	81
Col. Ing. Vladimír Šilhan, CSC., MSc	
International Political and Military Organisations, Official Bodies and Measures for Solving Crisis Situations (UN, NATO, EU, OSCE)	87
Lt.Col. Ing. Jaroslav Moravčík	
The Use of CIMIC/PSYOPS Centre	100
Ing. Monika Grasseová, Ph.D., Ing. Roman Horák, CSC.	
Process Control in the Armed Forces of the Czech Republic	115
Mgr. Aleš Pachmann	
Alternative Corruption Research in the Army	127
MILITARY SOCIOLOGY	
Prof. PhDr. Martin Potůček, CSC., MSc., PhDr. Miroslav Purkrábek, CSC., PhDr. Antonín Rašek	
Are we Able to Govern Ourselves? The Part One: Public Policy	134

CONTENTS

MILITARY PROFESSIONAL

Col. Prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Prof. Ing. František Božek, CSc.

An Example of Cleaner Production Project in the ACR 148

Maj. Bc. Vladimír Tancík.

Mobbing and Bossing in our Places of Work 160

Mgr. Antonín Konrád

Quo vadis

(On Military PT Concept) 171

PERSONAL DATA

Brigadier General (ret.) MUDr. Josef Hercz

- Veteran of World War II 177

English Annotations 180

Who is Who in this Issue 184

English Table of Contents 187

OBSAH

Prof. Ing. Karel Novotný, CSc. Ozbrojený zápas a jeho výchozí zákony	3
Ing. Svatopluk Kunc Ekonomický management a hodnotové řízení v AČR	15
VOJENSKÉ UMĚNÍ	
Pplk. doc. Ing. Dušan Sabolčík, CSc. Koncepční rámec pro vedení vojenských operací, vlivy moderních technologií na jejich vedení v urbanizovaném prostředí	32
Mjr. Ing. Libor Kutěj Význam zpravodajské ochrany v nebojových operacích	41
Doc. Ing. Oldřich Horák, CSc., mjr. Ing. Libor Kutěj Úloha velitele při zabezpečování zpravodajské ochrany jednotek	60
NÁZORY, POLEMIKA	
Plk. v.v. František Němec Se zpravodajskými službami to nikdy nebude snadné	67
Mjr. Ing. Bohuslav Perníca, Ph.D. Ozbrojené síly ČR a otázka provázanosti platového a kariérního řádu (srovnávací studie)	71
INFORMACE	
Strategie boje proti mezinárodnímu islámskému terorismu	81
Plk. Ing. Vladimír Šilhan, CSc., MSc. Mezinárodní politické a vojenské organizace, orgány a opatření pro zvládání krizových situací (UN, NATO, EU, OBSE)	87
Pplk. Ing. Jaroslav Moravčík Použití střediska CIMIC/PSYOPS	100
Ing. Monika Grasseová, Ph.D., Ing. Roman Horák, CSc. Procesní řízení v ozbrojených silách České republiky	115
Mgr. Aleš Pachmann Možnosti zkoumání korupční situace v armádě	127
VOJENSKÁ SOCIOLOGIE	
Prof. dr. Martin Potůček, CSc., MSc., PhDr. Miroslav Purkrábek, CSc., PhDr. Antonín Rašek Umíme si vládnout? Část první: Veřejná politika	134

OBSAH

VOJENSKÝ PROFESIONÁL

Plk. prof. Ing. Aleš Komár, CSc., prof. Ing. František Božek, CSc. Příklad realizace čistší produkce v AČR	148
Mjr. Bc. Vladimír Tancík Mobbing a bossing na našich pracovištích	160
Mgr. Antonín Konrád Quo vadis <i>(Ke koncepci vojenské tělovýchovy)</i>	171

PERSONÁLIE

Brigádní generál v.v. MUDr. Josef Hercz - veterán druhé světové války	177
Anglické anotace	180
Představení autorů tohoto čísla	184
Obsah v angličtině	187

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Časopis **VOJENSKÉ ROZHLEDY**
čtvrtletník

Vydává:

MO ČR - AVIS (Agentura vojenských informací a služeb)
Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6-Dejvice

IČO: 60162694

Vojenské rozhledy, číslo 3/2005

Ročník: XIV. (XLVI.)

Datum vydání: červenec 2005

Rozšiřuje:

AVIS, distribuce, Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6
pí Endlová, tel. (973) 215 563, endlovao@army.cz

Redakce:

Jaroslav Furmánek (redaktor), telefon: (973) 215 733
E-mail: voj.rozhledy@army.cz
Fax: (973) 215 917

Redakční rada: doc. Ing. Josef Janošec, CSc. (vedoucí), PhDr. Miloš Balabán, PhD.,
Ing. Jan Doksanský, brig. gen. Ing. Jiří Halaška, plk. gšt. Ing. Vladimír Karaffa, CSc.,
doc. Ing. Josef Kašpar, CSc., plk. prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Mgr. Antonín Konrád,
pplk. doc. Ing. Dušan Sabolčík, CSc., plk. doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.,
PaedDr. Jaroslav Ševčík, mjr. Ing. Vlastimil Šlouf, PhD., Ing. Milan Štembera, CSc.,
Ing. Štefan Zigo.

Sídlo redakce: Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6-Dejvice.

Časopis Vojenské rozhledy v elektronické podobě naleznete na:
http://www.army.cz/avis/voj_rozhl.htm

Grafická úprava: Ing. Bořivoj Beránek

Tiskne: AVIS - Praha

Evidenční číslo: MK ČR E 6059

Identifikační číslo: ISSN 1210-3292