

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

VOJENSKÉ ROZHLEDY

4

ROČNÍK 17 (49)

Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu

Kvalita řízení rezortu je závislá na řadě faktorů. Jedním z nich je, že vrcholový management má k dispozici kvalitně zpracované vize, prognózy, koncepce, realizační plány a metodiky, na jejichž základě je uskutečňováno řízení rezortu. Cílem statí je analyzovat roli těchto dokumentů jako nástrojů pro podporu rozhodování při řízení rezortu. Je výstupem z Výzkumného záměru „Rozvoj české společnosti v Evropské unii – výzvy a rizika“, MSM0021620841 řešeného FSV a FF UK Praha v letech 2005-2010.

1. Vize

Klíčové místo při realizaci veřejných politik má vize. [1] Vize je dokument, resp. ujasněná představa vrcholového managementu rezortu o konečném cílovém stavu (ležícím v dlouhodobém horizontu) rezortu s ohledem na vývojové trendy, příležitosti, ohrožení a rámcové možné realizační způsoby.

Základní otázkou, kterou si při tvorbě vize klademe, je otázka, kam chceme jít? Vize je v tomto smyslu směrníkem („ukazatelem na cestě“), kam chceme směřovat. Disponuje-li vrcholový management rezortu vizí, pak vize v čase orientuje činnost rezortu určitým směrem, který je z hlediska dalšího dlouhodobého směřování rezortu považován za určující. Vize můžeme klasifikovat podle různých hledisek. Možný příklad uvádí tab. 1.

klasifikační hledisko	druhy vizí	
adekvátnosti odhalených tendencí	realistická	nerealistická (utopická)
existenční formy	zvěčněná	nezvěčněná
promulgace	zveřejněná	nezveřejněná
sdílení	sdílená	nesdílená

Tab. 1: Dichotomická klasifikace vizí

Pramen: autor

Vize vychází z identifikovaných pravděpodobných tendencí společenského vývoje. Na základě kritéria adekvátnosti odhalených tendencí můžeme hovořit o realistické vizí, resp. o vizí nerealistické. Jestliže jsou tyto tendence adekvátně identifikované, pak i daná vize může být formulována realisticky. Realistická vize vyjadřuje schopnost vrcholového managementu rezortu adekvátně se orientovat v tendencích společenského vývoje a zároveň je nástrojem, kam v dlouhodobém časovém horizontu směřovat činnost. Opakem realistické vize je vize utopistická (nerealistická). Ta vychází z nepřesných odhadů, nesprávně stanovených

tendencí společenského vývoje, jakož i z převahy subjektivistického přístupu (např. ve formě preference neodůvodněného přání) nad objektivním přístupem. Konečný verdikt o tom, zda vize je realistická, či je utopická, je otázkou budoucího empirického prověření.

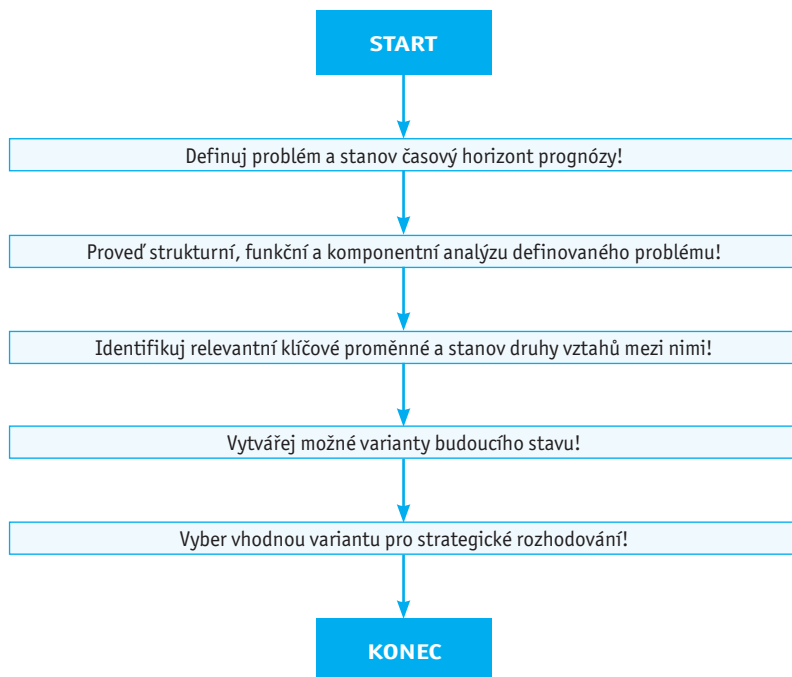
Základními nástroji ke stanovení vize mohou být zejména scénáře společenského vývoje, prognózy, modely.

Z hlediska existenční formy může být daná vize zveřejnělá v podobě oficiálního vládního (rezortního) dokumentu, nebo vize, která nemá podobu dokumentu, kdy je např. vládou (vrcholovým managementem rezortu) jen verbálně vyslovená.

Z hlediska prohlášení může být vize zveřejněná nebo nezveřejněná. Protože se vize týká věcí veřejných, mělo by být pravidlem, že vize se zveřejňuje. Zveřejnění vize je totiž předpokladem k tomu, aby vize byla sdílena celou společností (resp. příslušníky daného rezortu). Nesdílená vize neplní účel motivu, milníku a „konečného cíle“, kam má společnost (rezort) směřovat.

2. Prognóza

Dalším významným dokumentem k řízení rezortu je prognóza. Funkcí prognózy je podat obraz možného budoucího stavu rezortu. Ten má formu možného (prognózovaného) stavu světa, v němž je definovaná role všech klíčových činitelů. Prognóza odpovídá v kontextu vrcholového řízení rezortu na následující základní otázky: Co může nastat? Co mohou (resp. v případě normativně položené otázky, co by měli) jednotliví činitelé v této souvislosti konat? Při stanovování prognózy můžeme postupovat podle následujících metodických kroků (viz obr. 1):



Obr. 1: Základní metodické kroky při stanovování prognózy

Pramen: autor

Výchozím krokem je definování problému, k němuž má být vypracována prognóza. Současně se řeší, v jakém časovém horizontu bude prognóza zpracována. Časový horizont a rámcové vymezení problému prognózy je dáno rozhodnutím zadavatele prognózy (vlády, vedení rezortu), a to ve formě zadání ve vztahu k expertům, kteří vypracovávají prognózu. Z daného rámcového vymezení problému prognózy a předpokládaného časového horizontu experti podrobně specifikují předmět prognózy. Stanovení problému a předmětu prognózy se děje iteračním procesem mezi zadavatelem prognózy a experty.

V následujícím kroku se provádí strukturní, funkční a komponentní analýza definovaného problému. Pro tvorbu prognózy je důležité odhalit druh vazby mezi danými komponenty. Význam tohoto objasnění spočívá v tom, že na základě osvětlení daných vazeb je budována prognóza ve formě explanačně predikčního modelu. Na typické příklady vazeb ukazuje tab. 2.

druh vztahu	podstata vztahu a z něho odvozené predikce
kauzální	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) je vztahem příčiny a účinku, vztah je základem pro kauzální prognózu
funkcionální	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) má formu homeostatického vztahu, jehož podstatou je rovnovážná funkční regulace systému
dispoziční	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) je vysvětlován jako důsledek systému chovat se „dispozičním způsobem“
genetický	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) je vysvětlován na základě původu vzniku
motivačně racionální	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) je vysvětlován na základě motivačního konání aktérů
stochastický	vztah mezi prvky (prognózovanými jevy) je vysvětlován na základě ideje pravděpodobnosti jako možných stavů světa, které mohou nastat s určitou pravděpodobností

Tab. 2: Typické případy vztahů mezi komponenty a z nich odvozené prognózy

Pramen: autor

Kauzální vztah je založen na ideji determinismu. [2] Vztah mezi prvky má formu příčiny a účinku ve zkoumaném kauzálním systému. Pro každé x platí, že jestliže v něm nastane změna P , tak v něm nastane změna Q . Daný vztah je základem pro tvorbu kauzální prognózy.

Funkcionální vztah se týká homeostatických (rovnovážných) systémů. Predikce odvozená z funkcionálního vztahu je obvykle založena na výrocích o podmínkách, které jsou nezbytné pro fungování systému. Obecně můžeme funkcionální explanaci uvést následovně: Pro každé x , které je prvkem S , platí, že když nemá P , tak nemůže mít ani Q . To tedy znamená, že když zjistíme, že každé x , které patří do systému S , má Q , můžeme usuzovat, že má i P .

Dalším druhem vztahů mezi prvky má charakter tzv. dispozice. Prognóza je pak založena na tzv. dispoziční predikci. Její podstatou je, že zkoumané komponenty obsahují dispozici chovat se určitým způsobem ve vzájemném působení (např. dispozici být spravedlivým, být bezpečným). Hlavní premisa dispoziční predikce má charakter dispoziční věty, v níž se hovoří, že když podrobíme x zkoušce druhu T a x má dispozici F , tak x bude reagovat způsobem G . Prognózu můžeme založit i na genetickém vztahu, který je základem pro tvorbu genetické prognózy. Podstatou takové prognózy je hledání možného časového sledu na sebe navazujících jevů (resp. stavů věcí). Zkoumáme řetězec změn $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$, z nichž poslední změna je totožná se změnou Z , kterou potřebujeme predikovat. Nechť máme predikovat změnu Z_n . Při predikci postupujeme tak, že nejdřív predikujeme změnu Z_1 .

Ze změny Z_1 predikujeme změnu Z_2 . Ze změny Z_2 predikujeme změnu Z_3 , atd., až predikujeme změnu Z_n .

Prognózu můžeme založit i na bázi motivačně racionálního vztahu. V tomto případě je tvorba prognózy založena na předpokladu, že určujícím faktorem ke konání aktérů jsou jejich očekávané (předvídané) motivy. Obecné struktura tohoto druhu předvídaní má tvar:

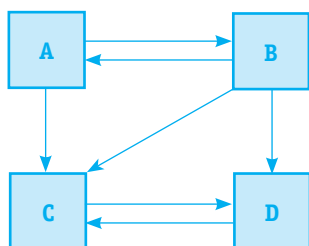
A racionálně provedl v určité situaci S konání typu C . Lze očekávat, že v budoucnu bude aktér A v analogické situaci S (stejně tak jako i další obdobní aktéři, kteří mají dispozici konat racionálně a budou v situaci S) opět racionálně s vysokou pravděpodobností konat C .

Protože prognózování se děje ve složitě v dynamických podmínkách, mají prognózy pravděpodobnostní charakter. Popisují možné stavy světa, které mohou nastat s určitou pravděpodobností.

Na základě identifikace vztahu mezi prvky specifikujeme roli relevantních proměnných, které jsou určující pro tvorbu prognózy. K tomu můžeme použít matici křížových interakcí.

2.1 Použití matice křížových interakcí pro kvantifikované ohodnocování role proměnných

Pro ilustraci problému předpokládejme, že byly identifikovány klíčové proměnné A, B, C, D . Nechť mezi uvedenými prvky byly zjištěny následující vztahy, jak ukazuje obrázek 2.



Obr. 2: Základní komponenty problému a vztahy mezi nimi

Jednotlivé šipky naznačují směr působení dané proměnné na jinou proměnnou. Na základě identifikace vztahů mezi proměnnými můžeme zjistit, jakou roli hrají ve zkoumaném systému jednotlivé proměnné. K tomu můžeme použít metodu expertního ohodnocení intenzity proměnných. K tomu lze využít tabulku 3 s deskriptorem.

bodové ohodnocení	deskriptor
0	intenzita působení proměnné v systému je nulová.
1	intenzita vlivu proměnné v systému je malá.
2	intenzita vlivu proměnné v systému je téměř střední.
3	intenzita působení proměnné v systému je mírně nadprůměrná.
4	intenzita působení proměnné v systému výrazná.
5	intenzita působení v systému je maximální

Tab. 3: Bodové hodnocení intenzity působení proměnné (prvku v systému) v intervalu 0-5 bodů

Pramen: autor

Nechť byly výsledky expertního ohodnocení intenzity působení mezi proměnnými, jak ukazuje tabulka 4.

expertně ohodnocená intenzita vztahu mezi proměnnými	A	B	C	D	celková intenzita působení proměnné v rámci zkoumaného systému
A	0	5	1	0	6
B	1	0	4	3	8
C	0	2	0	1	3
D	0	0	2	0	2

Tab. 4: Vztahy mezi proměnnými a jejich expertní ohodnocení bodovou metodou v intervalu 0-5 bodů
Pramen: autor

Jak je zřejmé, dominantní roli v systému má proměnná *B*, jejíž intenzita byla ohodnocena bodovou hodnotou 8. Nejnižší vliv má proměnná *D* s bodovou hodnotou 2.

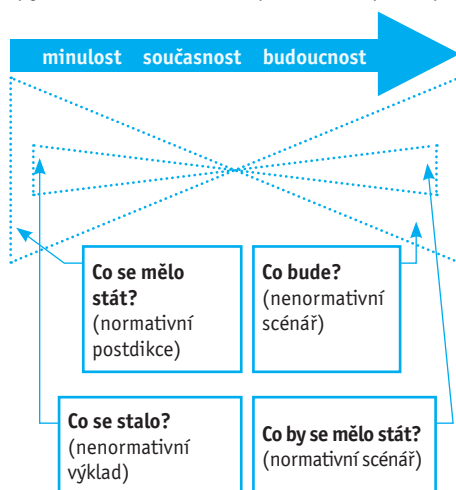
Získané výsledky vypovídají o celkové intenzitě působení proměnné v rámci zkoumaného systému a dávají představu o jejich vlivu a vzájemné závislosti. Výsledky expertního hodnocení pak můžeme využít jak při tvorbě formalizovaných modelů, tak i při použití metody scénářů, kdy intenzita ohodnocení jednotlivých proměnných věrohodněji umožňuje zobrazovat vývojové trendy a vytvářet jejich přibližnou aproximaci.

2.2.1 Vytváření možných variant budoucího stavu

Při tvorbě variant možného budoucího stavu světa můžeme, metodicky vzato, použít formalizované kvantifikované postupy, či postupy kvalitativní. Druhu použitého postupu bude odpovídat i forma prognózy.

V případě formalizovaných kvantifikovaných postupů bude mít formu formalizovaného modelu. Jeho podstatou je soustava rovnic (resp. nerovnic), jejichž prostřednictvím jsou vyjádřeny vztahy mezi proměnnými, které jsou odvozeny na základě analýzy minulého vývoje daného systému. Výhodou takového postupu je exaktnost přístupu. Velkou nevýhodou však je, že přesné výpočty ještě nezaručují přesnost prognózy.

Prognóza může mít i formu scénáře. Je to vlastně narativní výpověď („příběh“) o budoucím možném stavu světa, která obsahuje očekávané vývojové trendy, definuje aktéry daného příběhu, vymezuje rámcové podmínky, příležitosti a ohrožení. Scénář může být jak normativní, tak i pozitivní. Podstatu problému ukazuje obr. 3.



Obr. 3: Normativní a nenormativní přístup (normativní a nenormativní scénáře)

Pramen: Dunn, W. (2004): Public Policy Analysis. An Introduction. Third Edition. New Persey: Pearson Hall, s. 135. Upraveno.

Uvedené schéma vyjadřuje a popisuje problém normativního a nenormativního pojetí společenského problému. Pohyb ve společnosti je jednosměrným procesem, který je z temporálního hlediska vyjádřen plynutím událostí od současného bodu směrem k budoucnosti. To, co proběhlo před přítomností, je minulostí. Minulost je to, co již nelze měnit. Je to svého druhu „ontologická substance“. O minulosti můžeme nezajímavě říci, že se uskutečnila. Můžeme však také k již proběhlému stavu přistoupit normativně a konstatovat, že se mělo („raději“) stát to či ono.

Obdobně můžeme přistoupit k pojetí budoucnosti a „psát o ní možný příběh“ neboli vytvářet scénář možného stavu světa. [3] Obsah scénáře může být dvojího druhu, a to normativní a nenormativní. Nenormativně můžeme budoucnost pojímat jako to, „co bude“. Nenormativně psaný scénář vyjadřuje postoj „laissez faire“, kdy se má za to, nechat plynout události samy tak, jak jdou.

Na budoucnost ale můžeme nahlížet i normativně. Pak ve scénáři vyjadřujeme hodnocení budoucího stavu světa v tom smyslu, že očekáváme, „co by se mělo stát“. Kritériem toho, „co by se mělo stát“, jsou určité hodnoty, jako např. „spravedlnost“. Normativní přístup pak předpokládá cílenou regulaci pod vedením odborné složky, která v přítomnosti projektuje budoucnost a reguluje „chod událostí“ tak, aby vyústil do normativního ideálního stavu. Vytvořený scénář se pak stává informačním zdrojem pro rozhodování vrcholového managementu.

3. Koncepce

Dalším důležitým nástrojem pro podporu rozhodování vrcholového managementu rezortu je koncepce. Koncepcí se rozumí systémový plán přípravy a provedení změn směřujících k naplňování stanovených cílů. Je to (vládní, resp. rezortní) dokument vymezující ve střednědobém nebo dlouhodobém časovém horizontu systémový způsob řešení určitého závažného problému. Tvorba koncepce a požadavky na ni není dosud upravena žádným předpisem. To mimo jiné způsobuje, že v praxi dochází ke ztotožňování koncepcí s vizí, případně s realizačním plánem nebo dokonce i s metodikou. Důsledkem je, že na úrovni jednotlivých ministerstev dochází často až k velmi odlišnému pojetí, co se rozumí uvedenými dokumenty. [4] Ke sjednocení názoru na obsah a strukturu koncepce je možné doporučit její následující strukturu a obsah, jak ukazuje tabulka 5.

tematická část	obsah a výstupy	výstup
analytická část	identifikace výchozího stavu	analytická studie (může předcházet zpracování koncepce)
návrhová část	cíle koncepce	stanovuje zadavatel
	varianty dosažení cílů (klady a slabé stránky jednotlivých variant)	vypracovává koncepční tým
	realizační termíny a způsoby jejich kontroly	navrhuje koncepční tým s přihlédnutím na případné stanovení termínů zadavatelem
	podmínky a předpoklady realizace jednotlivých variant	navrhuje koncepční tým v rámci vypracované koncepce
	ekonomická analýza nároků na zdroje a očekávaný užitek	má formu nákladově užítkově analýzy vypracovává koncepční tým
	rizika jednotlivých variant a způsob jejich řízení	má formu analýzy rizik a návrhů na jejich eliminaci, vypracovává koncepční tým
	kompetence k realizaci	navrhuje koncepční tým

Tab. 5: Doporučený obsah a struktura dokumentu zvaného „koncepce“

Pramen: autor

Jak je zřejmé, koncepce má dvě základní tematické části. První část je analytická. Jejím smyslem je podat identifikaci existujícího stavu a ukázat jeho „neudržitelnost“ v delším časovém horizontu. Z hlediska formy se jedná o **analytickou studii**, která může předcházet zpracování samostatné koncepce. Obsahem této analýzy je detailní prozkoumání současného stavu, přičemž cílem této analýzy je podat důkaz, proč je daný stav nevyhovující. Základním výstupem analýzy je zdůvodnění transformační potřeby. Transformační potřeba je definována v koncepčních cílech.

Analytická část je obvykle zpracována na základě politického zadání (např. parlamentu, vlády, ministra příslušného rezortu, náměstka). Je zpravidla vypracována pod vedením odborné složky (sekce, odboru), do jejíž kompetence daný problém patří. V některých případech je možné použít i nezávislého zpracovatele, a to jak vnitrozoborového (výzkumný ústav, rezortní vysoká škola), tak i vněrozoborového.

Ve všech případech platí, že výsledky analýzy jsou základem pro politické (resp. manažerské) rozhodnutí, v jakém rozsahu provádět změny. Analýza existujícího stavu je dána obvykle politickým zadáním a v praxi může být i samostatným dokumentem, který časově předchází samotnou koncepci. V takovém případě se koncepční dokument na danou analýzu zpravidla odvolává, resp. je tato analýza relativně samostatnou součástí celkové dokumentace zabývající se koncepčními změnami.

Koncepční změny jsou definovány v cílech koncepce. Jimi se rozumí očekávané (budoucí) stavy, které mají podstatně změnit dosavadní stav. Koncepční cíle je možné definovat jak ve formě funkčních cílů, tak i cílů objektových. Každý koncepční cíl má stanoven časový horizont.

Na základě politického rozhodnutí se přistupuje ke zpracování koncepce. Doporučuje se, aby na koncepci pracoval k tomu účelu sestavený **tým pro zpracování koncepce**. Je vhodné, aby daný tým byl sestaven ve formě dočasně vytvořeného samostatného týmu. Tým odpovídá za zpracování variantních návrhů koncepce. Ty zpracovává na základě vnějšího politického zadání. Je nutné, aby toto zadání obsahovalo stanovené koncepční cíle.

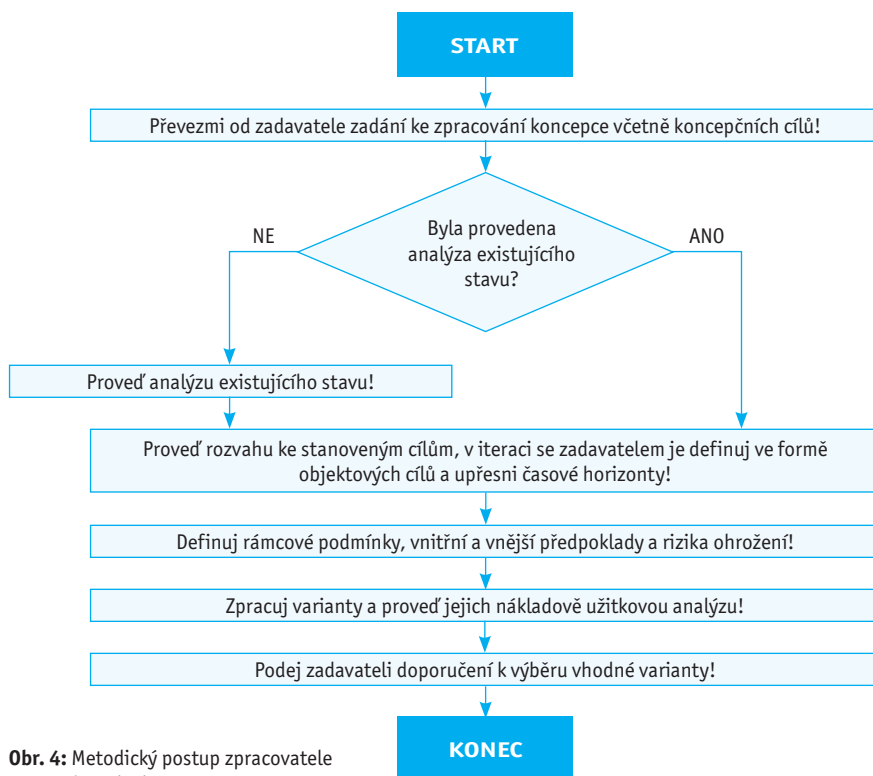
Do kompetence koncepčního týmu nepatří definování koncepčních cílů. Je to záležitost patřící do působnosti zadavatele.

Koncepční tým zpracovává varianty řešení, vymezuje jejich předpoklady, stanovuje omezující podmínky a definuje rizika ohrožení jednotlivých variant a jejich realizační termíny. Každá varianta musí být ekonomicky ohodnocena nástroji nákladově užitkové analýzy. Součástí návrhu je i zpracování doporučení ohledně kompetencí a organizačních změn souvisejících s realizací dané koncepční varianty.

Výsledky práce předává koncepční tým zadavateli a ten na základě doporučení koncepčního týmu provede konečné rozhodnutí o výběru realizované varianty. Souhrnně je možné obsahové práce na koncepci sestavit do následujícího postupu (viz obr. 4).

Zadavatelem jmenovaný tým přebírá zadání k vypracování koncepce. Součástí tohoto zadání jsou cíle koncepce, k nimž by měl zadavatel stanovit i rámcové omezující podmínky. Součástí zadání může být i již vypracovaná analýza existujícího stavu. Pokud tomu tak není, pak takovou analýzu musí zpracovat tým odpovědný za vypracování koncepce a zahrnout ji do koncepční dokumentace.

S ohledem na analýzu existujícího stavu, koncepční cíle a časové horizonty stanovené zadavatelem v zadání ke zpracování koncepce, koncepční tým v iteraci se zadavatelem provádí případné upřesňování koncepčních cílů. Obsahem tohoto upřesnění je zejména transformace funkčních cílů na cíle objektové. [5]



Obr. 4: Metodický postup zpracovatele při tvorbě koncepce

Pramen: autor

Zpracovatel koncepce pak v dalším kroku definuje rámcové podmínky, vnitřní a vnější předpoklady a rizika, která ohrožují realizaci koncepce. Rámcové podmínky tvoří takové faktory k realizaci koncepce, které vůči ní vystupují jako dané podmínky, které objektivně ovlivňují tvorbu a realizaci koncepce. Patří k nim např. existující legislativa, závazky plynoucí z členství ČR v mezinárodních organizacích apod. Rámcové podmínky mají pro uvažovanou koncepci charakter objektivně daných realizačních limit.

Zpracovatel koncepce zároveň definuje vnitřní a vnější předpoklady pro realizaci koncepce. Jimi se rozumí souhrn takových činitelů, které definují podmínky, za nichž je možné naplnit koncepční cíle. Jsou to proměnné, které může vláda (příp. vrcholový management rezortu) do určité míry měnit např. změnou rozpočtového omezení, příslibem zdrojů, přeškolením personálu. Z metodického hlediska je dělíme na vnější (stojící mimo rezort, v němž má být realizována koncepce) a vnitřní, které se vztahují přímo ke složce, již se daná koncepce týká.

V souvislosti s analýzou rámcových podmínek, vnitřních a vnějších předpokladů, je žádoucí identifikovat **rizika ohrožující realizaci koncepce**. Jimi rozumíme faktory, které potenciálně mohou negativně působit na realizaci koncepce. Rizika je možné různě klasifikovat.

Z metodického hlediska můžeme daná rizika dělit na vnější a na vnitřní. Vnější rizika jsou taková, která působí mimo působnost rezortního aktéra odpovědného za realizaci koncepce. Patří k nim např. (oblast ekonomická) změna kurzu zahraniční měny, změna politického

režimu ve státu (oblast politická), z něhož jsou odebírány náhradní díly. Vnitřní rizika jsou taková, která se vztahují k oblastem, které patří do bezprostřední působnosti daného aktéra, přičemž aktér má možnost tato rizika alespoň do určité míry minimalizovat. Druhá klasifikace rizik pak vypovídá o oblasti původu rizika. Smyslem takové klasifikace je umožnit realizovat proces řízení rizik.

V následném kroku jsou definovány varianty k realizaci koncepce. Variantami se rozumí možné způsoby realizace koncepčních cílů. Nutnou součástí zpracování variant je jejich nákladově užítková analýza. [6] **Nákladově užítková analýza je atributem každé koncepce.** Bez ní není možné považovat daný dokument za koncepci.

Nákladově užítková analýza je jedním z podstatných kritérií konečného výběru vhodné koncepční varianty. Výběr provádí zadavatel koncepce, resp. jej předkládá (např. na jednání vlády) ke schválení. Na základě přijaté koncepce jsou pak realizovány cílové změny.

4. Realizační plány a prováděcí metodiky

K podpoře realizace cílů a koncepcí jsou vypracovávány různé rezortní realizační plány. **Realizační plány** jsou dokumenty, které mají charakter projektu k realizaci vytyčených cílů. Definují v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu způsoby k realizaci cílů, odpovědnosti, kompetence a předpoklady k realizaci včetně kalkulace zdrojů.

Realizační plán plní dvě **základní funkce**, a to funkci projekčně koordinační a funkci komunikační. Obsahem projekčně koordinační funkce je vytvoření zámyslu (plánu) systematické návaznosti jednotlivých plánovaných činností tak, aby byly realizovány stanovené cíle. V tomto smyslu vystupuje realizační plán jako projektový prováděcí dokument. Realizační plán plní zároveň komunikační funkci. Podstatou komunikační funkce je generování informací pro vnitřní komunikaci (v rámci rezortu) a vnější komunikaci (např. při projednávání postupu na úrovni vlády). Smyslem této komunikace je poskytnout potřebné informace k realizaci plánu jako prováděcího projekčního dokumentu.

Z realizačních plánů jsou odvozeny prováděcí metodiky. **Prováděcí metodiky** jsou dokumenty nižší úrovně nežli realizační plány. Jsou méně obecné nežli realizační plány, protože konkretizují jednotlivé implementační kroky realizačního plánu. Prováděcí metodiky jsou dokumenty, které mají interní charakter. Jsou určeny pro vnitřní řízení v rámci daného rezortu (případně v rámci jeho sekce, odboru) s cílem metodicky vymezit základní jednotlivé kroky a činnosti odvozené z realizačních plánů. Prováděcí metodika je dekomponováním plánovaných činností na jednotlivé kroky tak, aby byly dosaženy stanovené cíle. Prováděcí metodiky definují jednotlivé kroky, úkony, časové návaznosti a odpovědnosti za realizaci jednotlivých kroků. Z procesního hlediska můžeme roli prováděcích metodik ve vztahu k ostatním zmíněným dokumentům znázornit následovně (viz obr. 5):



Obr. 5: Procesně-funkční vztah mezi vizí, koncepcí, realizačními plány a prováděcími metodikami
Pramen: autor

Jak je zřejmé, nejobecnějším dokumentem je vize. Ta dává základní zaměření k činnosti vlády, kam směřovat. Vize je, obrazně řečeno, střelka kompasu udávající směr, kam chceme směřovat. K tomu, abychom věděli, kam chceme směřovat, bychom měli znát základní „průchodné koridory“, jimiž můžeme plout. Ty rámcově vymezují prognózy. Koncepce pak ukazují, jakými konkrétními způsoby, prostředky a zdroji je možné dospět k vytyčeným cílům. Realizační zámysl činností vedoucích k cílům je obsahem realizačních plánů. Z nich jsou odvozeny prováděcí metodiky. Prováděcí metodika je ve srovnání s ostatními analyzovanými dokumenty dokumentem s nejnižším stupněm obecnosti. Je to „teorie jednotlivých kroků“, jak realizovat stanovené cíle a zámysly.

Závěr

Zkvalitnění výkonu veřejných politik si mj. vyžaduje mít zpracované kvalitní vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky. Je žádoucí, aby v praxi docházelo k formálnímu souladu mezi názvy řídicích dokumentů s jejich reálným obsahem, jakož i k dodržování určitých procesních a funkčních vazeb, jak na ně upozorňuje tato stať.

Studie předkládá názor autora na daný problém. Opírá se o autorovy bezprostřední praktické a expertní zkušenosti z činnosti ze státní správy. Hlavním cílem studie je především poukázat na potřebu vypracování dokumentace, která by vymezila účel a poslání jednotlivých dokumentů. Zajistě by to přispělo ke zkvalitnění řízení rezortů, jakož i odstranilo informační šum v komunikaci mezi jednotlivými rezorty, který vyplývá z nejednotnosti používaných pojmů. Studie podává možný způsob řešení problémů souvisejících s vypracováním a obsahem analyzované dokumentace.

Poznámky k textu:

- [1] Pojem „veřejná politika“ se používá v rámci vědní disciplíny zvané „veřejná politika.“ Patří k nim např. bezpečnostní politika, zdravotní politika, vzdělanostní politika. Z pohledu naší analýzy můžeme, zjednodušeně řečeno, veřejnou politikou rozumět určitou rezortní politiku.
- [2] Determinismus se zpočátku formoval jako striktní determinismus laplaceovského typu, v němž se předpokládá, že nic nemůže vzniknout bez příčiny. V tomto striktním determinismu není místo pro náhodu. Náhoda je jen důsledkem skutečné nepoznané příčiny. Za takovýchto předpokladů by inteligence, která by znala všechny síly působící v přírodě a ve společnosti, stejně jako i vzájemný vztah a polohu elementů, dokázala vše vysvětlit, predikovat i postdiktovat. Moderní věda pracuje s predikcí na bázi pravděpodobnosti.
- [3] Takovými scénáři jsou např. bezpečnostní scénáře.
- [4] Tento stav jsem empiricky zjišťoval metodou rozhovoru provedenou na několika správních orgánech. Dotazovaní se shodli na potřebě mít k dispozici dokument, který by stanovoval, co je koncepce a jaký je její obsah.
- [5] Obsah tohoto upřesňování cílů viz Ochrana, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Druhé upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2007, s. 26–28.
- [6] Metody pro hodnocení variant, viz publikace Ochrana, F.: *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2005.

Literatura:

- BALABÁN, M. Bezpečnostní budoucnost v zahraničněpolitickém kontextu. *Vojenské rozhledy* 1/2006, ročník 15 (47), str. 3–24.
- BALABÁN, M. a kol. *Tvorba a realizace bezpečnostní politiky ČR. Závěrečná zpráva*. Praha: Středisko bezpečnostní politiky. CESES FSV UK, 2005.
- DUNN, W. Public Policy Analysis. An Introduction. Third Edition. New Persey: Pearson Hall.
- POTŮČEK, M. a kol. *Vize rozvoje ČR do roku 2015*. Praha: CESES, FSV UK, 1. vydání. Gutenberg, 2001.
- RAŠEK, A. Aktéři světové bezpečnosti. *Vojenské rozhledy* 2/2007, ročník 16 (48), str. 12–28
- Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. *A report*, zvláštní číslo, Praha 2007, ISSN 1211-801X.

Management rizika a jeho fáze

Příspěvek předkládá a diskutuje postup integrovaného managementu rizika obecně využitelného při posuzování rizikovosti jakýchkoliv vojenských aktivit. Management rizika představuje současně významný proaktivní nástroj pro efektivní zajištění bezpečnosti prostředí. Úroveň bezpečnosti prostředí naopak determinuje požadavky na transformaci ozbrojených sil, neboť v tomto procesu sehrává jednu z klíčových rolí. Ve stručnosti jsou popsány jednotlivé fáze integrovaného managementu rizika, který by měl být v moderních armádách aplikován nejen na úrovni vojenských útvarů a zařízení, nýbrž i při posuzování bezpečnosti v rámci akvizic misí a regionů. Při akceptaci principu subsidiarity je takto pojatá implementace managementu rizika bází zajištění globální bezpečnosti.

1. Úvod

Priority vývoje a výstavby ozbrojených sil ČR jsou determinovány řadou faktorů, souhrnně definovaných ve vojenské strategii ČR, jež rozpracovává základní principy obranné politiky obsažené v dokumentech Bezpečnostní strategie ČR, Strategická koncepce NATO a Bezpečnostní strategie EU [1]. Vycházejí především z vyhodnocení aktuálního stavu bezpečnosti prostředí a reflektují její předpokládaný vývoj. Vyhodnocení bezpečnosti prostředí vyžaduje identifikaci kritických rizik, jejich případnou kvantifikaci a následné stanovení priorit. Kvalitní posouzení rizik je bází návrhu implementace efektivních bezpečnostních opatření, přičemž nedílnou součástí tohoto procesu je zpětně formulace požadavků na roli a úkoly, tudíž i adaptaci vývoje a výstavby ozbrojených sil.

Jedním ze základních principů zajištění adekvátní globální bezpečnosti je princip subsidiarity, který předpokládá přenesení pověření a zodpovědnosti za bezpečnost na nižší úrovně. V armádní praxi to znamená přenesení zodpovědnosti na členské státy NATO a následně až na úroveň jednotlivých vojenských útvarů a zařízení.

Zajištění požadované bezpečnosti států a uvnitř států jednotlivých regionů s akcentem na ochranu konkrétních sektorů a elementů kritické infrastruktury, kde rezort obrany sehrává relevantní roli, je v současnosti jedním z významných úkolů sledovaným jak ze strany EU, tak ve spojitosti s armádou ze strany velení NATO. V praxi se zajištění bezpečnosti dosahuje implementací environmentálních manažerských systémů (EMS) na úrovni základních subjektů jednotlivých sektorů, v armádě pak na úrovni posádek a vojenských zařízení. Důležitým proaktivním nástrojem EMS, který umožňuje kvalitní naplnění zmíněného cíle za současně efektivní alokace materiálových, finančních i personálních zdrojů, je aplikace managementu rizika, jež je však ve vojenské praxi dosud implementován jen omezeně.

2. Postup při aplikaci managementu rizika

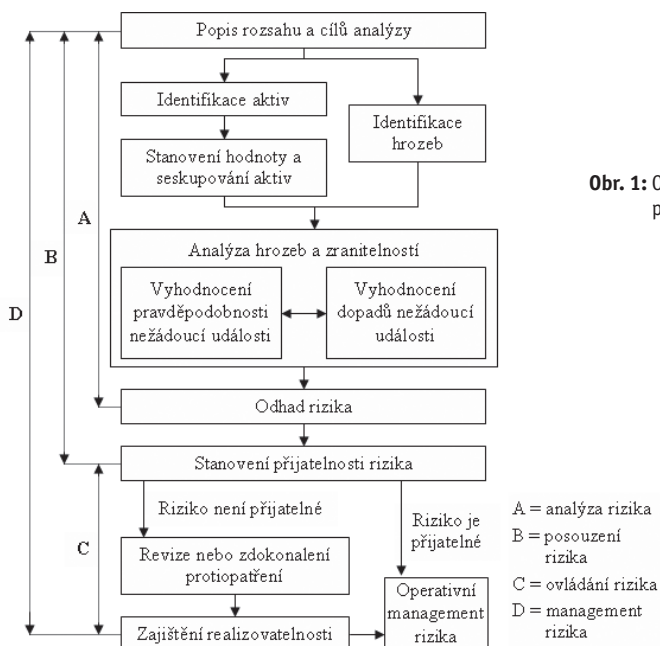
Management rizika je proces, při němž se subjekt snaží analyzovat rizika a s využitím souhrnu získaných informací rozhodnout, která rizika jsou či nejsou přijatelná. Pro identifikovaná

nepřijatelná rizika jsou navrhována protiopatření, která redukuje či eliminují působení již existujících i budoucích faktorů, iniciujících zdroje hrozeb, pomáhají zmírnit dopad nežádoucích událostí a usnadňují rekonstrukci poškozených aktiv či rekonvalescenci ošetřených osob. Obecný postup implementace managementu rizika s vyznačením jeho jednotlivých fází je schematicky znázorněn na obr. 1 [2]. Zmíněný postup lze doporučit k užití nejen na úrovni vojenských útvarů a zařízení, nýbrž i pro potřeby zajištění bezpečnosti jednotlivých sektorů a elementů kritické infrastruktury včetně zabezpečení stability regionů. Konkretizace postupu je dána ponejvíce druhem rizika z aspektu jeho sektorové klasifikace a pro účely využití v AČR by měla být zpracována formou jednotlivých příruček.

2.1 Analýza rizika a její fáze

Primárním předpokladem úspěšného managementu rizik je vymezení cílů a rozsahu analýzy, kde by se mělo vycházet ze záměrů managementu subjektu či potřeb orgánů veřejné a státní správy. V této etapě se začíná také se sběrem informací o posuzovaném subjektu (objektu, systému), jež může pokračovat i v dalších etapách, zejména v průběhu identifikace hrozeb a aktiv, přičemž na základě získaných dat mohou být rozsah i cíle analýzy zpětně modifikovány.

Identifikace hrozeb může probíhat paralelně s identifikací ohrožených aktiv. Spočívá ve zpracování registru (seznamu) hrozeb, které mohou způsobit významnou škodu na životním prostředí, majetku a zdraví vojáků, popř. obyvatel. K tomuto účelu lze užít seznam hrozeb sestavený dle literatury, vlastních zkušeností, výsledků dříve provedených analýz, postupové diagramy, pohovory s vybranými stakeholders [*] a dalšími. Je také možné aplikovat speciální metody v závislosti na skupině sektorových rizik. Pro vojenské útvary lze pro tento účel doporučit aplikaci metody „Check List Analysis“ [3, 4], popř. bezpečnostního auditu [5].



Obr. 1: Obecné fáze řízení rizika a jejich posloupnost

Cílem identifikace aktiv je vytvořit registr zranitelností subjektu (vady a slabiny), jež by mohly být využity potenciálními zdroji hrozeb. Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody vlivem jeho poškození, zničení či ztráty, vyjadřované v peněžních nebo jiných (ztráta na životech, počet zranění, ztráta biodiverzity ekosystému v procentech aj.) jednotkách. Při oceňování aktiva se berou v úvahu především následující aspekty [2]:

- ❑ pořizovací náklady, resp. reprodukční pořizovací cena,
- ❑ význam aktiva pro existenci či provozování činností subjektu nebo život společnosti,
- ❑ náklady na překlenutí případné škody a rychlost odstranění této škody,
- ❑ výnosové charakteristiky a jiná hlediska, např. potencionální přínosy aktiva.

Kompetentním managerům lze pro identifikaci i stanovení hodnot aktiv doporučit vytvoření, vedení a průběžnou aktualizaci databáze dříve vzniklých škod a skoronehod, které mohou být k těmto účelům pohotově využity. Protože významných aktiv bývá obvykle značné množství, snižuje se jejich počet seskupováním aktiv dle různých hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv podobných vlastností a zjednodušil se celý postup.

Výsledkem analýzy hrozeb a zranitelností by měl být registr dvojic zranitelnost-hrozba s odhadnutou úrovní hrozby a zranitelnosti, jež se v praxi vyjadřují pravděpodobností $P \in (0; 1)$ aktivace zdroje hrozby a vyšší ztráty v důsledku výskytu odtud plynoucí nežádoucí události.

V armádní i civilní praxi je často nezbytné respektovat a zvažovat časovou závislost hodnot pravděpodobnosti výskytu a rozsahu dopadu nežádoucí události. Sumární riziko v časovém intervalu $t \in \langle t_0, t_x \rangle$ lze matematicky charakterizovat vztahem (1).

$$R_{j,i} = \int_{t_0}^{t_x} P_j(t) \times N_{j,i}(t) \times dt \quad (1)$$

nebo alternativně pro časovou závislost rizika rovnicí (2):

$$R_{j,i}(t) = \int_{t_0}^t P_j(\tau) \times N_{j,i}(\tau) \times d\tau \quad (2)$$

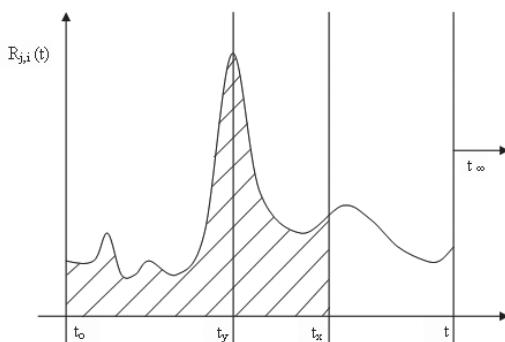
přičemž $P_j(t)$, $P_j(\tau)$ značí funkci pravděpodobnosti výskytu j-té nežádoucí události v závislosti na čase, $N_{j,i}(t)$, $N_{j,i}(\tau)$ časovou závislost výše očekávaných ztrát vlivem průběhu j-té nežádoucí události pro konkrétní aktivum i , $R_{j,i}$ sumární riziko v relaci k j-tému druhu nežádoucí události a i-tému aktivu v časovém intervalu $t \in \langle t_0, t_x \rangle$, $R_{j,i}(t)$ časovou funkci rizika v relaci k j-té nežádoucí události a i-tému aktivu a konečně t , τ jsou symboly pro čas, přičemž ve vztahu (1) $t \in \langle t_0, t_x \rangle$ a ve vztahu (2) $t \in \langle t_0, t_\infty \rangle$.

Graficky je závislost rizika na čase $R_{j,i}(t)$ v souladu s rovnicí (2) demonstrována křivkou na obr. 2 [2]. Šrafovaná plocha pod touto křivkou odpovídá sumárnímu riziku v hodnoceném časovém intervalu $t \in \langle t_0, t_x \rangle$. Z obrázku je současně patrný výrazný nárůst rizika v okolí časové hodnoty t_y , jehož příčinou může být u útvaru např. hromadné doplňování pohonných hmot, střelby apod.

Cílem managementu rizika je minimalizovat sumární riziko, tj. snížit obsah šrafované plochy, vyjadřující sumární riziko $R'_{j,i}$ v časovém intervalu $t \in \langle t_0, t_x \rangle$, resp. vyhledat v tomto intervalu lokální maxima časové funkce. Na redukci rizika v těchto kritických obdobích by měla být ze strany managementu subjektu a priori soustředěna pozornost.

Přejde-li analýza rizika do fáze podrobné kvantitativní studie označované jako *scooping*, budou kladeny vysoké nároky na existenci značného množství přesných vstupních

informací, což proces ekonomicky výrazně zatěžuje. Často však postačí výhradně orientační (kvalitativní) odhad rizika, tzv. *screening*, na základě jehož výsledků je možné učinit rozhodnutí, zda pro identifikovaná kritická rizika bude racionální realizovat další hlubší analýzu (*scooping*).



Obr. 2: Závislost rizika na čase

2.2 Stanovení přijatelnosti rizika

Údaje získané odhadem rizik jsou ve fázi stanovení přijatelnosti rizika porovnávány s referenčními úrovněmi rizik pro jednotlivé druhy nežádoucích událostí. Toto srovnání je podkladem pro přijetí finálního rozhodnutí, zda riziko je či není akceptovatelné a zároveň slouží pro stanovení priorit v relaci k zavádění protipatření pro zvýšení bezpečnosti subjektu (objektu, systému). Při stanovení referenční úrovně rizik je třeba na straně jedné zvažovat pravděpodobnost projevu hrozby a závažnost následků nežádoucí události a na straně druhé vycházet z faktu, že absolutní eliminace rizika, tj. dosažení „nulového rizika“ je v praxi zpravidla nereálné, ať již z ekonomických důvodů nebo vzhledem k aktuálnímu stavu vědeckotechnického pokroku.

Výstupem kvalitativního integrovaného posouzení rizik bývá zobrazení rizik v matici rizik, kde jsou rizika vyjádřena buď slovním hodnocením, nebo jak je prezentováno v tab. 1 hodnocením v bodovém systému. Význam bodového hodnocení je uveden v tab. 2 [2]. Uvedený přístup indexového hodnocení rizika lze doporučit k využití i v rozhodovacím procesu velitele vojenské jednotky při přijímání rozhodnutí při plnění bojového úkolu.

Četnost / dopad	1 – zanedbatelný	2 – okrajový	3 – kritický	4 – katastrofický
1 – zanedbatelná	1	2	3	4
2 – malá	2	4	6	8
3 – střední	3	6	9	12
4 – velká	4	8	12	16
5 – velmi velká	5	10	15	20

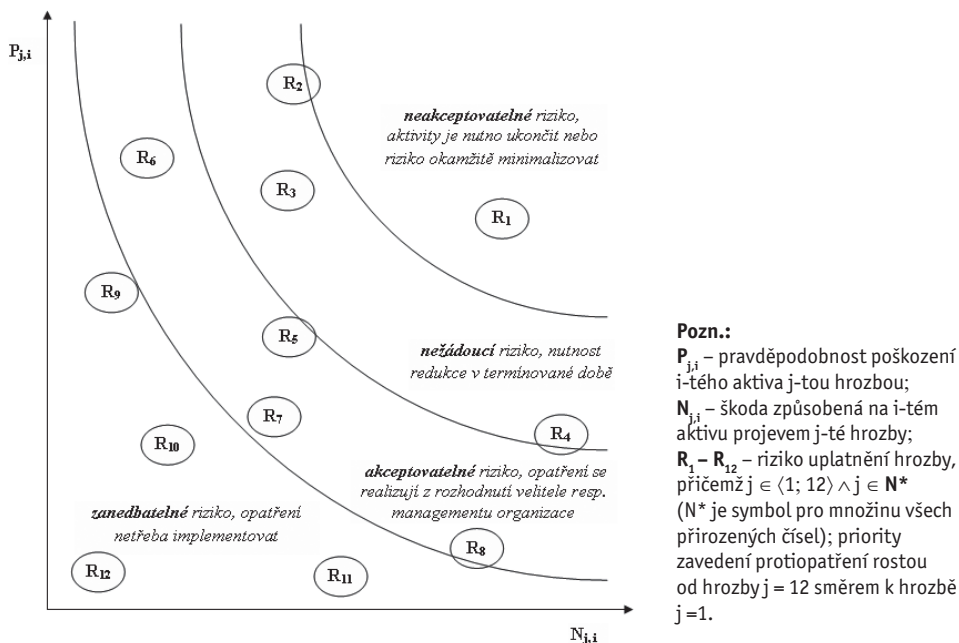
Tab. 1: Matice bodového posouzení rizika nežádoucí události

Bodová hodnota	Riziko
1–3	Zanedbatelné. Protipatření není třeba implementovat.
4–7	Akceptovatelné. Protipatření je možnou realizovat se souhlasem vedení posuzovaného subjektu.
8–11	Nežádoucí. Je nezbytné přijmout protipatření v termínované době.
12– 0	Nepřijatelné. Je nutno ukončit aktivitu nebo okamžitě implementovat protipatření na jeho minimalizaci.

Tab. 2: Charakteristika bodové hodnoty rizika

Výstupem integrovaného posouzení rizik může být rovněž grafické vyjádření, často v praxi označované jako mapa rizik. Mapa rizik je demonstrována na obr. 3 [2].

Matice a mapa rizik slouží ke stanovení priorit redukce rizik, vymezení kritických rizik z důvodů zjednodušení a zefektivnění dalších fází managementu rizika a k definování tzv. rizikové pozice vojenské jednotky, ekonomického subjektu nebo regionu.



Obr. 3: Grafické stanovení priorit potřeby minimalizace rizik (mapa rizik)

Pro podporu kvantitativního posuzování rizik se často používají speciální nástroje, zpravidla v podobě programů, mnohdy disponující databází informací, či expertních systémů obsahujících znalostní databáze, kde je algoritmus odhadu rizik již zapracován. Těchto nástrojů existuje pro jednotlivé druhy sektorových rizik řada. Občas bývají uplatňovány i ve standardizovaných vojenských rozhodovacích procesech. Pro správné rozhodnutí v otázce výběru vhodného software je bází precizní znalost aplikovaného algoritmu programu a zároveň aspektu posuzování rizik včetně záměru managementu. V opačném případě může snadno dojít k závažným omylům a nesprávnému vyhodnocení situace.

Pro výběr softwarového produktu, resp. modelu je vždy také nutno zvážit, zda je jeho užití opodstatněné. Rozhodující bývá cíl, který uživatel sleduje, tj. jde-li např. o rychlé zhodnocení situace a stanovení priorit z aspektu okamžitého zásahu anebo o přesnější zjištění s cílem návrhu protiopatření zejména dlouhodobějšího charakteru. Je třeba vždy respektovat zásadu, že získání přesnějších výsledků vyžaduje vyšší množství obvykle specifických a věrohodných dat, jež obvykle nemívá hodnotitel k dispozici a jejichž zajištění bývá časově i finančně náročné. Použití byť přesnějšího modelu, ale při absenci potřebných, dostatečně spolehlivých vstupních dat, může vést analogicky jako při neznalosti algoritmu programu či záměru top-managementu k nesprávným výstupům a následně fatálním chybám v rozhodnutí.

2.3 Ovládání rizika

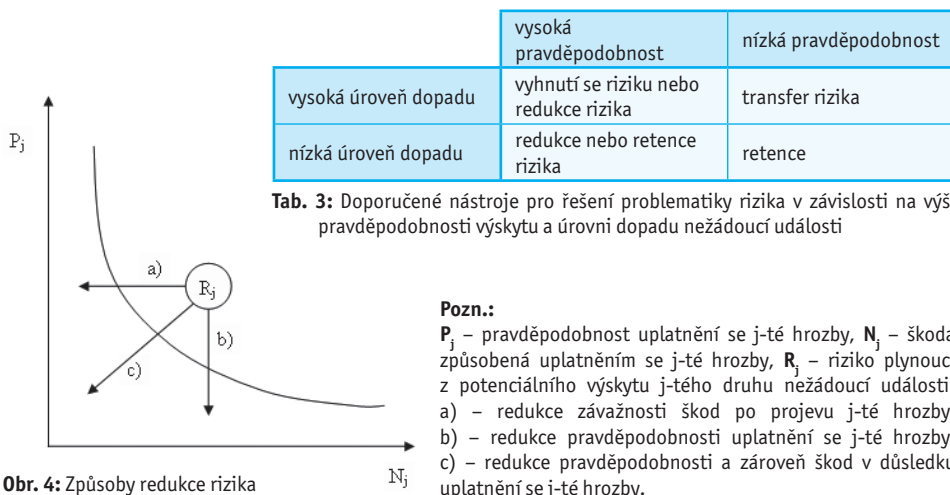
Ovládání rizika je soustavným procesem řízeným top-managementem subjektu, resp. regionu. Je-li riziko neakceptovatelné, zahrnuje proces ovládání rizika revizi nebo zdokonalení protipatření spolu se zajištěním realizovatelnosti navržených protipatření. V opačném případě je realizován proces operativního managementu rizika.

Pro výběr vhodné varianty protipatření a její následnou implementaci, resp. operativního managementu, např. monitoringu rizika, jsou rozhodující účinnost protipatření a jeho ekonomická efektivita vyjadřovaná náklady a přínosy. Ekonomickou efektivitu je nutné vztáhnout na hodnocení finančních, věcných či lidských zdrojů, což se plně promítá i do managementu vojenských systémů. Do nákladů na protipatření, resp. operativní management se započítávají náklady na jeho pořízení, zavedení a provoz, do přínosů pak efekty spojené se zvýšením bezpečnosti. Tento požadavek se v odborné literatuře označuje jako **princip ALARA** (As Low As Reasonably Achievable).

Existují tři základní alternativy redukce rizika. Princip jejich fungování je graficky znázorněn na obr. 4 [2]: a) snížení úrovně dopadu nežádoucí události (nápravná opatření), b) snížení pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události (preventivní opatření), c) snížení pravděpodobnosti výskytu a současně dopadu nežádoucí události.

V praxi lze riziko zmírnit pomocí řady nástrojů. Z tohoto pohledu se jeví vysoce účelné zpracovávat a průběžně aktualizovat plány opatření na redukci rizik. Samotný způsob řešení se obvykle odlišuje v závislosti na charakteru rizika, konkrétní situaci, resp. charakteru místních podmínek a finančních, materiálních a personálních možnostech managementu. Obecně lze zmíněné nástroje klasifikovat do čtyř základních kategorií: 1. transfer neboli přesunutí rizika, 2. retence či zadržení rizika, 3. redukce nebo odstranění rizika, 4. vyhnutí se riziku.

Volba nástroje by měla být podřízena vytyčenému cíli a respektovat sumární efektivitu řešení danou nákladovostí implementace protipatření, technickou realizovatelnost, účinnost redukce rizika, sociální a politickou přijatelnost atd. Obecně lze jen stěží doporučit optimální řešení, jež je vždy reflexí konkrétní situace. Nicméně existují jisté zásady v závislosti na výši pravděpodobnosti a úrovni dopadu (tvrdosti) projevu hrozby, jak je patrné z tab. 3 [6].



Obr. 4: Způsoby redukce rizika

Návrh variant možných protiopatření sestává ze dvou základních fází, a sice z návrhu variant protiopatření a následně jejich výběru.

Generace variant se realizuje většinou s využitím některé z invenčních metod, např. brainstorming, brainwriting pool, individuální zápisník nebo Delphi metody.

Pro výběr vhodné varianty z generovaného souboru protiopatření lze doporučit užití multikriteriálního hodnocení. Pro výběr hodnotících kritérií se osvědčuje opět aplikace některé z invenčních metod, pro stanovení vah pak např. aplikace párového hodnocení. Příkladem hodnotících kritérií pro hodnocení variant mohou být následující kritéria:

- ☐ dosažená úroveň bezpečnosti včetně zvážení sekundárních rizik,
- ☐ technická proveditelnost s ohledem na slučitelnost se stávajícím systémem,
- ☐ materiálová efektivnost a energetická náročnost,
- ☐ investiční náročnost,
- ☐ rychlost realizace,
- ☐ pracnost související zejména s nároky na další pracovní síly,
- ☐ úroveň informačního zabezpečení aj.

Pokles rizika vztaženého na vynaložené finanční prostředky bývá zpočátku značný, protože v první etapě lze často implementovat výhradně opatření organizačního charakteru. V pozdější fázi, kdy jsou jednoduchá a finančně nenáročná opatření vyčerpána, se dosahuje poklesu rizika mnohem obtížněji s vynaložením vyšších nákladů.

Při přijímání opatření musí mít rozhodující a finální slovo velitel, popř. vedení správy regionu. Proto je z aspektu efektivního rozhodování nutné, aby top-manageři disponovali adekvátními, jasnými a přehlednými podklady.

Aby byly vyčerpány existující možnosti pro snížení rizika, je nutné vypracovat rigorózní plán realizace konkrétních opatření a prosadit skutečné plnění přijatých plánů. Plány by měly obsahovat následující body:

- ☐ souhrn protiopatření a termíny jejich realizace,
- ☐ rozdělení zodpovědnosti za realizaci každého protiopatření,
- ☐ obsah a termíny školení, resp. výcviku pro jednotlivé stakeholders,
- ☐ program měření pro dokumentaci účinků zavedeného protiopatření.

Důležité je pochopit, že ani pečlivé a obsáhlé posouzení rizik nemůže vést k identifikaci všech rizik a přesnému stanovení pravděpodobnosti a následků dopadu dané nežádoucí události. Proto je nutné provádět operativní management rizika, v rámci jehož realizace se mohou objevit další rizikové události nebo zdroje hrozeb, které dosud nebyly identifikovány. Tento fakt může mít za následek substituční řešení nebo opakování všech fází managementu rizika vzhledem k nově zjištěným skutečnostem.

Jádrem operativního managementu rizika je monitoring a pečlivé vyhodnocování okolí i interního prostředí subjektu, resp. regionu z hlediska rizikových faktorů, které mohou signalizovat vznik rizikových událostí a v případě potřeby iniciovat zavedení korekčních opatření. Monitorovat je třeba hlavně příznaky (spouštěče, aktivátory) rizik, které jsou často nepřímou indikací propuknutí nežádoucí události. V tomto smyslu se jeví účelným identifikovat soubor těchto příznaků, jež obvykle v kratším či delším období před vznikem nežádoucí události zvyšují pravděpodobnost její aktivace. I když někdy nebude reálné nežádoucí událost odvrátit, např. z důvodů krátkodobého příznaku jejího projevu či vzájemné a neočekávané influence hrozeb, bude možné se lépe připravit na zvládnutí nežádoucí situace.

Závěr

Kvalitní naplnění cílů vojenské a bezpečnostní strategie ČR vyžaduje jako jednu z klíčových podmínek implementaci efektivního integrovaného managementu jak v armádní, tak civilní praxi, na úrovni základních subjektů počínaje. Byl předložen postup managementu, který je obecně využitelný nejen ve vojenské, nýbrž i civilní praxi. Je nezbytné zdůraznit, že efektivní management rizik je systematický proces, jenž musí být prováděn průběžně a zvláště při změnách v prostředí, které ovlivňují existenci hrozeb, a tím i celkovou bezpečnost. Má-li být integrovaný management rizik prakticky využitelný a efektivní, je nezbytné především:

- ❑ stanovit odpovědného odborníka nebo tým pro oblast integrovaného managementu rizik, zapojit adekvátním způsobem do procesu všechny stakeholders a zabezpečit regulární vyhodnocování efektivnosti jednotlivých fází subprojektů a finálně celého komplexu managementu rizika,
- ❑ z pozice top-managementu projednávat s tímto týmem aktuální stav v procesu managementu rizik, plánovaná protipatření, připomínky atd.,
- ❑ pravidelně hodnotit adekvátnost posouzení zvláště kritických rizik s akcentem na podrobnost a důslednost, vyhodnocovat efektivnost implementovaných opatření a dosahovanou úroveň bezpečnosti,
- ❑ s výsledky hodnocení seznamovat všechny stakeholders, vždy v rozsahu přiměřeném jejich zastávané pozici a kompetenci,
- ❑ plánovat finanční, materiální a personální zdroje pro zajištění požadované bezpečnosti prostředí, pro školení jednotlivých stakeholders a zavádět vhodné výcvikové programy,
- ❑ zabezpečit efektivní komunikaci rizika,
- ❑ zajistit a vést dokumentaci administrativních podrobností a podstatných zjištění,
- ❑ realizovat pravidelnou kontrolu v oblasti jednotlivých fází managementu rizika.

Poznámka:

- [*] Ad *stakeholders*. Pro daný termín dosud neexistuje adekvátní český ekvivalent. Obecně se jedná o subjekty zainteresované v procesu managementu rizika, tj. rizikové činitele, šířitele rizika, příjemce rizika, subjekty profitující z rizika, subjekty a osoby s formální odpovědností za management rizika, subjekty a osoby s formální odpovědností za reakci na vzniklou nežádoucí událost a zabývající se následky události, informátory o riziku (médiu) aj.

Literatura:

- Vojenská strategie ČR*. Ministerstvo obrany ČR, Praha: Tiskap, 2008. 9 s.
- BOŽEK, F., URBAN, R. *Management rizika: Obecná část*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2008. 145 s. ISBN 978-80-7231-259-7.
- DICKERT, T. G. *Methods for Environmental Impact Assessment*. 1st Edition. Berkeley: University of California, 1974.
- ZAPLETALOVÁ, P., BARTLOVÁ, I., BALOG, K. *Analýza nebezpečí a prevence průmyslových havárií*. 1. vyd. Ostrava: SPBI Spektrum, 1998.
- Bezpečnostní audit*. České ekologické manažerské centrum (CEMC). 1. vyd., Praha: CEMC, 1993.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-47-0198-7.

Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany

Nastoupený proces ekonomizace činností rezortu obrany, by měl přinést další snížení počtu zaměstnanců, nepotřebného majetku a přinést další úspory v řádu stovek milionů korun se současným zvýšením výkonu celého systému.

Úvod

Ekonomizace a racionalizace, kterou s sebou přinesla industrializace, patří mezi nepřekonatelné fenomény i dnešní doby. Nezdá se nám, že by jen mentorování o vztahu hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti bylo tím nejlepším závěrem co by mohla ekonomie nabídnout rezortu obrany. Ekonomie vznikla z nutnosti. Z nutnosti zabývat se stále složitějším systémem uspokojování nejen materiálních, ale i lidských a společenských potřeb. Ekonomie vzniká jako automatická reakce společnosti na rozvoj vědy, techniky a průmyslu, jako nutnost racionalizace stále složitějších procesů, kterými se kultura vývoje společnosti uskutečňuje v průběhu historie. Z toho vyplývá, že ekonomie – vznikla-li opravdu jako důsledek těchto změn – je více než kterákoliv jiná věda instrumentem kultury vývoje, vyžádaným nevyhnutelností historické situace, historického děje tržní ekonomiky. To plně platí i pro dynamicky se vyvíjející a měnící se veřejný sektor.

Veřejné finance, veřejný sektor, veřejné statky, veřejná správa, veřejná politika – to jsou pojmy, které velice úzce souvisí s problematikou bezpečnosti státu a otázkami zabezpečování obrany. Uvedené termíny výrazně vstoupily do života všech států procházejících na přelomu devadesátých let dvacátého století podstatnou změnou svého politického a ekonomického systému ve prospěch systému politické demokracie a smíšené ekonomiky. [1]

Manažer má v dnešní době bezesporu vedoucí sociální roli. Skoro každý chce a musí jednat jako manažer, ať je to politik, vědec, lékař, voják nebo kněz. Mají sice různé role, ale ta manažerská je všem společná. Pro nás to představuje velký triumf tržní ekonomiky v našich sociálně politických podmínkách. Nástupem tržní ekonomiky jsme také záhy poznali nejdříve v teoretické rovině, že společnost, která vyloučí soutěživost a usilování o výhody, tedy o nerovnost, nemůže fungovat. S postupující transformací direktivní ekonomiky jsme poznávali že bez soutěživosti ekonomika skutečně optimálně nefunguje. V soukromé sféře proces soutěživosti přispívá k efektivní alokaci zdrojů. Tuto efektivní alokaci zdrojů zabezpečuje manažerská ekonomika. Dnes víme, a jsou zde již první výsledky, že principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace. [2]

Snaha o systematizaci, s cílem zlepšit názornost zobrazení a vědecky zařadit ekonomizaci činnosti ozbrojených sil, naráží již v počátku na řadu problémů. Především jde o všeobecnou problematiku vymezení hranic toho, co má být vůbec v rámci tohoto procesu popsáno jako ekonomizace činností, a které vědecké disciplíny jsou svým rozdílným pojmovým aparátem a definičním oborem schopny poskytnout konečnou systematizaci. Jde také o takové vysvětlení, které by umožnilo lepší klasifikaci a zobrazení různých součástí hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

Při diskuzi o efektivnosti používá ekonomická teorie následující základní pojmy, které umožňují identifikovat různé hladiny efektivnosti:

- ❑ **zlepšení** – rozumí se změna, která je žádoucí,
- ❑ **nadřazenost** – je chápána jako vztah dvou situací, z nichž jedna je více žádoucí – je-li přechod z A do B zlepšením, je situace B nadřazena A,
- ❑ **efektivní** – za efektivní se považuje taková situace, která již nemůže být zlepšena.

Efektivnost ve výrobě znamená buď zlepšení na straně výstupů – ze stejných vstupů realizujeme více výstupů, nebo na straně vstupů jejich úsporou. Výroba je efektivní tehdy, když nemůže být zlepšena ani na straně vstupů, ani na straně výstupů.

V reakci na tento stav se začaly rozvíjet nástroje manažerského účetnictví, které se opírají o náklady na jednotlivé aktivity, činnosti a procesy. Jedná se zejména o metody kalkulace dílčích aktivit, procesní nákladový model – metoda ABC, [3] rozpočty sestavované na základě dílčích aktivit (ABB) a účetnictví zaměřené na sledování nákladů aktivit.

Aktivita představuje elementární prvek procesu, který lze vymezit minimálně z hlediska nákladů, které je třeba v souvislosti s její realizací vynaložit, a popř. i z hlediska měřitelného výkonu, který je výsledkem této aktivity. Z toho hlediska se také aktivity podrobněji člení na:

- ❑ **aktivitu**, u nichž lze vyjádřit náklady (vstupy) i účel jejich vynaložení (výstupy), [4]
- ❑ **aktivitu**, u nichž lze stanovit náklady, ale jen velmi obtížně (pokud vůbec) lze kvantifikovat výstupy.

Činností se rozumí systémové spojení jednotlivých aktivit, které představuje funkční nebo účelově vymezenou část podnikových procesů. Proces lze charakterizovat jako systémové spojení činností. Předpokladem procesního řízení je vymezení jednotlivých aktivit.

Jaká je vlastně úloha ekonomie [5] a ekonomiky obrany ve vztahu k ekonomizaci? Ekonomika obrany státu jako věda se pohybuje na rozhraní mezi politikou, ekonomikou a bezpečností a sleduje centrální společensko-politické aktivity. V tomto ohledu se nabízí v rámci těchto přesahů široké spektrum možností přejímání poznatků a znalostí z těchto disciplín a jejich aplikace do podmínek ozbrojených sil. [6]

Kvalita [7] a vypovídací schopnost pak následně závisí na vědeckých konceptech a kategorizaci, dále také na definici [8] abstraktních pojmů [9] ve vztahu ke zkoumanému předmětu, kterým jsou ozbrojené síly. Způsob pohledu na ekonomizaci činností v prostředí ozbrojených sil je třeba rovněž upravit nejen v závislosti na formálních strukturách, ale také v závislosti na hodnotách, postojích a vnímání zúčastněných, a na jejich jednání a výsledcích, o které usilují. Stranou nezůstává ani ekonomika ozbrojených sil, byť není v současné době plně teoreticky připravena tuto složitou oblast řešit.

Následující stať se zaměřuje na rozbor jevu – ekonomizace činností –, který je v podmínkách veřejné správy [10] nový a ekonomická teorie obecně a teorie ekonomiky obrany státu, včetně ekonomiky ozbrojených sil, se jím zabývá nedlouho. Předem upozorňujeme, že volbou předmětu zkoumání provádíme v strukturované síti pojmů a jejich vzájemných závislostí, zachycujících obrysy reality, zvýraznění určitých drah orientovaných více či méně uspořádaným způsobem ke svému (subjektivně vybranému) tématu. Je na ostatních, aby si provedli její korekci pro své vlastní partie a úlohy.

Pojem ekonomizace činností

Na počátku je třeba položit si otázku, co se skrývá za pojmem ekonomizace, jak znějí cíle, které toto slovo evokuje. Avšak již z důvodu různorodého používání tohoto pojmu pro rozdílné procesy změny je problematické sestavit věcně přesnou definici a vymezení.

Podle hospodářského principu moderními ekonomickými vědami se pod pojmem ekonomizace rozumí změna k ekonomičtějšímu myšlení a jednání v okruhu svého působení odpovědných manažerů a každého vykonavatele. Toto však v žádném případě neosvětluje vztah k veřejné správě a také ne k ozbrojeným silám.

Máme zde co do činění s ekonomickým principem. Ekonomický princip znamená aplikaci racionality za podmínky vzácnosti zdrojů. Jedná se o minimalizaci nákladů při dosažení jisté míry užitku, popř. o maximalizaci užitků při dané úrovni nákladů. Jeho uplatnění znamená dosažení efektivního využívání omezených zdrojů. [11]

Vlastní pojem, který se používá spíše všeobecně a mimo vědecký okruh, pochází z řeckého slova, které znamená hospodárnost a šetrné vedení domácnosti. „*Oikonomike*“ [12] přitom označuje umění vést hospodářství, jehož cílem je zajistit zásobování určité skupiny jednotlivců. Budeme-li sledovat vlastní původ slova, nenalezneme žádné omezení pojmu pouze na obyvatele jednoho domu – „*oikos*“. Spíše je míněno hospodářství města či většího uspořádání lidí.

Zarážející je obsah této historické výpovědi. Vede ke zjištění, že zásobovací povinnost veřejného sektoru je již sama o sobě „ekonomická“. Nadto je také třeba zmínit, že lze rozzeznat, jakých změn doznal veřejný sektor podle dnešního smyslu slova ekonomizace. Nově se jedná v širších oblastech veřejného sektoru nejen o zajištění zásobování určité skupiny jednotlivců, ale také o nové uspořádání a další rozvoj veřejného sektoru v oblastech podnikání a komercializace.

Cílem ekonomizace činností je zlepšit struktury veřejného sektoru, [13] a tak dosáhnout zvýšení hospodárnosti. Celkově lze při použití tohoto pojmu mít na mysli chtěnou změnu organizace ozbrojených sil vedoucí k racionálnější, někdy též podnikatelské, ekonomické orientaci spojené s promyšlením vztahu účel-prostředek, jejímž protikladem je právě ekonomická orientace spočívající na procesu, tradičním zásobovacím hospodářství a hodnotových vztazích. Z toho vyplývá rovněž otázka, jakou roli dostává přidělena změna struktur veřejného sektoru, popřípadě jedné konkrétní správní jednotky, při takovéto definici pojmu.

Z pojmu ekonomizace by bylo možné odvodit členění a samotný pojem by se pak rozdělil do dvou velkých oborů. První obor by byla „ekonomizace“ v užším smyslu. Toto pojetí by zahrnovalo zavedení podnikohospodářských způsobů myšlení a řízení do veřejného sektoru. „Ekonomizace“ v širším smyslu by obsahovala prosazení a vystupňování významu účelově pragmatického myšlení na rozdíl od orientace spočívající na procesu, tradicích a hodnotových vztazích. Důležitou roli zde sehrávají lidské zdroje.

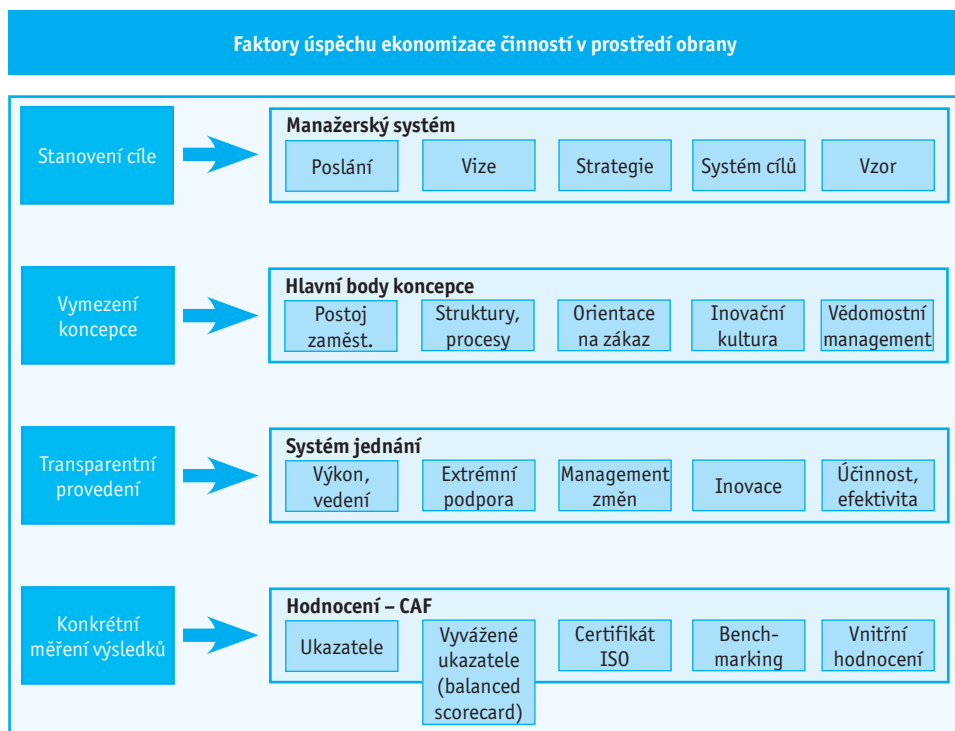
Vycházíme z toho, že lidské zdroje jsou jedním ze základních faktorů jakéhokoliv produkčního, distribučního či jiného procesu. Spolu se zdroji materiálovými, energetickými či finančními vytváří tyto předpoklad pro uskutečnění rozmanitých výrobních procesů. Lidské zdroje jsou mnohem širším a dynamickým pojmem k označení významného produkčního faktoru než pojem pracovní síla, neboť předpokládají tvořivé a invenční postavení těchto zdrojů, a také nutnost jejich rozvoje cestou vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků různých profesí, funkcí a postavení.

Pod pojmem „ekonomizace“ v užším smyslu by se pak rozuměly procesy, při kterých se jedná o formální zavedení podnikohospodářských modelů a forem řízení do veřejného sektoru.

Naproti tomu pojmem „ekonomizace“ v širším smyslu se myslí takový proces, při němž se prosazují uvnitř organizace veřejného sektoru, popřípadě v jednom společenském funkčním systému, racionální, účelově-pragmaticky směřovaný způsob jednání, na rozdíl od dosavadního způsobu, jenž se zakládá na procesu, tradicích a institucionalizovaných vztazích.

Jak je zřejmé, vzniká současně mezi oběma poli závislost, neboť ve svém konečném významu jsou procesy ekonomizace v užším smyslu projevem procesů ekonomizace v širším smyslu. Nesmíme avšak přehlédnout, s ohledem na výše uvedený vztah, že se oblasti k sobě navzájem nechovají jen nutně protikladně, ale také se vyvíjejí. Tím dojde k porušení vymezení obou oblastí. Což je okolnost, která je pro prosazení strategie spíše problematická, pokud si uvědomíme myšlenkové pochody na základě tzv. vojenské rovnice. [14]

V souvislosti se zamýšlenou změnou, k obchodní orientaci na racionálním základě, je nastolena také otázka nadřazená tomuto problému, a to jaká dlouhodobá strategie za tím vším stojí. Celý proces je podmíněn definicí cíle. Mohli bychom provést příměr mezi již zmíněnou racionální orientací a vztahem mezi účelem, cílem a prostředky, a tak uvést politický účel výkonného veřejného sektoru do souvislosti s např. vyšší transparentností nákladů, lepší řídicí schopností a flexibilnějším řízením lidských zdrojů jako s vlastními cíli, kterých je třeba dosáhnout. Jejich dosažení je konečně podmíněno připraveností odpovídajících prostředků a vyvinutím procesů tak, aby se za ekonomizaci vydával pouze proces „modernizační“ ve smyslu prve řečeného, jehož jádrem je dosažení vyšší efektivity díky vyšší výkonnosti. Ve svém důsledku to neznámá nic jiného, než že nejprve budeme muset vytřídit ta správná pole a následně je správně zpracovat. V algoritmu č. 1 se snažíme ukázat na základní faktory úspěchu vedoucí k postupnému procesu ekonomizace činností v prostředí obrany, resp. v prostředí bezpečnostního systému. [15] V tomto algoritmu je v rámci konkrétního měření výsledků uvedeno vnitřní hodnocení pomocí modelu CAF (Common Assessment Framework), viz obr. 1.



Obr. 1

Model CAF, společný hodnoticí rámec, vychází z modelu excelence EFQM (Model Excellence EFQM), přičemž tento model byl speciálně navržen pro organizace veřejného sektoru tak, aby vyhovoval specifickým podmínkám veřejné správy (EFQM - European Foundation for Quality Management, Evropská nadace pro řízení kvality).

Ve srovnání s plně vyvinutým modelem excelence EFQM je CAF vhodný pro získání základní představy o fungování a výkonnosti organizace. Je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru využívat metody řízení kvality za účelem zlepšování výkonnosti a dosahování efektivnosti. CAF poskytuje snadno použitelný a jednoduchý rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru a umožňuje *benchmarking* (porovnání výrobků a pracovních postupů s úspěšnou konkurencí) mezi obdobnými institucemi a organizacemi veřejné správy.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

- ❑ respektovat specifické vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- ❑ sloužit jako nástroj pro managery organizací veřejného sektoru, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
- ❑ působit jako „most“ přes různé metody využívané v systému managementu kvality,
- ❑ usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Vojenská rovnice

Hodnota zapojení faktorů = **personál** × **činnost** (vzdělání) × **vybavenost** (investice)

Obr. 2

Personál, činnost a stejně jako vybavenost tvoří podle tohoto jednoduchého a současně výstižného modelu řízení tři klíčové faktory, jež dohromady vytvářejí hodnotu zapojení ozbrojených sil (viz obr. 2). Nedostatek jednoho každého z těchto faktorů se proto v konečném důsledku projeví ve větší míře na celkovém potenciálu ozbrojených sil. Pokud je tedy hodnota jednoho z faktorů velmi malá či dokonce pokud se blíží nule, pak má tento fakt bezprostřední účinek na celou hodnotu nasazení vojenské jednotky.

Co se týče personálu, nejde jen o pouhý počet vojáků, ale také o jejich vzdělání a další rozvoj, jejich organizaci, a také schopnost flexibility a profesního růstu. Od faktoru činnost se naproti tomu očekávají také výkony z civilní oblasti, jako např. dobrá kvalita vzdělání.

Faktory výzbroje a investic (vybavenost), obsahují např. vedle množství, druhu a kvality zbraní také jejich nákladovou efektivnost a ochrannou funkci. Vycházejí z výše uvedené rovnice je rozhodujícím faktem způsob alokace těchto faktorů v ozbrojených silách. Cílem lokalizace faktorů je nejen zkombinovat produkční faktory, [16] které jsou k dispozici v omezeném množství, jako např. personál, činnost a výzbroj, navzájem tak, aby mohly být využívány nejlepším možným způsobem a přinést na základě určitých požadavků co největší množství vyprodukovaných statků a služeb, tedy aby se umožnil vznik synergií.

Rovnice na obr. 2 má rovněž zobrazovat, že se při vyšším zapojení jednoho faktoru nešetří faktorem druhým, ale že každý faktor je potřeba v jeho vztahu k celkovému systému ozbrojených sil prozkoumat a optimalizovat, jinak by byly za určitých okolností následky pro ozbrojené síly negativní. Má posloužit ke znázornění různých závislostí a spojitostí mezi jednotlivými

faktory. Kromě toho je třeba poukázat rovněž na fakt, že každý systém ukazatelů může mít na základě možných individuálních oblastí hodnocení pouze nepřímé působení, proto též toto omezené zobrazení faktorů v souvislosti s výše zmíněnou tabulkou představuje spíše hrubou, přesto však smysluplnou řídicí osnovu.

Racionalizace ozbrojených sil by se neměla omezovat jen na povrchní změnu formálních struktur s cílem zavést nové řídicí metody či na metodu „přesouvání faktorů sem a tam“, jak naznačuje vojenská rovnice. Je třeba prosadit skutečnou změnu v myšlení a konání vedoucí k vyšší efektivitě v kombinaci se smysluplným využitím prostředků, a to v každé jedné součásti organizace ozbrojených sil. Dosažení tohoto požadavku lze docílit uplatňováním standardizovaného postupu v řízení všech procesů.

K tomu nám slouží:

- ❑ stanovení jasného cíle,
- ❑ vymezení logické a jasné (nedvojznačné) koncepce,
- ❑ transparentní provedení,
- ❑ adresné a konkrétní měření výsledku. [17]

V souvislosti s tímto požadavkem, námi již v roce 2004 vzneseným ještě na VVŠ PV ve Vyškově a později na Univerzitě obrany, v souladu s ekonomizací veřejného sektoru, se v odborné diskuzi objektivizovaně prokázalo, že je nutné jít tímto směrem. Důležitou roli v tomto procesu mají jednotlivci, kteří chápou efektivnosti jako nikdy nekončící proces.

Na konferenci, která proběhla na Univerzitě obrany v říjnu 2007, byl představen model hodnocení účinnosti souboru úsporných opatření v podmínkách SPodV. Model byl sestaven na bázi „syntetického ukazatele míry hospodárnosti měřené v běžném roce“. [18]

V současné době pod vlivem neoinstitucionalismu [19] se uvádí, že jednotlivci v institucích, funkčních systémech, organizacích, kteří jsou nově „získáni“, se podobají „nepopsaným listům“ bez sociálních vlastností těchto organizací, do organizací přinášejí vlastní způsob vnímání a představy. Právě díky této argumentaci získává proces ekonomizace, jak již bylo naznačeno úvodem ve vojenské rovnici, další dynamiku. Autonomie těchto aktérů čili možnost rozhodovat dle vlastních měřítek, vyrůstá z četnosti navzájem si konkurujících organizací, institucí apod., neboť tyto formy nabízejí mnohonásobné logiky jednání a jednotlivci si při vstupu do organizace volí mezi těmito vůdčími ideami a racionalitou. Tato okolnost ovšem zásadně žádným změnám nebrání a vede k vnitřnímu klidovému stavu, kdy dotýčný v organizaci zůstává.

Z toho vyplývá, že každá organizace je uvnitř „společností“, protože rovněž sestává ze sociálních činností, z interakcí a komunikace v organizované, formálně řízené a vytvořené formě, a právě proto není ani „strojem“, „ani předmětem“. Potud není žádná organizace instrumentálně racionální, nýbrž „otevřeným systémem“, v němž navzájem reagují jednotlivé věci s jinými. Toto však neplatí pouze pro jednotlivce, nýbrž také pro vůdčí myšlenky, z nichž je možné odvodit způsob myšlení a konání. Rovněž vůdčí myšlenky organizace jsou schopné změny, ovšem může se to přihodit na rozdíl od všech jiných forem organizačních cílů často v průběhu více či méně vědomého procesu proměny. Aplikujeme-li tyto myšlenky na objekt ozbrojených sil, můžeme proces racionalizace interpretovat jako výsledek těchto okolností.

Jde zde o neustálou změnu ozbrojených sil způsobovanou příslušným působením určitého způsobu myšlení a jednání jednotlivce, které existují v kontextu vzájemných závislostí na celku a správních grémiích.

Na jednu stranu působí na organizaci ozbrojených sil společenskopolitické souvislosti a úkoly jako takové jsou zpracovávány v odpovídajících velitelských úrovních, popřípadě implementovány a současně přijímány ve všech částech ozbrojených sil prostřednictvím jednotlivců, kteří jsou současně součástí společnosti. V ideálním případě to vede ke změně v myšlení a jednání a k účinným výsledkům u jednotlivců i v rámci celku, přičemž musí být zachována neustálá zpětná vazba na velitelské stupně.

Na druhou stranu je možné, že podráždění a odmítnutí nového přístupu jednotlivců poškodí proces vnitřního přijetí nového způsobu myšlení a struktury, za určitých okolností dokonce přijetí zabrání, takže se v konečném výsledku neuskuteční žádná myšlenková proměna. Účinnost v jednáních odvozených od vnitřní orientace zůstává stejná. Eventuálně klesá při silném odporu, i když je pravděpodobné, že dochází rovněž ke snížení nákladů z důvodu zavedení jiných pracovních metod a struktur získaných studiem a výcvikem v důsledku naší účasti v Alianci.

Výsledkem je podle okolností nulová změna v souhrnu jednání jednotlivce. Toto však má negativní vliv na účinnost v souhrnu všech jednání spolupracovníků a může si nakonec vynutit negativní zpětné působení na efektivitu a následné řízení. Na jednotlivých případech ovšem příliš nezáleží. V této souvislosti je důležité, že se ani při implementaci nových řídicích metod nemůžeme takovému průběhu vyhnout.

Racionalizace v oblasti ozbrojených sil nemusí přitom odpovídat ihned také těm samým skutečnostem v tržním prostředí nebo jiné oblasti státní správy či snad o ty samé výsledky usilovat, zvláště poté, co se rozdíly projeví v drobnostech. Nalik silné mohou být tyto odlišnosti a které jiné funkce může také implementace nových prvků v organizaci plnit, ukazuje v této souvislosti pojem tak zvaných „institucionálních mýtů“.

Pojem institucionálního mýtu přitom označuje stav, při kterém se předpokládá, že se podnikohospodářské řídicí nástroje, např. *controlling* nebo *flexibilní rozpočtování*, projeví jako úspěšné nástroje moderního managementu v soukromé sféře a jejich zavedení v procesu ekonomizace ve veřejném sektoru nyní přinese stejně úspěšné výsledky v rámci zvýšení hospodářské výkonnosti, a tím se stanou legitimními.

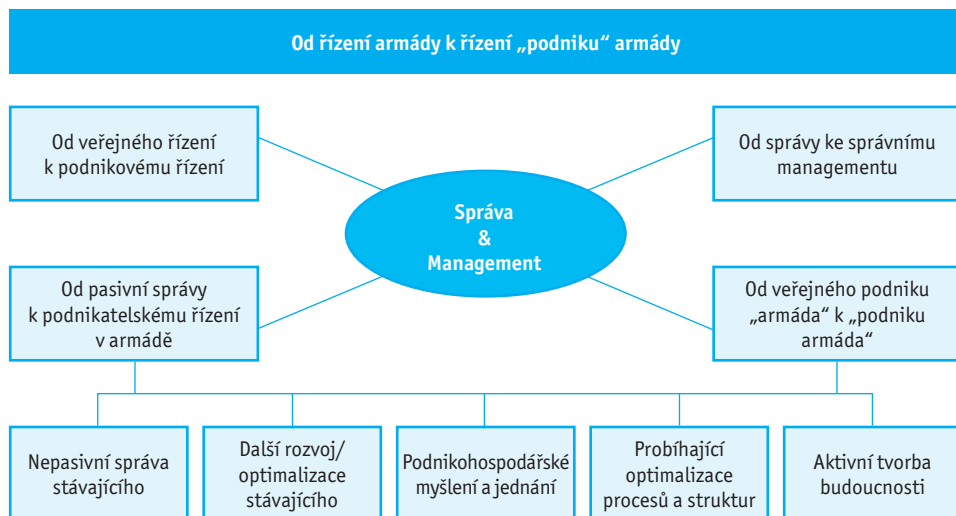
Legitimita, která doposud přicházela z vnějšku a měla za úkol zavést vůdčí myšlenky, má při tom méně za úkol zapůsobit na skutečnou výkonnost, jako spíše projevit navenek legitimní způsob postupu, tak aby organizace díky tomu získala další legitimaci. V tom spočívá konstitutivní rozdíl mezi novými vůdčími ideami a institucionální realizací. Tento rozdíl vede k novému hospodářskému náhledu na ekonomizaci ve veřejném sektoru. Na příkladu ozbrojených sil je možné přezkoumat existenci „institucionálního mýtu“.

Nejisté pak však zůstává, zda ekonomizace v systému u dotyčných spolupracovníků vede k ekonomickému, resp. racionálně orientovanému způsobu myšlení, ale také, zda z této změny myšlení vyplyne výkonnější jednání. Za druhé je třeba se ptát, jak změny myšlení budou přispívat k výkonnějšímu jednání a jaký vliv budou mít normativní ekonomické nástroje: normy, standardy, procesy apod.

V souvislosti s nastíněnou problematikou, týkající se všeobecně veřejného sektoru, vyjádřili se představitelé vědy převážně z oborů sociologie organizace, politologie a ekonomie, a došli k poznání o nezbytnosti měnit správní kulturu organizace jako základní předpoklad zvýšení výkonu, výkonnosti cestou ekonomizace činností. Ekonomizace činností je projev nové správní kultury. [20]

Na obr. 3 je naznačen přechod od armády jako organizace spotřebovavací instituce k armádě jako organizaci řídicí spotřebu jako podnik. Abychom toho mohli dosáhnout, je

nutno měnit správní kulturu jednání a chování organizace – řídicích a výkonných prvků včetně TOP managementu.



Obr. 3

Správní kultura

Základním předpokladem k ekonomizaci činností v prostředí obrany je adekvátní správní kultura jednání a chování. V souvislosti s tímto předpokládáme, že správní kultura [21] je slibný koncept konceptu pro realizaci ekonomizaci činností v podmínkách plně profesionalizovaných ozbrojených sil. Pojem správní kultura se dělí podle způsobu působení na různé základní typy, a sice na kulturu řízení, kulturu kontaktu a jednání.

V historickém nedlouhém vývoji se postupem času vykrystalizovaly dva hlavní definiční proudy. Jednak se jedná o takové představitele, kteří navrhuji spíše antropologicky orientovaný pojem správní kultury. Podle jejich názoru je třeba správní kulturu považovat za „nadfenomén“, který určuje způsob chování a života vůbec.

Za nejvýznamnější faktor omezené percepce můžeme považovat stereotypy. [22] V převážné většině případu naše vnímání neprobíhá od pozorování k definování, ale od předem vytvořené definice události k jejímu pozorování. V rozlehlém, komplexním a zmateném světě vnímáme pouze to, co pro nás nadefinovala naše kultura se svými stereotypy.

Samotný tento před-rozumový (stereotyp předchází užití rozumu) proces vnímání nehodnotíme pouze negativně, nýbrž jej považuje za ekonomický a de facto jediný způsob, jak se přiblížit k nestálé realitě, aniž bychom se vyčerpali pod tíhou neustálého přívalu změn. Problém vidíme v charakteru stereotypů ve vojenském prostředí, důvěře a nekritičnosti s jakou je používáme, v jejich zneužívání k parciálním účelům. Stereotypní vnímání problému totiž vždy zatemňuje určitý aspekt reality v zájmu aspektů jiných.

Takovým příkladem je např. „profesionalizace“, pod jehož procesem armáda deklaruje nové postupy, aniž by si však připravila své velitelské stupně a své myšlení odpovídajícím novým skutečnostem plynoucím např. ze skutečnost, že vojenské povolání se vyhledává a hodnotí jako

každé jiné na společenském trhu práce. Stereotyp tak mnohdy místo ekonomizace úsilí může vést k plýtvání lidskou energií prostě proto, že nám neumožní vidět to, na co nejsme zvyklí se dívat, že nám vkládá do úst soudy před tím, než vůbec pohlédneme na důkazy. [23]

Podle tomu odpovídající všeobecné definice může být kultura interpretována jako celek všech vnějších životních projevů jedné skupiny, neboli též jako vše, co tvoří společnost. Pod tento pojem by samozřejmě následně spadaly veškeré hodnoty a normy, také chování a všechny, z toho vycházející, uměle vytvořené předměty. V této souvislosti je však ihned patrné, že toto chápání kultury nabízí jen těžko vymezitelný a využitelný základ pro bádání v oblasti uvnitř ozbrojených sil. Proto se také etabloval druhý spíše empiricky-sociálně orientovaný hospodářský proud, který pojímá pojem kultury mnohem úžeji a který je možno vzhledem k metodickým postupům dělit ještě do dvou podskupin.

Za prvé je to skupina, která měří, jaký je postoj členů společnosti vůči odpovídající obraně, či „pohled občana“ a za druhé je to skupina, která zkoumá postoje uvnitř obrany, čili „pohled úředníka“. S ohledem na politický pojem kultury je nutno pod pojem správní kultura zařadit z tohoto sociálně vědeckého hlediska všechny subjektivní hodnoty, názory, postoje a orientace, ale i procesy, avšak ne strukturu, organizační formu či chování. Protože politická kultura tyto pojmy vztahuje na politický systém, bylo by možné zařadit správní kulturu jako „závislou proměnnou“ politického systému, do určité míry jako částečné vyjádření všeobecné politické kultury. Správní kulturu tak rozumíme jako „*mind set*“ či „*software*“ organizace, přičemž v následujícím textu bude popsáno, která „filozofie“ či jaký „vnitřní duch“ je základem odpovídající organizace.

S důraznější ekonomizací mohou být spojeny také nežádoucí vlivy. V této souvislosti a na pozadí názorového hlediska, které bere v potaz správně-vědecké, a tím také politické, právní a podnikově hospodářské aspekty, není možné zkoumat ekonomizaci ozbrojených sil už od počátku jen z jednoho úhlu pohledu.

Oblasti a směry ekonomizace činností

Z hlediska významu pro možnou ekonomizaci činností v rámci ministerstva obrany, je nutno uvést na prvním místě nové pojetí prvního základního typu kultury: řídicí kultura, při níž probíhá řízení primárně prostřednictvím pravidel a norem, jaké jsou např. uvedeny v organizačních řádech, nebo interních normativních aktech ministerstva. Odchýlit se od těchto pravidel není buď vůbec možné, či pokud je to možné, pak jen v nepatrném rozsahu. To vyžaduje vysokou náročnost na tyto interní normativní akty jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska času jejich vydání, aby po přijetí zákona se jimi mohly jednotky ihned řídit, ale později i z pohledu jejich aktualizace.

Druhou formou je kontaktní kultura. Zde se uskutečňuje řízení především na základě domluv a vyjednávání, čili přímým kontaktem mezi dotýcnými, což se podobá příkladu občanských fór a zájmových skupin ve veřejném sektoru, netýká se to ministerstva obrany.

Konečně třetím typem je vyjednávací kultura, kdy je řízení vykonáváno prostřednictvím dohod všeho druhu, jako např. smluv, a cílových dohod, a tento typ platí plně i pro ministerstvo obrany. Avšak tento typ správní kultury je nejobtížněji dosažitelný. V každém případě vyžaduje obchodně ekonomické vzdělání a pro jistou skupinu vojenských manažerů i právnícké specializační vzdělávání.

Ekonomizace ozbrojených sil by pak, co se týče např. oblasti řízení akvizičního procesu, měla vyústila spíše v méně „řízenou“ kontaktní a vyjednávací kulturu, v kulturu s méně

pevnými pravidly. Na jednu stranu by se vnitřní vztahy přizpůsobily ve vyšší míře přímé komunikaci a vzájemné debatě s jedním každým spolupracovníkem, na druhou stranu by se vnější vztahy ve zvýšené míře uskutečňovaly v rámci řízení jednotlivě vyjednaných smluv či cílových dohod. Tento doporučený postup vyžaduje rozsáhle obchodně ekonomické vzdělání jak již bylo naznačeno.

Ve svém důsledku umožní obchodně ekonomické vzdělání dojít v ozbrojených silách ke zploštění hierarchie a navenek k většímu otevření organizace ozbrojených sil vůči oblasti soukromého podnikání, plně v podmínkách zvýšené nákladové efektivity. Tato teorie by mohla být shrnuta rovněž pojmem „odstraňování byrokracie prostřednictvím zrušení správního pořádku“ či jednoduše – „méně papírování“.

Toto souvisí totiž se zavedením nových struktur ve vnitřních vztazích a novým jasnějším a jednodušším rozdělením rolí mezi politikou a obranou, mezi koncepcí a exekutivou, přičemž by se mělo propagovat vytváření balíčků odborných i zdrojových zodpovědností na bázi procesního řízení v decentralizovaných strukturách, protože samostatnost a kontrola nákladů je jedním z nejpodstatnějších rysů ekonomizace činností.

Dále by měly být zavedeny zcela nové postupy. [24] Nejprve musíme zmínit produktový koncept, podle nějž budou všechny vnitřní i vnější výkony obrany shrnuty do takzvaných produktů, tedy skupin rozdělených podle druhu, množství, právních podkladů, stanovených cílů, cílových skupin a výkonových ukazatelů. K tomu je třeba připočítat rovněž flexibilní rozpočtování, tedy víceleté plánování a vytváření globálních sum, jimiž budou jednotlivé velitelské stupně samostatně vybaveny. Budou pak hospodařit v podvojném účetnictví, aniž by jim v následujícím roce byly zkráceny veškeré přebytky a úspory vzniklé dobrým hospodařením. Zamezí se tak takzvané „nákupní horečce“ mnoha jednotek, při níž se vždy na konci roku vydávaly poslední peníze, které byly k dispozici, a to často ukvapeně a většinou nesmyslně. Navíc by měly být rozpočty flexibilněji přístupné a vzájemně alespoň v podoblastech přenosné.

Rovněž by mělo být využíváno konsekventní nákladové a výkonové účetnictví ve všech oblastech ozbrojených sil, které bude úzce spojeno s controllingem, to znamená s neustálou výkazní dokumentací podloženou číselnými údaji, aby bylo možné hlídat „nové svobody“ decentralizovaných jednotek, a to účinně a s nízkými náklady. [25] Možnosti financování (leasingové financování, [26] pořizování nákupů v balících, postoupení pohledávky), cílové dohody a kontraktování, čili přesun vykonávání úkolů na soukromé společnosti prostřednictvím smluv, [27] by měly tvořit rovněž nové pokusy o postupy, které by měly vést ke zjednodušení, a tím též konečně ke snížení nákladů na provoz ozbrojených sil. [28]

V systému řízení lidských zdrojů, pak v popředí stojí neustálé vzdělávání a kvalifikace personálu a jeho flexibilnější využití prostřednictvím změněných a otevřenějších pracovních smluv se systémem pobídek, doplňkových prémie a nových metod odměňování zaměstnanců. Toto vše by mělo být podpořeno využíváním nového obsáhlejšího způsobu zpracování ekonomických dat.

V rámci procesu ekonomizace činností by bylo vhodné zavést model nákladové a výkonové zodpovědnosti, tj. snižovat rizikovost rozpočtového systému hospodaření. Jedná se o to, aby si do budoucna všichni silněji vstřípili prostřednictvím nové řídicí filozofie ekonomický způsob zacházení se zdroji, které jim již byly svěřeny, jako podstatné měřítko myšlení a jednání. Zde to znamená vytvořit formální struktury, které mohou podpořit vznik pobídkových systémů a volného prostoru k tomu, aby se zaměstnanci ozbrojených sil otevřeli ekonomičtějšímu způsobu myšlení. Inspirací pro nás může být přístup Bundeswehru při sledování nákladů a nákladovosti ve výkonu jak vojenských, tak i zabezpečovacích činností. [29]

Modul nákladového a výkonového účetnictví by měl přesně ty samé cíle jako jsou v/při novém modelu řízení. Takto pojaté nákladové a výkonové účetnictví naráží na klasický problém, a sice že na základě účetního vedení rozpočtu MO v žádném případě nedochází k transparentnosti nákladů, protože rozpočet nezná žádný systém výkonových ukazatelů. Do budoucna by měly jednotlivé velitelské stupně přesto mít možnost disponovat omezenými flexibilními rozpočty, které budou obsahovat výdaje, jež mohou být ovlivněny na místní úrovni, a nabízet možnost nárokovat si finanční náhradu za služby vůči třetím osobám pro vlastní potřebu.

Přesné informace o průběhu událostí a jejich skutečné efektivitě umožňuje získat controlling prostřednictvím cíleného a obsáhlého zjišťování údajů o nákladech, což se ukázalo jako účinný řídicí nástroj v soukromé sféře.

V procesu nákupu zboží a služeb by se mělo zkoumat, zda je ekonomičtější, když výkon odpovídající kvality poskytnou ozbrojené síly jako dodavatel, živnostník či samotná vojenská jednotka působící na tomto místě, pro naši potřebu ji nazvěme „vnitřní jednotka“. [30] Je to tzv. srovnání mezi industriálním modelem a modifikovaným (tedy prostřednictvím určitých nových řídicích metod „optimalizovaným“) vlastním modelem v podmínkách ozbrojených sil.

V našich současných podmínkách zmizel proces zlepšovatele hnutí, který se v současnosti do naší ekonomiky vrací, především přes japonské a korejské společnosti, podnikající u nás na základě investičních pobídek. Každý pracovník by měl být veden k tomu, aby předkládal zlepšovací návrhy, které povedou ke snížení nákladů. Jde totiž o to, aby hospodaření byl cílově vztažný proces na všechny jednotky a oblasti armády.

Závěr

„Závěrem lze konstatovat, že v období měnícího se akvizičního systému a zavádění katalogizace, standardizace atd., už nelze ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů chápat a uskutečňovat jenom jako parciální činnost náležící do přípravy odborníků s ekonomickou profilací. Teorie i praxe stále výrazněji poukazuje na to, že je nutné uskutečnit komplexní opatření ve výchovně vzdělávacím systému, stanovující jisté znalostní ekonomické minimum, reflektující na specifické podmínky armády. Takto orientovaná všestranná příprava vojenského profesionála vytváří prostor pro změnu myšlení, ale i přístupu, v rámci kterého ‚ekonomizace‘, vojenských činností se stává a musí stát záležitostí všech zainteresovaných složek armády jak v rovině výkonné, tak i řídicí.“ [31]

K efektivnosti řízení zdrojů v prostředí obrany jako průvodního jevu ekonomizace činností přispějí i moderní ekonomické nástroje. Mezi tyto moderní ekonomické nástroje počítáme především:

- ☐ procesní řízení,
- ☐ nová správní kultura,
- ☐ nákladová a výkonová zodpovědnost,
- ☐ flexibilní rozpočtování,
- ☐ nákladové a výkonové účetnictví,
- ☐ standardy,
- ☐ poměrové ukazatele,
- ☐ procesní audit,
- ☐ controlling,
- ☐ provádění efektivních, systematických a koordinovaných kontrolních činností k zajištění přehledného financování,

- ❑ aplikace CAF – společný hodnotící rámec,
- ❑ průběžné ekonomické vzdělávání pro vojenské manažery,
- ❑ marketing,
- ❑ nové metody odměňování zaměstnanců.

Bude potřebné ověřit předpoklady pro zavedení specifických ukazatelů, především analyzovat výdajové bloky a okruhy ve vztahu ke schválené programové struktuře. Bude nutné posoudit způsob stanovování úkolů a činností z hlediska alokace zdrojů správcům výdajových bloků a výdajových okruhů. Problémy při efektivní alokaci zdrojů v rámci rezortu vyplývají především z permanentních změn úkolů, nestability procesů, organizačních, mobilizačních a dislokačních změn, pozdní vydávání směrnice pro střednědobé plánování. [32]

K podpoře výkonného nasazení zdrojů v armádě by se měl ponechat odpovědným pracovníkům větší prostor pro rozhodování, které může vést k optimalizaci výsledků na základě jejich ekonomického chování s vazbou na motivační faktory. Plně to platí i při probíhající a objektivně nikdy nekončící reorganizaci ozbrojených sil. Ekonomické myšlení musí produkovat ekonomická rozhodnutí, musí být měřítkem vhodného výběru personálu a musí být samozřejmou a daleko více respektovanou součástí vzdělávacích aktivit.

V současné složité situaci vojenského rozpočtu a ekonomického řízení připomeňme citát Michela de Montaigne: *„Plus ça change, plus c'est la même chose.“* [Čím více se to mění, tím stejnější to je.]

Věci se nezmění, když je jen jinak nazveme. Nemůžeme se spolehnout na ideje, že se samy prosadí svou pravdivostí. Mnoho činů je třeba k naplnění byť jedné odvážné myšlenky a tou je, že ekonomickou racionalitu nelze prosadit jinou cestu než využíváním standardních, ale i nových, moderních a vysoce účinných ekonomických nástrojů řízení aplikovatelných ve veřejném sektoru.

Armáda na úseku ekonomizace činností vykonala již mnoho pozitivního. Mnohými transformačními nebo reformními kroky zasela do povědomí svých příslušníků nové myšlenky a přístupy k hodnocení zdrojové stránky hospodaření. Výsledky se nemohou dostavovat okamžitě. Jak ukazují zkušenosti jiných armád, náročnost postupně uskutečňovaných změn přináší první výsledky až po mnoha letech.

O tom, že armáda na cestě ekonomizace činností udělala hodně práce, svědčí i vyjádření vrchního velitele ozbrojených sil, prezidenta republiky Václava Klause při návštěvě praporečního cvičení 73. mechanizovaného praporu „Hanácký“ na Libavě v červnu 2007. Ve svém vystoupení uvedl: „Vzpomínám si, jak jsem byl před deseti lety jako předseda vlády v Přáslavicích, kde mi ukazovali tanky a jednotlivé nábojnice do děl a tanků. Zkoušel jsem tam všechny od posledního vojáka až po zástupce Ministerstva zahraničních věcí, a ptal jsem se jich: prosím vás, kolik stojí vypálení dělostřeleckého granátu? Jen jsem se tehdy utvrdil v tom, že nikdo z přítomných neměl sebemenší tušení o této věci. Tenkrát jsem to považoval za něco naprosto nepřijatelného,“ vzpomínal Václav Klaus.

Tentokrát se prezidentovi pokaždé dostalo konkrétních odpovědí, třeba kolik stojí jeden výstřel z tanku nebo hodina letu nadzvukového letounu. Velitel tohoto praporu, pplk. Jaromír Durma uvedl: „Vnímání výše nákladů v armádě proto považujeme za nesmírně pozitivní krok vpřed.“ Prezident Václav Klaus v této souvislosti uvedl: „S uspokojením jsem zjistil, že i toto konkrétní cvičení má pevný rozpočet napočítaný na koruny, a ne na miliardy nebo desítky milionů korun.“ [33]

Poznámky k textu:

- [1] URBAN, R. Ekonomické minimum pro důstojníky. *Vojenské rozhledy* 2/2002.
- [2] **Manažerská ekonomika** je ekonomická vědní disciplína, která je aplikací ekonomických teorií a metod do praxe manažerského řízení; jako samostatný předmět vznikla zhruba před 35 lety v USA. Je považována za integrující předmět, spojující jednotlivé „funkční“ předměty v oboru podnikového hospodářství (business administration), jako je účetnictví, finance, marketing, personalistika a výroba, a předměty odvětvových ekonomik, jako průmysl, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví aj., s předměty, které lze považovat za „nástroje“, 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, jako je ekonometrie, kvantitativní analýza, teorie her, statistické odhady, prognózování, metody ekonomické optimalizace. 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. Typickou americkou učebnicí je *Managerial Economics* (James L. Pallas, Mark Hirschey, Dryden Press 1990), která má kapitoly: Podstata manažerské ekonomiky, Ekonomická optimalizace, poptávka a nabídka, Analýza poptávky, Odhad poptávky, Předpovídání, Výroba, Analýza nákladů, Lineární programování, Struktura trhu, Praxe stanovení cen, Úloha vlády v tržní ekonomice, Rozhodování za nejistoty, Kapitálové rozpočtování.
- [3] Je to druhá generace manažerského účetnictví.
- [4] ŠKUTA, R., ŠTANCL, L. Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu odborné přípravy průzkumných jednotek AČR. *Výzkumná zpráva k: VP K 102/1-2008*, Brno: Univerzita obrany, 2008, 29 s. plus přílohy.
- [5] Ekonomie (z řec. oikos, dům, domácnost), pův. správný způsob vedení domácnosti a obstarávání obživy. Později věda o hospodaření s omezenými zdroji, bohatství, blahobytu. Makroekonomie se zabývá celkovým hospodářským prostředím státu (finance, měna, daně, úroky), mikroekonomie se zabývá hospodařením jednotlivých firem a subjektů.
- [6] KRČ, M. *Vybrané kapitoly ekonomiky obrany státu*. Vyškov: VVŠ PV, 2004, s. 9 -16.
- [7] Kvalita (z lat. qualis, jaký); všechno to, nač se ptáme otázkou »jaký?«, vlastnosti, již nelze změřit a vyjádřit číslem (např. hebkost). Rozlišujeme kvalitu primární, které jsou ve věcech (např. velikost, tvar, pohyb), a kvalitu sekundární, které věc vyvolává v našem vědomí (např. barva, jas, tón). Ty se pak musíme a nebo snaží nahradit měřitelnými kvantitami.
- [8] Definice je slovní vymezení (obsahu) pojmu, výklad významu slova, (termínu, výrazu) uvedení jeho podstatných znaků a rozšiřujících vlastností, nesmí obsahovat zápory, musí být jednoznačná a přehledná.
- [9] Pojem je tvořen slovy, reprezentuje určité významy, je součástí vět. Pojmy mají složku denotační a konotační. Denotace vypovídá o tom, na co referujeme (označované), má vztah k observačním větám. Konotace jsou přidáné další významy, které nejsou bezprostředně s pojmem spojené. Pojmy individuální jsou jednoduché, spojené s denotacemi, používané v přirozeném jazyce. Pojmy obecné jsou spojeny s konotacemi, patří k vědě, vytvářejí vědecký jazyk. Pojmy odpovídají na otázku „co?“.
- [10] Veřejná správa je pojem sloužící k označení rozmanitých procesů, institucí a výkonů funkcí v rámci správ „věcí veřejných“. Pod tímto pojmem lze chápat nejen výkon státní správy, ale též výkon místní samosprávy. Subjektem veřejné správy je stát (resp. státní orgány a instituce) místní samosprávy. Veřejná správa vykonává tzv. veřejnou politiku. V různých oblastech života jedince a společnosti.
- [11] HYNKOVÁ, V. Makroekonomický význam aplikace ekonomických nástrojů v rezortu obrany. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, str. 122. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [12] Oikonomike – řecky ekonomika, ve svém významu vedení domácího hospodářství.
- [13] Veřejný sektor lze definovat korektně na základě více kritérií (podle subjektů rozhodujících o zaměření a o rozsahu jeho činností), podle funkcí, podle odvětví nebo oborů, vlastnictví, charakteru institucí a způsobu jejich financování, míry soběstačnosti a míry závislosti těchto institucí na dotacích z veřejných rozpočtů: Jde proto o sektor (státní nebo municipální) zahrnující činnosti související buď s výkonem státní správy či místní samosprávy nebo s alokační, redistribuční či stabilizační funkcí státu (obce, města).
- [14] *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, str. 9. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [15] Vnitřní hodnocení podniku jako nástroj managementu kvality pro veřejnou správu založený na standardizovaném hodnocení stavu podniku svépomocí. Podle *Společný hodnotící rámec (Model CAF): Zlepšování*

pomocí sebehodnocení. Vydání 3., upravené, Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01704-8.

- [16] Ekonomové zkoumají přínos jednotlivých produkčních faktorů nikoli zkoumáním konkrétních užití jejich instancí, ale užívají produkční funkce agregující chování subjektů v celé ekonomice. V teorii růstu znající jen klasický Solowův model nemá vzdělání místo, protože se předpokládá, že výstup je určen dvěma faktory – homogenní prací a kapitálem – a tržním prostředím, ve kterém se všechny faktory plně zhodnocují vzhledem k jejich příspěvku k výstupu. Nové teorie růstu v sobě zahrnují i zohlednění práce s různou úrovní vzdělání nebo jiné kvalifikace a přicházejí s řadou externalit ovlivňujících produkci, ke kterým může přispívat vysokoškolské vzdělání. Týká se to jednak toho, že lidské zdroje přítomné na úrovni celé ekonomiky nebo jejího sektoru ovlivňují jednotlivé podniky a přitom působí efekt rostoucích výnosů v ekonomice jako celku navzdory tomu, že výnosy na úrovni podniku jsou konstantní. Kromě tohoto působení může vzdělání dále ovlivnit produktivitu v celé ekonomice například tím, že zlepší obecné podmínky uplatnění výzkumu a vývoje, a také tím, že vytváří lidský kapitál přímo ovlivňující akumulaci poznatků, přičemž oba tyto mechanismy přispívají k růstu produktivity.
- [17] Může se jednat o ekonomické ukazatele, balanced scorecard (vyvážené ukazatele), certifikáty ISO (International Standards Organization), benchmarking a nástroje hodnocení kvality, plnění standardů.
- [18] ŠMOLDAS, P., VODÁKOVÁ, J. Soubor úspěšných opatření jako nástroj hospodárnosti využití finančních zdrojů. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, s. 133-139. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [19] **Institucionalismus** – ekonomický směr využívající usměrňující role nadřízených institucí. Jeho vznik je datován do poslední třetiny 19. století. V současnosti se hovoří o neoinstitutionalismu.
- [20] STRUNZ, H. *Management im militärische bereich*. Lohmar/Köln: Eul Verlag, 2006. ISBN 13: 978-3-89936-505-4.
- [21] Kultura (z lat. *colere*, pěstovat) souhrn dovedností, zvyků, životních norem, myšlenek a děl, který se v rámci určité společnosti pěstuje a předává učněním (hmotná a nehmotná kultura).
- [22] Stereotypy – rigidní mentální obrazy a víry určující chápání lidí, předmětů a událostí.
- [23] STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007, s. 163.
- [24] Moderní účtování nákladů v AČR. *Vojenské rozhledy* 4/2001, s. 58-66.
- [25] Teoretické a metodologické předpoklady sledování nákladů v AČR. *Vojenské rozhledy* 3/2006; KRČ, M. Náklady jako předpoklad pro aplikovatelnost moderních ekonomických nástrojů v prostředí obrany. In VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: AVIS 2008.
- [26] Přístup k leasingu v ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy* 4/2003, s. 23-36.
- [27] Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. *Vojenské rozhledy* 1/2006, s. 35-56.
- [28] K této problematice se publikovalo rozsáhle ve Vojenských rozhledech, např. články Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy* 3/2003, s. 71-83; Některé ekonomické poznámky o podmíněnosti zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy*, 2007 mimořádné číslo; nebo KRČ, M. Ekonomické nástroje nepoužívané v rezortu MO ČR – náměty pro jejich implementaci. In VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: AVIS 2008, 259 s. ISBN 978-80-7278-438-7.
- [29] STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007, s. 149-166. Tato stať pojednává o managementu ve vojenství, kde základ řízení tvoří právě ekonomické aspekty.
- [30] O tomto postupu v americké armádě jsme již psali ve: KRČ, M., PICKA, J. Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. *Vojenské rozhledy* 1/2006.
- [31] URBAN, R. *Místo a úloha ekonomického vzdělávání v kultivaci vojenského profesionála s demonstrační systémů vzdělávání Maďarské armády*. Závěrečná práce kurzu bezpečnostní politiky. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000, 30 s.
- [32] Zpracováno podle KRÁLOVÁ, S. Nové prvky ekonomického řízení a jejich aplikace v praxi. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, s. 45. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [33] *A report*, č. 14-15/2007.

Literatura:

- ESTLER, O., KNAACK, A. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Mannheim: Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik, 2004, 78 s.
- GAUSE, C. *Die ökonomisierung der Bundeswehr. Strategische neuausrichtung und organisationskulturelle rahmenbedingungen*. Frankfurt am Main: Deutsche Universitäts-Verlag, 2004, 108 s.

- CHEMIŠINCOVÁ, M. *Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu vybraných procesů v resortu Ministerstva obrany*. Brno: Univerzita obrany Brno, 2007, bakalářská práce, 53 s.
- KAPLAN, R., NORTON, D., P. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha 2000.
- KRČ Miroslav. *Co nás co stojí. Vojenské rozhledy* 2/2005, s.27-39. ISSN 1210-3299.
- KRČ Miroslav. *Moderní účtování nákladů v AČR. Vojenské rozhledy* 4/2001, ISSN 1210-3299.
- KRČ, M., PICKA, J. *Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. Vojenské rozhledy* 1/2006, ISSN 1210-3299.
- KRČ, M. a kol. *Metodologie vědy a vědeckého poznání*. Brno: Univerzita obrany, 2005, 193 s. ISBN 80-7231-004-6.
- KUNC Svatopluk. *Ekonomický management a hodnotové řízení*. In Sborník materiálů z mezinárodní vědecké konference „Moderní ekonomické nástroje v obraně“. Brno, 9. prosince 2004, ISBN 80-85960-94-X.
- STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007.
- STRUNZ, H. *Management im militärische bereich*. Lohmar/Köln: Eul Verlag, 2006. ISBN 13: 978-3-89936-505-4.
- ŠIROKÝ, J. *Benchmarching ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. ISBN 80-239-3935-5.
- ŠKUTA, R., ŠTANCL, L. *Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu odborné přípravy průzkumných jednotek AČR*. Výzkumná zpráva k: VP K 102/1-2008, Brno: Univerzita obrany, 2008, 29 s. plus 4 přílohy.
- URBAN, R. *Ekonomické minimum pro důstojníky*. In *Vojenské rozhledy* 2/2002, ISSN 1210-3299.
- URBAN, R. *Místo a úloha ekonomického vzdělávání v kultivaci vojenského profesionála s demonstrací systému vzdělávání Maďarské armády*. Závěrečná práce kurzu bezpečnostní politiky. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000, 30 s.
- ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: LINDE, 2002. ISBN 80-7201-381-5.
- A report*, č. 14-15/2007.
- Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008. ISBN 978-80-7231-312-9.
- Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování pomocí sebehodnocení*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01704-8.

Zejména díky systému kolektivní obrany NATO a prohlubující se evropské integraci nehrozí v dohledné budoucnosti vypuknutí žádného vojenského konfliktu v Evropě, který by závažným způsobem ohrozil politickou nezávislost či územní integritu naší vlasti. Přesto, či spíše právě proto se Česká republika musí aktivně podílet na zachování tohoto prostoru sdílené bezpečnosti včetně obhajoby společných zájmů vojenskou silou tam, kde to bude nutné. Již nyní naši vojáci pomáhají udržovat bezpečnost a stabilitu v řadě krizových oblastí světa, od Kosova přes Irák až po Afghánistán. Vedle toho poskytují důležitou podporu integrovanému záchrannému systému naší republiky a jsou neustále připraveni zasáhnout na pomoc obyvatelstvu v případech velkých přírodních pohrom či průmyslových havárií. Je proto odpovědností vlády, která vojáky do těchto náročných a mnohdy nebezpečných misí vysílá, aby jim zajistila odpovídající podmínky. To je cílem celé transformace resortu obrany a Dlouhodobá vize je jen jedním z mnoha kroků tohoto dlouhodobého a náročného procesu.

Ministryně obrany ČR Vlasta Parkanová
Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany
A report 20/2008

Koncepce těžiště je – mimo stanovení cíle – tou nejkritičtější částí vojenského plánovacího procesu. Jak cíl, tak odpovídající těžiště musí být správně stanoveny. Čím vyšší úroveň řízení boje, tím důležitější je správně určit jak nepřátelská, tak naše vlastní těžiště. Žádný spolehlivý plán velké operace či tažení nemůže být vypracován bez soustředění veškerého úsilí na ochranu vlastních těžišť a zničení či umlčení těžišť protivníka.

Milan Vego, Military Review, 2000

Moderní pojetí těžiště

Definice těžiště – předpoklad nepochopení teorie

V současné době snad již žádný odborník operačního umění, který se seznámil s koncepcí těžiště, nepochybuje o jejím významu. Je zde však jedna podstatná skutečnost, která její správné pochopení a aplikaci dělá složitou. Jednou z největších kontroverzí, která je s pojmem těžiště svázána, je různorodost jeho definice a způsob výkladu zejména v doktrinnálních publikacích. Jak ve svých odborných pracích uvádí množství autorů, definice se stala zdrojem nepochopení a špatné reprodukce v aliančních i národních publikacích doktrinnálního charakteru. Kde hledat příčinu? Jedna zřejmě vyplývá z nesprávného překladu originálního díla z němčiny do různých jazyků, v mnoha více či méně úspěšných edicích.

V původním německém textu díla „Vom Kriege“ (O válce), Clausewitz definoval souvislosti kolem základní definice těžiště následovně: **„Aus ihnen wird sich ein gewissen Schwerpunkt, ein Zentrum der Kraft und Bewegung bilden, von welchem das Ganze abhängt, und auf diesen Schwerpunkt des Gegners muss der gesammelte Stoss aller Kräfte gerichtet sein.“** [1] Tato definice se stala základem, z kterého následně vznikaly překlady do jiných jazyků.

Jedním z prvotních překladů v anglickém jazyce byl překlad díla „O válce“ od J. J. Grahama z roku 1873. Tento autor v souvislosti s těžištěm píše: **„Out of them a certain centre of gravity, a centre of power and movement, will form itself, on which everything depends and against this centre of gravity of the enemy, the concentrated blow of all the forces must be directed.“** Aktuálnější, z roku 1976, je výňatek z dalšího anglického překladu autorů Howarda



Karl von Clausewitz

a Pareta, který je všeobecně uznáván jako velice kvalitní. Zde se uvádí: **„Out of these characteristics a certain center of gravity develops, the hub of all power and movement, on which everything depends. That is the point against which all our energies should be directed.”** [2]

Uvedená verze překladu – definice těžiště – je v kruzích teoretiků operačního umění používána nejčastěji. Lze ovšem vidět, co překlad (jen v angličtině jich bylo mnohem více), to jiná definice, jiný názor a jiné chápání koncepce. Co je příčinou toho, že tato definice byla v následujících desetiletích modifikována do různých podob a znění v různých edicích doktrinálních publikací, není již zřejmé. Můžeme se jen dohadovat, zda to bylo subjektivní chápání či výklad jejich autorů, snaha vidět těžiště v jiných souvislostech nebo úsilí o přiblížení se novým podmínkám vedení ozbrojeného zápasu. Nelze také obviňovat uvedené autory ze snahy překroutit původní Clausewitzovou verzi. Výsledkem, bohužel, byly a pořád jsou různé verze definice v různém období, které v konečném důsledku umožňují různý pohled na stejnou myšlenku – pojetí těžiště.

Tyto definice, které samostatně mohou působit odtrženě od kontextu, je nutné doplnit citací definice těžiště díla „0 válce“ v češtině, vydané knižně v roce 1996. Toto vydání je u nás v současné době nejznámější a nejrozsáhlejší edicí. Jeho autoři uvádějí: „... záleží na tom, abychom měli na zřeteli hlavní vztahy obou států. **Z nich se vytvoří určité těžiště, „středisko síly a pohybu, na němž závisí celek, a na toto protivníkově těžiště je nutno zaměřit soustředěný úder všech sil.“** [3]

Bez toho, aby autoři překladů možná hlouběji báдали o významu a následné aplikaci definic, měly tyto zásadní dopad na teorii operačního umění a v praxi při plánování a vedení válečných operací novodobé historie.

Geneze těžiště a jeho místo v doktrinálních publikacích

Clausewitzovo pojetí těžiště vyvolalo v řadách teoretiků operačního umění i plánovačů tažení a operací v posledních 20–25 letech poměrně širokou diskuzi. Je zbytečné zdůrazňovat, že tohle platilo zejména u armád států Severoatlantické aliance, zatímco u armád Varšavské smlouvy nebyla koncepci těžiště věnována žádná pozornost. Obdobně, v rámci operačního umění, ani nebyla součástí operačního plánování. Asi bude velice složité vypátrat způsob, jak bylo na půdě Aliance přistupováno k operačním koncepcím před deseti a více lety, lze však předpokládat, že většinou bylo vycházeno z doktrinálních zdrojů ozbrojených sil USA, případně Velké Británie. Pozornost věnovaná rozvoji operačního umění v ozbrojených silách těchto zemí a snaha o jeho nejlepší možnou aplikaci ve vedených konfliktech přináší řadu zajímavých názorů a stanovisek.

V další části je užitečné stručně popsat různé přístupy k chápání koncepce těžiště, které se v dokumentech doktrinálního charakteru zejména ozbrojených sil USA (záměrně pro jejich nejrozsáhlejší rozpracování) do současnosti objevovaly a následně popsat stav v základních Aliančních a národních doktrinálních publikacích současnosti.

Prvním dokumentem, který znovu oživil Clausewitzovy myšlenky jak chápat a aplikovat operační koncepcí s důrazem na těžiště, byl manuál pozemních sil USA **Field Manual (FM) 100-5, Operations** (1986). Tyto myšlenky byly postupně rozpracovávány a dále implementovány do dalších doktrinálních publikací, jak společných, tak i publikací jednotlivých druhů vojsk. Za výsledek této postupné snahy lze považovat stávající definici těžiště a zejména rozpracované přístupy, které jsou v procesu operačního plánování uplatňovány.

Ve společné doktríně ozbrojených sil USA **Joint Publication (JP) 3-0, Doctrine for Joint Operations** (1993) se poprvé objevila zmínka o analýze těžiště.

Těžiště bylo charakterizováno jako: *„That characteristic, capability, or location from which alliances, nations, and military forces derive their will to fight, their physical strength, or freedom of action.”* [4]

I zde bylo uvedeno několik tvrzení, které ve vztahu k Clausewitzovu těžišti lze chápat jako kontroverzní. Mezi ně možno zařadit tato:

- ❑ Uvedená definice se vztahuje pouze k jednomu těžišti (Clausewitz zastával názor, že jich může být více).
- ❑ Slovo „Capabilities“ (schopnosti) v definici jsou v rozporu s Clausewitzovým chápáním. Těžiště je zdroj moci protivníka – jeho vojenská moc, hlavní město, osoba vůdce, nebo vůle národa. Těžiště má schopnosti, ale tyto nejsou těžiště.
- ❑ Protichůdné stanovisko zastává doktrína v diskuzi o jediném existujícím těžišti a následném pojednání o určování a zaútočení na mnohonásobná těžiště.
- ❑ Doktrína nespecifikuje, zda na jednotlivých úrovních války existuje jediné těžiště, nebo jich může být více.

Následující edicí této doktríny **Joint Publication (JP) 3-0, Doctrine for Joint Operations** (1995) dostala uznání Clausewitzova myšlenka o „časové citlivosti“ těžiště, kdy doktrína uváděla, že **těžiště se mohou měnit v průběhu operace** a v jakémkoliv daném čase, nemusí být jasná nebo snadno rozeznatelná. Opět byl zdůrazněn význam těžiště, ovšem jeho definice zůstala nezměněna.

Pozitivní změnu v definování těžiště znamenalo novelizované vydání doktríny **Joint Publication (JP) 3-0, Doctrine for Joint Operations** (2001). I když zatím ponechalo význam těžiště v plurálu (Clausewitz v knize VIII preferoval zredukování nepřátelských sil do jednoho těžiště), již nadobro se z definice vytratil pojem „locations“ – prostory. [5] Nová definice jej nahradila termínem „source of power“ – zdrojem moci. V obsahu definice ovšem zůstaly „capabilities“ – schopnosti, které mohou tvořit pouze podpůrné prvky v celém systému těžiště. [6]

Obdobné zmatení přineslo tvrzení, že těžištěm mohou být i **rozhodující body**. [7] Zdroj výše uvedených protichůdných tvrzení spočívá v nejednoznačném chápání a výkladu původního Clausewitzova díla, v různých přístupech a pohledech zpracovatelů doktrín.

Nejasnosti obdobné jako ve společných doktrínách bylo a zatím je možno spatřit i v základních doktrínách jednotlivých druhů vojsk – u pozemních a vzdušných sil, v námořnictvu i námořní pěchotě. Rozsah článku nedovoluje provést podrobný výčet těchto různých výkladů, tyto polemické názory (přínosné i negativní) lze najít v jiném dokumentu. [8]

Přínosem v teorii těžiště bylo vydání společné doktríny ozbrojených sil USA **Joint Publication (JP) 5-00.1, Joint Doctrine for Campaign Planning** v roce 2002. Zatímco definice těžiště zůstala identická jako v publikaci JP 3-0, obsáhlejší diskuze k těžišti a zaměření na jeho analýzu jednoznačně představuje novou kvalitu. Doktrína uvádí, že **„nejdůležitějším aspektem plánování tažení je správné určení strategického těžiště protivníka“**.

Dalším rysem analýzy těžiště v této publikaci je jednoznačné odlišení mezi těžištěm a schopnostmi. I když neurčuje způsob jak stanovit těžiště, odkazuje svého čtenáře na proces zpravodajské přípravy bojiště prostřednictvím publikace **Joint Publication (JP) 2-01.3**. [9]

Mezi doktrinární publikace, které se výraznou měrou podílejí na rozpracování teorie těžiště, bezpochyby patří i doktrína ozbrojených sil Velké Británie **Joint Doctrine Publication (JDP) 01, Joint Operations** (2004). Teorii těžiště je v tomto dokumentu věnovaná značná

pozornost. Těžiště zde představuje **aspekt celkových schopností** protivníka, který, když je napaden nebo eliminován, povede k nevyhnutelné porážce protivníka nebo jeho přání vyjednávat o míru. [10]

V září roku 2006 byla v ozbrojených silách USA vydána novelizovaná doktrína **Joint Publication (JP) 3, Joint Operations**. Rozpracování teorie těžiště a jeho definování v podobě jak je dále uvedeno, znamená **návrat k původnímu Clausewitzovu** pojmání těžiště. [11] Tento fakt lze považovat za velice důležitý a zároveň závazný pro odborníky, kteří se zabývají zpracováním, aktualizací a aplikací aliančních doktrínálních publikací.

Obdobně, společná doktrína OS USA pro operační plánování **Joint Publication (JP) 5-0, Joint Operation Planning** (2006) se podrobně zabývá teorií těžiště, přičemž již v úvodu dané kapitoly zdůrazňuje, že **jedním z nejdůležitějších úkolů**, se kterým se potýkají velitelé a štáby v procesu tvorby plánu operace, je **určení protivníkovy a vlastního těžiště**.

Rozpracování teorie těžiště se vydáním doktríny **Field Manual (FM) 3-0 Operations** (2008) navrácí ve stylu chápání a výkladu Clausewitze. Definice těžiště, která již byla zmíněna: „**the source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act**“ (viz JP 3-0), je zde obdobně zdůrazněna a v moderním pojetí vystihuje klasický popis těžiště nabízený Clausewitzem: „... **the hub of all power and movement, on which everything depends**“.

Těžiště podle Aliančních a národních doktrín – krok zpět?

Alianční společné doktríny (**Allied Joint Publication**) **AJP-01 (C) Spojenecká společná doktrína i AJP 5 – Spojenecká společná doktrína pro operační plánování**, uvádí definici těžiště shodně jako:

„**Charakteristiky, možnosti a prostory, ze kterých stát, aliance, ozbrojené síly nebo jiná organizace odvozují volnost činnosti, fyzické úsilí nebo vůli bojovat.**“ [12] Pro pochopení rozdílů v myšlení Clausewitze a přístupu „aliančních pisatelů“, je nutné provést vzájemnou konfrontaci Clausewitzova těžiště (článek byl publikován v předešlém čísle) s popisem těžiště podle spojenecké společné doktríny pro operační plánování (AJP-5), kde, objektivně řečeno, o teorii moc napsáno není. V souladu s tímto dokumentem existují těžiště na strategické, operační a taktické úrovni a přímo souvisejí s dosažením cílů. [13] Klasifikace těchto těžišť je ovšem u definicí nejasná, zavádějící a neposkytuje věrohodný obraz o pochopení a možnosti správné aplikace teorie těžiště. Pro vytvoření si vlastního názoru čtenáře je potřebné uvést i tyto rozpory.

Podle doktríny AJP-5 **strategická těžiště** zajišťují sílu, vůli nebo volnost činnosti k dosažení strategických cílů. Těžiště na strategické úrovni mohou spočívat v síle režimu, vůli lidu, osobě vůdce, etnickém nacionalismu, ekonomické síle režimu, [14] ozbrojených silách nebo koaličních strukturách. [15] **Operační těžiště** představují zejména fyzické prostředky pro dosažení operačních nebo strategických cílů, jako mohou být velké množství útočných [16] sil, *předpokládané prostředky (schopnosti) vzdušných a námořních sil*, [17] zbraně hromadného ničení atd. Operační těžiště mohou být soustředěna v určité zeměpisné oblasti, nebo mohou být rozptýlena.

Další diskuze, která je problematice těžiště jako operační koncepci v tomto dokumentu věnována, je omezena pouze na všeobecně známá fakta a nepřináší další nové, pozitivní, nebo odlišné poznatky. Obdobně je definice (těžiště) uvedena v autorizovaném překladu těchto **doktrín v podmínkách AČR**.

K dalším dokumentům, kde lze určité informace k fenoménu těžiště najít, patří v české odborné vojenské veřejnosti již akceptován **Vojenský výkladový slovník vybraných operačních pojmů**. Definici těžiště uvádí jako: „**Charakteristiky, možnosti, prostory, materiální a duševní zdroje síly**, ze kterých stát, aliance, ozbrojené síly nebo jiná organizace odvozuje volnost jednání, fyzické úsilí nebo vůli bojovat.“ Může být (těžiště) také chápáno jako „**střed veškeré síly a pohybu, na kterém vše závisí**“, nebo jako **bod**, proti kterému by měla být směřována všechna síla. Těžiště je zároveň označováno jako „**vlastnost, schopnost nebo oblast**, ze které čerpají vojenské síly fyzickou sílu nebo vůli bojovat“. [18] Snad až příliš různorodých výkladů na jeden pojem.

První domácí publikací doktrinálního charakteru, která obsahuje určité podnětné myšlenky, názory a stanoviska k problematice těžiště, je publikace „**Štábní práce v operacích**“ Pub-53-01-2 (Vyškov, 2007). Lze jen doufat, že tento první počín o přiblížení teorie těžiště vojenské veřejnosti se stane i výchozím materiálem pro další publikace, zejména připravovanou novelizaci Doktríny AČR.

Hledání a nacházení těžiště

Současný pohled na těžiště (všeobecné souvislosti)

Správná aplikace teorie těžiště v současnosti vyžaduje komplexnější pohled na operační prostředí. Popsání a objasnění dalších souvislostí těžiště s jeho okolím (složení těžiště, systémový pohled na těžiště, těžiště a jeho vztah k cíli a konečnému stavu operace, existence několika těžišť, posun významu těžiště a jiné) vyžaduje mnohem více místa, než dovoluje rozsah článku. Pro utvoření si základního obrazu k výše popsané teorii je nutné uvést aspoň některé zásadní fakta, která jsou v teorii těžiště všeobecně uznávané a platné.

Dnes, na rozdíl od doby Clausewitze, již není zdůrazňováno, že těžiště jsou omezeny většinou na vojenské, fyzické síly. Mohou být fyzického i morálního charakteru. **Fyzická** těžiště lze spatřit spíše v **armádách**, nebo celcích, které aktivně odolávají protivníkovi. Za významné fyzické strategické těžiště je také považována **ekonomická moc** státu. Fyzická těžiště jako **hlavní město** nebo vojenská síla jsou typicky snazší v určení, hodnocení a výběru za cíl. V porovnání s morálními těžišti budou více viditelné. Často ovšem mohou být ovlivněny (eliminovány, degradovány) čistě vojenskými prostředky.

Naopak, morální těžiště je většinou nehmatatelné a komplexní, je dynamické a vztahuje se k lidskému faktoru. Jeho význam výrazně vzrostl měnícím se charakterem bezpečnostního prostředí, které je mnohem komplexnější a v globálním měřítku složitější. Příklady morálního těžiště zahrnují například charismatického vůdce, mocnou vládnoucí elitu, náboženské tradice, nebo populaci se silnou vůlí, odhodláním. Do kategorií vytvářejících **morální** těžiště lze zařadit:

- ❑ Vůdce, kteří mají vůli vytvářet a udržovat politiku opozice vůči protivníkovi stejně jako schopnost ji udržovat skrze populaci a armádu. Příkladem může být Napoleon, Stalin, Churchill nebo Husajn, [19]
- ❑ Vládnoucí elitu, jako uzavřenou skupinu, jejíž skutečná moc spočívá v jejich členech. Tito řídí politiku a mají moc nad lidmi i armádou. Příkladem je římský Senát, politbyro v SSSR v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století, nebo také skupina íránských kleriků po svržení režimu šáha Páhaviho.

- ❑ Silnou vůlí lidu se společnou vírou, která je nutí zapojit se do konfliktu, války s protivníkem. Tímto příkladem může být československý lid, odhodlán vzdorovat hrozbě nacistického Německa po vyhlášení všeobecné mobilizace v roce 1938, palestinská populace v konfrontaci s Izraelem, případně americká populace, která přinutila politické představitele USA ukončit válku ve Vietnamu.

Pro dosažení míru, případně jiného konečného stavu je nutno „podkopat“ (zničit, neutralizovat) strategické, zejména uvedené morální těžiště protivníka. Vojenské prostředky namířené na ně jsou pro jeho eliminaci obvykle neúčinné. To již vyžaduje zapojení a společné, integrované úsilí všech nástrojů státní moci. Jestliže operace vedena k dosažení určitého cíle stojí osamoceně, je nepravděpodobné, že zničení či eliminace operačního těžiště by podkopala, či výrazně narušila strategické (morální) těžiště. [20]

V rámci jednoho tažení, nebo operace, obvykle existuje na strategické i operační úrovni jedno strategické a jedno operační těžiště u protivníka i u vlastních vojsk. U některých tažení nebo operací (v závislosti na jejich charakteru) nemusí nutně toto těžiště existovat pod strategickou úrovní, v jiných může být těžiště pouze na operační úrovni. Uvažovat o těžišti na taktické úrovni je irelevantní, taktickým ekvivalentem je splnění stanoveného cíle. Na strategické úrovni může být těžiště zranitelné prostřednictvím operačních účinků, na operační úrovni prostřednictvím taktických akcí nebo činností. Je potřebné vědět, že protivník může své těžiště v průběhu tažení nebo operace přesouvat a tím si chránit tento vlastní zdroj moci. Obdobně, změna operačního prostředí může zapříčinit změnu těžiště.

Analýza těžiště protivníka i vlastního a jeho ochrana začíná v průběhu plánovacího procesu a pokračuje po celou dobu tažení (operace). Analýza musí být důkladná a detailní. Nesprávné závěry učiněné z unáhlené nebo zkrácené analýzy mohou nepříznivě ovlivnit operaci, plýtvat zdroji a způsobit nepřiměřené riziko. Pochopení dynamické a komplexní povahy těžiště je klíčové i pro pochopení jeho zranitelnosti a slabých stránek, přes které pak velitelé mohou těžiště paralyzovat a eliminovat. Důkladné porozumění operačnímu prostředí ulehčuje určení a zaměření na těžiště protivníka. Toto porozumění zahrnuje znalost, jak protivník organizuje, bojuje a dělá rozhodnutí. Zahrnuje rovněž jeho fyzickou a morální sílu i jeho slabé stránky.

Velitelé by měli pochopit vztah vojenské síly s ostatními faktory a prvky, které se v operačním prostředí nacházejí. Toto pochopení pomáhá plánovačům určit těžiště, přes jejich přidružené rozhodující body pak nejlepší přístup v jejich izolování, eliminování, porážku a nakonec splnění stanoveného cíle operace.

Závěr

Cesta k aktuálnímu stavu chápání koncepce těžiště byla různorodá, výklad byl a bohužel zatím zůstává nejednotný a výsledek mnohdy rozporuplný. Různí autoři pro stejný výraz, těžiště, používají různý popis, což u velitelů a plánovačů může vnášet chaos a nepochopení pojmů i jejich významu. Podle toho, jak je koncepce těžiště v současných vojenských doktrínálních publikacích nadále rozdílně chápána, hledání jednoznačného stanoviska není jednoduché. I přesto, že v současné době definice těžiště není souhrnně ujednocena v národních či aliančních publikacích, vývoj operačního umění, aspoň v ozbrojených silách USA a Velké Británie, se ubírá správným směrem a vrací se k původním idejím Clausewitz.

Podstatná myšlenka podaná čtenáři: **Těžiště nebudou charakteristiky, možnosti nebo (neživé) prostory**, jak uvádí alianční publikace, nebudou to ani slabé stránky, nebo zranitelnosti jak vykládají jiní „znalci“ teorie operačního umění, protože nepochopili základy

Clausewitzovy teorie těžiště. Naopak, **těžiště budou dynamické, aktivní prvky moci a vlivu s určitými vlastnostmi a schopnostmi**. Jsou to prvky morální síly na strategické úrovni a prvky fyzické síly na operační úrovni. Tyto prvky **jsou střediskem moci a pohybu, na němž závisí celek**. Svým pohybem a směřováním **působí rozhodným vlivem na všechny další body v systému**.

Závěrem zřejmě nelze jednoznačně říct, že nesprávná identifikace a analýza těžiště jako základní operační koncepce výrazně ovlivnila průběh a výsledek válek, tažení nebo operací v posledních dvaceti letech. Co lze vidět jako podstatné je fakt, že je nutno hledat a dojít ke konsenzu v definování a aplikaci této koncepce v aliančním i národním prostředí. Jeho vyústění je nutno spatřit ve stejném chápání problému na všech úrovních vedení války. Pouze tak mohou plánovači na strategickém a operačním stupni myslet a mluvit stejně. Dosažení této shody je v komunitě teoretiků i praktiků operačního umění žádoucí a nutné, protože vytváří podmínky pro společný a kompatibilní přístup v řešení složitostí současného (i budoucího) operačního prostředí.

Naznačené souvislosti, které přispívají k mnohem komplexnějšímu pohledu na teorii těžiště, jsou mnohem širší, než dovoluje rozsah tohoto příspěvku. Jsou předmětem jiného článku, který bude publikován v některém z příštích čísel Vojenských rozhledů.

Poznámky k textu:

- [1] CLAUSEWITZ Carl von. *Vom Kriege* [O válce]. Berlin: Vier Falten Verlag, n.d., str. 567. Definici uvádím pouze pro vytvoření si obrazu pro znalce německého jazyka.
- [2] Obdobně, definici uvádím pouze pro vytvoření si obrazu pro znalce anglického jazyka. Volný překlad by mohl znít: „Mimo tyto charakteristiky se vytváří určité těžiště, zdroj veškeré moci a pohybu, na němž vše závisí. To je bod, proti kterému by měla být namířena veškerá naše energie.“
- [3] CLAUSEWITZ Carl von. *O válce*. Brno: Bonus A 1996, str. 546.
- [4] FOWLER Christopher W. *Center of gravity: still relevant after all these years*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2002. Definice je podobná definici těžiště podle stávající AJP-5, viz další text.
- [5] Společná spojenecká doktrína AJP-01(C) z roku 2006 na tuto změnu bohužel nezareagovala.
- [6] Na tomto místě odkazují čtenáře na STRANGE J. *Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language*. Marine Corps University. *Perspectives on Warfighting*, No 4, 2nd ed. Quantico, VA: Defense Automated Printing Center, 1996.
- [7] Např. AAP-6, NATO Glossary of Terms and Definitions (2007) definuje rozhodující bod jako bod, ze kterého může být ohroženo nepřátelské nebo vlastní těžiště. Tento bod může existovat v čase, prostoru nebo v informačním prostředí.
- [8] SPIŠÁK J. *Teoretické vymezení obsahu pojmů těžiště a kulminační bod v podmínkách vedení globální války proti terorismu* [závěrečná práce 20. KGŠ]. IBSN 978-80-7231-275-7. Brno 2007.
- [9] *Joint Publication 2-01.3*, Joint Tactics, Techniques and Procedures for Joint Intelligence Preparation of the Battlespace. Zkoumáním této publikace však čtenář nenalezne žádnou specifickou metodologii pro skutečné analyzování situace, přesné stanovení seznamu možných kandidátů na těžiště, nebo určení, který „kandidát“ těžiště představuje.
- [10] Podle JDP 01, Joint Operations je definice těžiště: *That characteristic, capability or locality from which a military force, nation or alliance derives its freedom of action, physical strength or will to fight*, téměř shodná s Alianční.
- [11] The source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act.
- [12] Definice je identická s publikací AAP-6 (2005). V anglickém znění je pojem těžiště uveden jako: *Characteristics, capabilities, or localities from which a nation, an alliance, a military force or other grouping derives its freedom of action, physical strength, or will to fight*.
- [13] Clausewitz přitom nerozlišoval mezi taktickým, operačním a strategickým těžištěm. Těžiště vymezil celkovým systémem (nebo strukturou) protivníka, ne úrovní války.
- [14] Clausewitz toto neuváděl, v současnosti je ekonomická síla státu považována za významné strategické těžiště.

- [15] Ozbrojené síly jako celek, ne pouze jejich, i když významná část. Ta pak může být operačním těžištěm.
- [16] Zcela jistě sem mohou patřit i obranné síly. Vhodnější termín než „útočné síly“ by byl „ozbrojené síly“, i když to takto uvádí doktrína AJP-5.
- [17] „Předpokládané prostředky (schopnosti) vzdušných a námořních sil“ je možno chápat jako prostředky, které nikdo nezjistil, nepotvrdil a lze pouze předpokládat, že někde jsou. Jak teda lze určit, že jsou těžištěm?
- [18] *Vojenský výkladový slovník vybraných operačních pojmů* (pomůcka), Praha 2004.
- [19] Postupem času je osoba vůdce, jako morálního těžiště, často zpochybňována. Existují různé úvahy, zda jeho odstraněním by se zhroutil i celý systém (stát, organizace ...), a tím by se dosáhlo určitého „konečného“ stavu. Na příkladu vůdce al Kajdy Usámy bin Ládina je patrné, že po jeho odchodu jej zcela jistě nahradí jiný vůdce a bude plnit stejnou, nebo podobnou roli.
- [20] Výsledek války v Perském zálivu bylo jednoznačné vítězství koalice, které splnilo stanovené cíle – osvobození Kuvajtu porážkou operačního těžiště Iráku, Republikánské gardy. Sadám Husajn, ovšem, jako strategické morální těžiště, zůstal neporažen. Naopak, v operaci *Enduring Freedom* byl úspěšně neutralizován v počátku války a současně úspěšná informační kampaň výrazně ovlivnila druhé potenciální strategické morální těžiště – vůli lidu, bojovat v zájmu Husajna. Současně bylo poraženo operační těžiště, Republikánská garda i sbory fedajínů (lidové milice). Koalice dosáhla operačních cílů, obsadila Bagdád a svrhla režim. Následný vývoj situace v Iráku však potvrzuje teorii o přesouvání se těžiště v průběhu času na jinou entitu. Ukazuje se, že je nutno soustředit pozornost na další strategické morální těžiště – vůli lidu, aby tato akceptovala strategické poválečné cíle koalice.

Literatura:

- AAP-6, NATO Glossary of Terms and Definitions (2007).
- Allied Joint Publication 01* (AJP 01), Spojenecká společná doktrína, 2006.
- Allied Joint Publication 5* (AJP 5), Spojenecká společná doktrína pro operační plánování, 2006.
- CLAUSEWITZ Karl von. *O Válce* [Vom Kriege]. Brno: Bonus A 1996. ISBN 80-85914-27-1.
- CLAUSEWITZ Carl von. *On War*. Michael Howard and Peter Paret (translators), Princetown University Press, 1976.
- ECHEVARRIA Antulio J. II. *Clausewitz's Center of Gravity changing our warfighting Doctrine again*. ISBN 1-58487-099-0, September 2002.
- ECHEVARRIA Antulio J. II. *Clausewitz's Center of Gravity: It Is Not What We Thought*. *Naval War College Review*, 2003.
- EIKMEIER Dale C. *Center of Gravity Analysis*. *Military Review*, July-August 2004..
- Field Manual (FM) 3-0 Operations*. Department of the Army Washington, DC, 27 February 2008.
- FOWLER Christopher W. *Center of Gravity: still relevant after all these years*. Carlisle Barracks. PA: U.S. Army War College, 2002.
- Joint Doctrine Publication (JDP) 01*, Joint Operations, UK Armed Forces, March 2004.
- Joint Publication (JP) 1-02*, Dictionary of Military and Associated Terms (US) 2001 (As Amended Through 5 January 2007).
- Joint Publication (JP) 3-0*, Joint Operations, 2006.
- Joint Publication (JP) 5-0*, Joint Operation Planning, 2006.
- Joint Publication (JP) 5-00.1*, Joint Doctrine for Campaign Planning, 2002.
- LEE Seow Hiang. *Center of Gravity or Center of Confusion. Understanding the Mystique*. Air Command and Staff College, *Wright Flyer Paper* No. 10, 1999.
- SPIŠÁK Ján. *Teoretické vymezení obsahu pojmů těžiště a kulminační bod v podmínkách vedení globální války proti terorismu*. Závěrečná práce 20. KGŠ, Brno 2007, ISBN: 978-80-7231-275-7.
- VEGO Milan, *Centre of Gravity*. *Military Review*, Vol LXXX, No. 02, March – April 2000.
- Vojenský výkladový slovník vybraných operačních pojmů*. Ing. Oto Vejmelka (vedoucí zpracovatelské skupiny). Praha: Avis, 2004. Dostupný je také na webových stránkách informačního systému standardizace www.stand.acz, část TERMINOLOGIE.

Některé aspekty organizace velení a řízení u brigádního úkolového uskupení v prostředí NEC

Autoři článku stručně analyzují některé současné aspekty organizace velení a řízení u brigádních úkolových uskupení. Pokouší se nastínit některá racionální řešení zásadních změn orgánů velení a míst velení s cílem rozumově zdůvodnit nutnou optimalizaci směřující k dosahování schopnosti NEC (Network Enabled Capacity) v budoucích operacích.

Naplnování operačních schopností týkajících se efektivnosti systému velení a řízení, spojení, informatizace, zpravodajství, sledování a průzkumu, má v komplexu úkolů klíčový význam. Dosažení požadované schopnosti efektivního systému velení a řízení patří k základním podmínkám dosažení požadované informační a znalostní převahy nad potencionálním nepřítelem (protivníkem).

K zajištění velení a řízení úkolových uskupení se vytváří **systém velení a řízení**, jehož prostřednictvím se uskutečňuje velení a řízení vojsk, tedy zejména rozhodování, plánování, úkolování a řízení bojové (jiné taktické) činnosti podřízených sil a prostředků.

Úloha tohoto systému ve velení vojskům je tak zřejmá, že ji nikdo nezpochybňuje. Přesto je nepochybné, že samotný systém velení je systémem neuzavřeným, systémem, v němž probíhají a budou neustále probíhat změny. Tímto systémem je přímo deklarována objektivní nutnost hledání nových cest a prostředků k dalšímu zefektivňování a také k zvyšování interoperabilních schopností spolupůsobení se systémy velení a řízení aliančních spojenců a vzájemně je propojit do integrovaného prostředí NATO-Network Enabled Capability (NNEC).

V praxi to představuje cílevědomý **proces dosažení schopnosti** propojit systém velení, senzory a prostředky působení na nepřítele (protivníka) do jednotné interoperabilní sítě, která umožní úkolovým uskupením dosáhnout operačních schopností, nezbytných k účasti ve společných operacích NATO.

Požadovaný rozvoj systému velení a řízení předpokládá společný postup ve všech jeho částech, které jsou ve vzájemném vztahu (organizace velení a řízení, procesy velení a řízení, KIS a prostředky velení a řízení). Při hledání řešení optimalizace tohoto systému na taktickém stupni Armády České republiky pro jednotlivé druhy operací, je nutno vycházet z analýz a charakteristik v současnosti vedených operací a především z analýz, které přispějí také k budování schopnosti NEC, jako předpokladu zásadního zkvalitnění systému velení a řízení.

Současný stav **organizace velení a řízení** v řadě ukazatelů stále zaostává za potřebami doby, přestože řada osobností v AČR tvrdí, že vše v této části systému velení a řízení je vyřešené a není již co vymýšlet. Cílem příspěvku je proto stručně charakterizovat důležité aspekty organizace velení a řízení na taktickém stupni a rozumově zdůvodnit možná řešení směřující k dosahování schopnosti NEC v budoucích operacích.

1. Orgány velení

Lidská dimenze v organizaci velení a řízení a v návaznosti na budovaném projektu NEC skrývá největší potencionální problémy. Změnit myšlení, způsob uvažování v nově vznikajících a předpokládaných podmínkách, revidovat vztahy a jejich kulturnost především v hierarchickém slova smyslu a vybudovat prostředí, kde je pravidlem poskytovat a sdílet informace, se v budoucích podmínkách NEC bude týkat všech, kteří jsou určeni k výkonu velení na jednotlivých úrovních daného stupně úkolového uskupení.

Tyto **orgány velení** (budoucí uživatele v NEC) s přesně vymezenými povinnostmi a pravomocemi, kterým jim umožňují velet a řídit činnost podřízených jednotek, musí být motivovány k změně orientace myšlení a to především „**zlidštěním**“ **problematicky NEC**, dosažitelností relevantních informací a hmatatelností požadovaných a prováděných změn směrem k větší interoperabilitě, efektivitě a naplněnosti provedení.

Nejdůležitějším prvkem velení jsou lidé – lidé, kteří pomáhají veliteli a jeho jménem vykonávají proces řízení. Osoby určené pro práci se systémem velení a řízení zahrnují příslušníky štábu a zástupce velitele. Ostatní součásti jsou určeny pro pomoc veliteli a personálu. [1]

Efektivita a účinnost práce orgánů velení v míru a v operaci závisí na vztazích velitele a štábu a samozřejmě na sladění štábu v souladu s principy týmové práce, založené především na sdílení informací. Velitel je osoba nezastupitelná z hledisek rozhodovacích pravomocí a štáb je určený na pomoc a k podpoře velitele při přijímání a implementaci rozhodnutí. Jednota úsilí štábu úkolového uskupení se musí soustřeďovat na podporu velitele tím, že mu poskytuje důležité informace, provádí kalkulace, předkládá návrhy, připravuje plány a rozkazy a kontroluje jejich provádění. Štáb jednoznačně představuje nejdůležitější prvek z personálu určeného pro práci v systému velení a řízení.

Samotná vnitřní struktura štábů úkolových uskupení nemůže být fixovaná setrvačností v mírové tvorbě mikrostruktur, ale musí být dostatečně flexibilní, se schopností vzájemného sdílení informací a procesů jak na horizontální, tak i ve vertikální úrovni. To předpokládá jednak potřebné kompatibilní technické vybavení, které podporuje výkon velení a řízení, ale především optimalizovanou organizační strukturu na jednotlivých místech velení k plnému využití schopnosti NEC.

Na základě vyhodnocení závěrů cvičení brigádních úkolových uskupení bylo konstatováno, že štáby úkolových uskupení jsou schopny, ve stávající organizační struktuře, plnit úkoly pouze po dobu jednotlivých cvičení (zpravidla do dvou týdnů), ne však po dobu požadovaných až šest měsíců. Z jakých konkrétních ukazatelů vyplývají tyto závěry? Pokud budeme uvažovat o působení brigádního úkolového uskupení (BÚU) v operaci, kdy orgány velení budou rozvíjet tři stálá místa velení a velitel navíc bude k řízení operace dále působit na taktickém místě velení, položíme si otázku, kolik bude v daném okamžiku procentuální personální fyzická přítomnost při velení a řízení operace a kolik orgánů velení z organizační struktury regeneruje síly po předchozí činnosti?

Jak dlouho je člověk schopen plnohodnotně pracovat bez odpočinku jsme se přesvědčovali v letech Československé lidové armády, kdy v souladu s tehdejšími požadavky velitelé a vojáci pracující v systému velení a řízení po několika málo dnech divizních (plukovních) cvičení ztratili požadovanou výkonnost. Z tohoto pohledu se jeví jako problematická četnost míst velení a také modulární uspořádání odpovídající složení dle mírové organizační struktury.

Personál je pro NEC stěžejní oblastí. V této souvislosti si musíme pragmaticky klást otázky, zdali současná organizační struktura na taktickém stupni, tzn. kategorizace (rozdělení)

personálu, je odpovídající v oblasti pro realizaci NEC v AČR nejen z pohledu působení na jednotlivé skupiny pro fungování NEC (příprava, vzdělávání, výcvik), ale zároveň tato otázka se týká i těch, kteří budou potenciální uživatelé, specialisté a řešitelé NEC.

V souladu s výše uvedenými závěry se objevují názory, že rostoucí nároky na práci velitelů a štábů by měly být řešeny zvyšováním počtu příslušníků štábů.

Čím větší je štáb, tím déle mu trvá výkon jeho funkcí. Větší štáb také potřebuje více místa, produkuje více elektromagnetického záření a je méně mobilní než malý štáb, čímž je více zranitelný z hlediska jeho zjištění a zničení. Velký štáb s množstvím specialistů je schopný provedení detailních analýz a plánování, ale úkolové velení upřednostňuje rychlost a agilitu nad důkladností a jistotou. Velitelé by měli omezit velikost štábu na minimum, aby zajistili vysoké operační tempo a minimalizovali nároky na prostor a zařízení, které štáb vyžaduje. [1]

Uvedené požadavky však nekorrespondují s možnými charakteristikami budoucího boje a z nich plynoucích požadavků operačního umění a taktiky na místa, odkud orgány velení realizují velení a řízení. Je zřejmé, že jak tendence zvyšovat nebo snižovat počty štábů a jednotek na místech velení mají svá pragmatická omezení.

Tvrzení, že čím bude větší štáb, tím bude výkonnější, se prostě ukazuje jako hluboký omyl. Uskupení na taktickém stupni nemohou už dále jít cestou nahrazovat kvalitu kvantitou. V blízké budoucnosti k dosažení schopnosti NEC je nutno problém početnosti štábů řešit efektivní optimalizovanou organizační strukturou s přihlédnutím i ke kategorizaci personálu, dalším postupným vybavováním míst velení moderním a interoperabilním technickým a technologickým vybavením, kde rozhodující roli bude plnit přenos dat, ale také zvyšováním kvality a připravenosti orgánů velení ve schopnosti NEC využívat.

Zefektivnění procesů by měly přinést i tzv. inteligentní sítě, určené k třídění a následné distribuci „správných“ informací na „správná“ místa, neboť neustále dochází k zahlcování všeho personálu na místech velení informacemi, které jsou určeny pouze pro konkrétní jednotlivce.

Přípravu orgánů velení v prostředí NEC nutno zaměřit především směrem k dosažení schopností řešit technologické, softwarové a provozní problémy, projevující se v integrovaném informačním prostředí a také k racionalizaci způsobů zrychlení rozhodovacích a informačních procesů.

V souvislosti s realizací koncepce NEC je v co nejkratší době nutností rozšířit požadavky především v zaměření studia ve vojenském školství na realizaci vzdělávání v oblasti NEC a také na výběr osob do profesionální armády (týká se především specialistů informačních technologií a komunikačních informačních systémů) směrem k jasnému definování kritérií požadovaných schopností a znalostí.

V organizaci velení a řízení není stále dodržena jedna z rozhodujících zásad, že systém velení a řízení v mírové situaci musí být budován tak, aby fungoval v operaci, v boji, a že do jednotlivých operací na podporu míru odjíždějí kontingenty s neorganickými štáby (z důvodů jazykové nepřipravenosti, nekušenosti, neodpovídajícím stavu prověrek, ...).

Současná mírová struktura vojsk mechanizovaných brigád a jejich praporů se jeví z pohledu mírových makro i mikrostruktur jednoznačně nevýhodná pro velení vojskům v operacích na podporu míru.

Organizační struktura orgánů velení (tzn. velitelství a štábu každého stupně velení) a jejich technické vybavení musí odpovídat místu a úloze, které plní v systému velení a řízení nadřazeného stupně (operačního uskupení), potřebám a zvláštnostem konkrétního druhu vojska, a činností vykonávaným při přípravě a v průběhu operace. [2]

Ať už pro plánování, nebo pro řízení operace v mírové struktuře se projevuje u velitele brigádního úkolového uskupení absence pravomoci přímého velení útvarům, jednotkám a skupinám zdrojového rámce. Na štábu BÚU je otázkou, zda by nebylo potřebné vytvoření skupiny, která bude odpovědná za přípravu a realizace plánování v horizontu více jak 24 hodin (S-5), skupiny pro plánování a vedení informačních operací a skupiny vyčleněných operačních skupin (prvků palebné podpory, ženijního a chemického zabezpečení, policejní ochrany, průzkumu, CIMIC, NSE, atd.), určených k plánování a řízení.

Jestliže štáby, jednotky, vyčleněné skupiny a jednotlivce zdrojového rámce, tzn. útvarů a jednotek druhů vojsk, izolujeme od sebe již v míru, těžko dosáhneme požadovaných schopností při jejich činnosti v operaci. Při plnění úkolů musí všechny součásti štábu (sekce, odbory, oddělení nebo skupiny) se naučit v míru dokonale spolupracovat.

Velitel úkolového uskupení musí v průběhu dvouletého cyklu přípravy vojsk čelit řadě problémů. Jednak nemá personálně určené a předurčené konkrétní důstojníky a praporčíky ze zdrojového rámce BÚU pro konkrétní pozice na konkrétním místě velení úkolového uskupení, které by si připravoval při realizaci společných výcvikových opatření a při zpracování standardních operačních postupů.

Zároveň není řešena ani příprava předurčených operačních-styčných skupin pro řízení jednotek druhů vojsk. Velitel úkolového uskupení musí být zodpovědný za dosažení cíle operace, ale položíme si otázku – jaké má k tomu možnosti v přípravě a čím je před zahájením operace limitován?

Nevelí vyčleňovaným silám letectva; s omezením cvičí s prostředky palebné podpory dělostřelectva a vojska protiletadlové obrany a ani útvary a jednotky podpory a zabezpečení nemá „na svém dvoře“. Několikrát za rok sice cvičí při KŠN, nebo při CAX na simulačním centru, při VŠC (pokud je v prvním roce cyklu přípravy) s vyčleněnými příslušníky štábů od jednotek BÚU (PrÚU), ale zpravidla vždy s jinými, kteří nejsou plnohodnotně připraveni.

Rozhodující roli v procesu velení sehrává velitel. Ve všech armádách je aplikován systém přímého direktivního řízení a řada funkcionářů štábů se stala víceméně odbornými poradci velitelů. Systém velení vycházející ze zásady, že nedělitelná velitelská pravomoc dává právo velet jen jedinému člověku – veliteli, obvykle neumožňuje v plném rozsahu uplatnit moderní metody řízení. Uplatnění přímého a nepřímého velení a řízení se ukazuje jako jeden z dalších problémů současných štábů úkolových uskupení.

Například dělostřeleckému oddílu, protiletadlovému oddílu, praporu logistiky, ženijně-mechanizované rotě, ..., nebo jejím komponentům v organizační struktuře pro úkolové uskupení bude přímo velet velitel brigádního (praporního) úkolového uskupení, nebo nepřímo důstojníci štábu s potřebným číslem vojenské odbornosti; popřípadě operační skupiny, které budou vyčleněny od brigád-praporů-oddílů druhů vojsk?

Nemělo by přece jít o systém, ve kterém „velí všichni všem“, a proto vlastně „nikdo nikomu“. Organizační struktura by měla jednoznačně deklarovat a vymezit pravomoci a odpovědnosti tak, aby každý velet jen v té oblasti, pro kterou je předurčen a jejíž řízení ovládá. Tím se nijak nesnižuje úloha a význam jediného velitele, který bude odpovědný za chod a funkci jím řízených složek. Jde jen o to, aby velitel uplatňoval takové velení, které se nebude utápět v rozhodování o každé sebemenší změně, ale umožní mu cílevědomě a plánovitě řídit funkci celého systému velení.

Úkoly, které se jeví nezbytné realizovat pro další rozvoj orgánů velení a řízení k dosažení kvalitativních změn v rámci transformace AČR a pro budování NEC (NATO Network Enabled Capability), by měly být naplněny především v jasném definování požadavků

na organizační struktury orgánů velení úkolových uskupení s přihlédnutím k funkčnosti jejich mikrostruktur.

Naplnění tohoto zřejmého požadavku úzce souvisí s vytvořením personálních modulů, které budou v souladu s modulárním uspořádáním míst velení a s provedením interoperabilního sladění působností jednotlivých prvků orgánů velení. Tyto úkoly musí následně korespondovat i neustálým procesem rozvíjení teorií vojenského managementu v prostředí NEC a její poznatky je nutno důsledně a nepřetržitě aplikovat do procesu přípravy orgánů velení.

Je zjevné, že požadavky, které jsem uvedl, musí být v souladu se schopnostmi a znalostmi orgánů velení, které by se měly rozvíjet směrem ke zvládnutí techniky (prostředků), k osvojení si technologií štábní práce (práce s informacemi, kde musí zákonitě dojít k podstatným změnám), k změnám v myšlení z hlediska uzpůsobení výcviku štábů a jednotek úkolových uskupení k realizaci dopadů prostředí NEC na realizaci jednotlivých taktických činností a v neposlední řadě ve schopnosti umět definovat požadavky na další rozvoj systému velení a řízení v podmínkách NEC.

2. Místa velení

Velitelé nemohou uplatňovat velení a řízení sami. Potřebují určitou podporu k efektivnímu uplatňování velení a řízení, která zahrnuje organizování zdrojů k výkonu velení a řízení (lidé, vybavení, doktrína), ale také i vybudovaná velitelská stanoviště, což v našem pojetí nazýváme **místa velení**, jako doktrinální organizace pro výkon velení a řízení v průběhu operací. Organizace míst velení vyplývá z konkrétní operace nebo úkolu a je realizovaná flexibilním způsobem, aby se mohla přizpůsobit změněné situaci a požadavkům.

Místa velení jsou organizačně, funkčně a technicky uspořádaná a propojená pracoviště velitele a štábu v daném prostoru operace k zabezpečení velení a řízení podřízeným silám a prostředkům. Jsou jedním z rozhodujících prvků budování soustavy velení a řízení příslušného stupně velení. [3]

Realita historicky první skutečné JOINT operace byla prověřena v průběhu iráckého konfliktu 2003 ozbrojenými silami USA a UK. V červenci 2003 proběhl v NATO seminář k vyhodnocení zkušeností z této operace, jehož cílem bylo posoudit, jak je možno těchto zkušeností rychle využít v rámci NATO a kam nasměrovat úsilí.

Z dvaceti nejzávažnějších poznatků se jeden přímo týká míst velení. Tyto závěry se odrazily i v AČR, kde do této doby nebylo jasno, kam směřovat rozvoj míst velení a čekalo se na doktrínu (AJP-3.22), koncepci (Koncepte rozvoje míst velení), nebo publikace (Pub-53-01-1, Pub-53-01-2), které by ujednotily pohledy na výstavbu, složení, zásad činností a provedení potřebných kroků k dosažení požadovaných schopností NATO, (NATO Tasks List [NTL] version 2.0 z 18. 6. 2004, AT 5).

V současnosti je situace díky výše uvedeným dokumentům jiná, došlo k jednoznačnému vydefinování jednotlivých míst velení a byla popsána organizační struktura. Tím by se zdálo, že požadované počáteční operační schopnosti jsou naplňované. Bohužel, zkušenosti z výcviku velitelství a štábů svazků a útvarů a především závěry z posledních cvičení brigádních úkolových uskupení (TC 4. BÚU „Strong Campaigner 2006“ a VŠC s ČVV BÚU na bázi 7.mb – „STRONG CAMPAIGNER 2007“) ukazují, že to není úplně pravda.

Na podporu NEC je nutno v části organizace velení a řízení věnovat pozornost především rozvoji míst velení s položením důrazu na jejich mobilitu, schopnost včas a utajeně se rozmístit a velení realizovat utajeně. Prioritní se mně jeví další rozvoj modulárního uspořádání

míst velení – velitelských stanovišť na základnách s rozpracováním zabezpečení a podpory v oblasti funkcí plánování a řízení boje na velké vzdálenosti.

Další aktivity na podporu NEC, které je potřeba postupně realizovat, vidím v dosahování schopností zpřístupnění informací a jejich sdílení v aliančním prostředí, v informačním propojení a v možnosti vytvoření jednotného obrazu operační situace.

I přes řadu inovací a změn se nedaří dosáhnout základního požadavku na vysokou mobilitu orgánů velení – pružnost a rychlost budování MV na bojišti, **provádění rychlého**, skrytého a organizovaného manévru v různém prostředí, terénu, v hydrometeorologických podmínkách, a tím i zabezpečení rychlého dosažení pohotovosti k plnění úkolů a zabezpečení expedičních schopností, což je způsobeno především:

- ❑ předimenzováním počtů orgánů velení a řízení na místech velení a s tím spojený nedostatek přepravní kapacity,
- ❑ technologickou zastaralostí pracovišť (na první pohled účelná, ale při stavbě na množství času a potřebnosti materiálu náročná monstra – 4. brn, stany a přístřešky – 7. mb),
- ❑ množstvím techniky na místech velení – technika styčných a operačních skupin,
- ❑ početností potřebných kabelových elektrických rozvodů a rozvodů pro LAN,
- ❑ přespříliš dlouhou potřebnou dobou na rozvinutí, svinutí a přemístění míst velení nejen v blízkosti stálých posádek, ale i na značných vzdálenostech od nich včetně prostorů mimo území státu,
- ❑ slabou připraveností osádek a obsluh v závislosti na analýze potřeby.

Rozvoj dosahování požadovaných schopností na obranu a ochranu míst velení úzce souvisí s řešením modernizace míst velení včetně jejich technologické infrastruktury, což je zároveň úkolem první etapy budování NEC.

Objektivně (v symetrickém i asymetrickém prostředí operace) se ukazuje nutnost vyčleňování již **předem připravených** bojových jednotek do systému bojového zajištění k realizaci zabezpečení obrany a ochrany. Požadované se jeví i vyčleňování předem vycvičených a sladěných jednotek protiletadlové obrany, jednotek radiačně-chemické a biologické ochrany a nutnost používání elektronických ochranných opatření pro zvýšení odolnosti systémů a sítí proti prostředkům elektronického boje (EB).

Máme v současné armádě takto připravené prvky podpory a zabezpečení k jednotlivým místům velení úkolových uskupení a zároveň kompetentně určené konkrétní odpovědné orgány velení k použití těchto jednotek?

Vzhledem k vývoji vojenského umění je předpoklad, že strategická úroveň velení bude přímo řídit taktickou (vojska EU-BG) na velmi velké vzdálenosti. Vzdálenost mezi místy velení se v boji se předpokládala maximálně do 10 km. Práce štábů předpokládala centralizované velení a řízení z jednoho prostoru, kde se rozvíjela místa velení. Dnes se situace radikálně mění, velet uskupením se bude na velké vzdálenosti.

Při zahájení operace se bude velet z odolného místa velení (bojová technika) a v následné stabilizační části operace se přejde na velení míst z vybudovaných základen. Mnoho procesů a štábních funkcí se bude realizovat na dálku (Reach Back princip). Naše doktrinální soustava doposud neřešila tuto problematiku, a proto se domníváme, že je nutno na tuto skutečnost upozornit. Uvedená situace bude vyžadovat vysokou organizovanost, dělbu práce mezi jednotlivci i jednotlivými moduly a především kvalitní a efektivní tok informací. Podmínkou, aby práce byla efektivní a směřovala ke splnění cílů operace, je dosažení optimalizované organizační struktury, ale také potřebné modulární uspořádání pracovišť

míst velení, ve spojení s technologicky odpovídajícím vybavením na interoperabilní úrovni v rámci Aliance.

Problémem AČR je skutečnost, že kromě cvičení na území České republiky nebyla prozatím ověřena funkčnost modulární tvorby míst velení v rámci variant typových úkolových uskupení (modulární, flexibilní struktura určená k vytvoření podmínek k plánování a řízení úkolových uskupení, včetně jejich podpory a zabezpečení).

Kontingenty AČR mají zkušenosti z realizace velení a řízení v operacích na podporu míru jenom z vlastních základů, nebo z velitelských stanovišť, která jsou součástí aliančních základů. Modulární uspořádání míst velení by mělo úzce korespondovat s mírovou organizační strukturou a mělo by být tvořeno třemi základními moduly:

- ❑ **modul operační** (určen k podpoře velitele, pomoci podřízeným, zajištění aktuální informovanosti nadřízeného, sousedních, podporovaných a podporujících velitelství; tento modul by měl být tvořen prvky):
 - *prvek podpory velitele* (zástupce velitele, osobní štáb – kaplan, právník, důstojník pro styk s veřejností a vrchní praporečkář),
 - *zpravodajský prvek* (S-2),
 - *prvek operační* (S-3 – důstojníci pro palebnou podporu, důstojníci pro ženijní a chemické zabezpečení, důstojník pro řízení vojenské policie, styční důstojníci; S-5 – plánování operací nad 24 hodin; S-7 – psychologické a informační operace),
 - *prvek podpůrný* (S-1, S-4, důstojník pro zdravotnické zabezpečení-polní nemocnici a rotu odsunu raněných, důstojník NSE, S-8 – finanční služba, S-9 – CIMIC),
- ❑ **modul zabezpečující C4:** S-6 – velení, řízení, spojení a komunikační a informační prostředky,
- ❑ **modul zabezpečující obranu a ochranu míst velení a podporu místa velení.**

Ve zpracovaných standardních operačních postupech na jednotlivých taktických stupních jen těžko budeme hledat podrobné a reálné manuální rozpracování činností (časové normy, určení konkrétních odpovědných osob k plnění konkrétních úkolů souvisejících s činností na místech velení, určení složení a úkoly jednotek, rozpracování činností s popisem potřebného materiálu, kde na jakém prostředku bude vezený určitý modul, materiál,...) k realizaci jednotlivých postupných kroků při rozmisťování, svinování, přesunech na místech velení. Najdeme zde metodiky práce štábu – obsahově, personálně a časově sladěné postupy v rámci plánovacího a rozhodovacího procesu, modulární uspořádání míst velení s konkrétním vyčleněním jednotlivých systemizovaných míst, vyčlenění techniky – částečně i materiálu.

Dosažení schopností, za kterých jednotlivé činnosti míst velení (přemisťování, rozmisťování, ...), manipulace s potřebnými informacemi, činnosti komunikačních a informačních prostředků, činnosti osob, činnosti jednotlivých zařízení budou chráněny proti špionáži, sabotáži, podvratné činnosti a terorismu, jakož i proti ztrátě utajovaných nebo jejich nepovolenému použití, je součástí modernizace především technologické infrastruktury, tak potřebné k budování NEC.

Realizace opatření, která by za použití pasivních a aktivních prostředků obrany a ochrany poskytla patřičnou bezpečnost, která znemožní nepříteli získat znalosti o rozmístění, schopnostech a zámyslech použití míst velení, je na taktickém stupni v AČR a při aliančních operacích problematická i přes pozornost, která jej jí věnována.

Závěr

Postupné zavádění koncepce NATO NEC zavazuje AČR k vybudování vlastní schopnosti NEC. Tento požadavek změn, především ve struktuře jednotlivých prvků systému velení a řízení, znamená především realizovat zásadní změny organizačních struktur, vedoucí k jejich optimalizaci pro práci v integrovaném prostředí a k přípravě velitelů a štábů v schopnostech efektivně využívat informační a znalostní nadvládu v rozhodování. Současně vyžaduje se změnami organizačních struktur i provedení změn v pojetí tvorby a fungování míst velení u jednotlivých uskupení.

Modularita sil a prostředků na místech velení optimalizovaná v interoperabilní návaznosti na alianční procesy, moderní a pragmatický rozvoj míst velení s důrazem na vysokou mobilitu, včasnou rozmístitelnost a utajené velení společně s technologickým rozvojem infrastruktury, jsou nosná východiska k budování schopnosti NEC v AČR.

Literatura:

- [1] *AJP-3.2.2. Command and Control of Allied Land Forces*. Brussels: NATO Standardization Agency, May 2007.
- [2] *Pozemní síly v operacích*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín, Draft 2007.
- [3] *PUB-53-01-1. Vojenská publikace*. Vyškov: Správa doktrín Ředitelství výcviku a doktrín, 2006.

Současné bezpečnostní prostředí a predikce jeho vývoje ve spojení s principem kolektivní obrany zdůrazňuje nutnost budovat a rozvíjet expediční schopnosti předurčených svazků, útvarů a jednotek Armády České republiky. Při zdůrazňování budování expedičních schopností Armády České republiky Dlouhodobá vize rovněž nezapomíná na rozvoj schopností, které jsou nezbytně nutné pro asistenci integrovanému záchranému systému a Policii České republiky při plnění úkolů na území České republiky při přírodních katastrofách a průmyslových haváriích.

Armáda České republiky tímto poprvé dostává k dispozici koncepční základ určující cíl, ke kterému má směřovat v časovém horizontu příštích dvaceti let. Na základě tohoto cíle je schopna si realisticky definovat potřebnou velitelskou strukturu a strukturu sil a z ní vyplývající potřebu nezbytných zdrojů.

Dlouhodobá vize bude využita jako věcný podklad pro zpracování Koncepce rozvoje Armády České republiky, pro upřesnění existujících koncepcí druhů sil, druhů vojsk a služeb, na jejichž základě budou formulovány požadavky na schopnosti příslušníků AČR, jednotlivých jednotek, útvarů a svazků včetně nezbytné výzbroje, techniky a materiálu.

Tento dokument strategického významu dává obecný rámec soudobých a možných budoucích operací, ve kterých budou společně působit vojenské i nevojenské, národní i mezinárodní organizace, což vyvolává požadavky na nové schopnosti velitelů a štábů uskupení nabízených Českou republikou do operací NATO a EU.

Náčelník Generálního štábu AČR generálporučík Vlastimil Pícek
Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany
A report 20/2008

Využití konceptu Reach-Back jako podporu stavebního dozoru v zahraničních misích AČR

Úvod

Prezident ČR při projevu na velitelském shromáždění řídících funkcionářů rezortu obrany řekl: „Zahraníční mise budou i v budoucnu hlavní formou naplňování našich spojeneckých závazků.“

V budoucnu v rámci budování konceptu EU Battlegroup se rozšíří působnost AČR na další kontinenty. Všechna tato rozšíření s sebou nesou výstavbu, rozšiřování, údržbu nebo rušení základny. Tyto činnosti budou provádět ženijně-stavební roty. Předpokladem kvalitně odvedené práce je to, že veškeré stavební práce musí probíhat pod dohledem stavebního dozoru. Kontrolní a dozorové činnosti při výstavbě jsou důležitým prvkem, na kterém závisí úspěšnost celého díla.

Důležité pojmy

Kontrolní činnosti při výstavbě je u nás zvykem označovat jako stavební dozor. Tento pojem se nenachází v žádných právních předpisech a zahrnuje činnosti všech rozhodujících účastníků výstavby.

Kontroly a dohled investora provádí **technický dozor investora**. Úkolem technického dozoru investora je uplatňovat jak veřejné zájmy v rozsahu platných právních předpisů, tak i soukromé zájmy investora.

Kontroly a dohled projektanta během realizace stavby provádí **autorský dozor projektanta**. Je vždy sjednán smlouvou mezi investorem a projektantem a kontroluje shodu prováděných prací se schválenou projektovou dokumentací.

Kontrolní a dozorová činnost při výstavbě prováděná orgány **státního stavebního dohledu** je zaměřena na ochranu veřejných zájmů i na právem chráněných zájmů právnických a fyzických osob.

Kontroly a dozor rovněž provádí **autorizovaný inspektor**. Je najímán investorem a je spojnicí zjednodušující komunikaci mezi investorem a stavebním úřadem, který částečně nahrazují. Autorizovaný inspektor je oprávněn na základě smlouvy se stavebníkem a na jeho náklad

- ❑ osvědčit způsobem stanoveným v § 117 stavebního zákona, že navrhovaná stavba může být provedena,
- ❑ zpracovat odborný posudek (certifikát) pro vydání kolaudačního souhlasu nebo pro jiné účely podle tohoto zákona,
- ❑ dohlížet na provádění stavby.

Pro každého technického pracovníka je důležitý přístup k odborné knihovně, různým technickým informacím a odborným normám. V podmínkách AČR tento naprosto samozřejmý

požadavek až tak samozřejmý není, právě z důvodu zahraničních misí. Na Univerzitě obrany na katedře ženijních technologií vznikl koncept „Informačního portálu ženijního vojska“, tento portál by mohl pomoci vyřešit požadavek odborníků v ženijním vojsku po dosažitelnosti odborné knihovny, technických informací a přímé konzultaci s dalšími experty, a to z jakéhokoliv místa na světě, kde je možné se připojit k internetu.

V současné době je portál ve zkušebním provozu v rámci projektu specifického výzkumu, který realizuje katedra ženijních technologií. Funkční a odzkoušená je spolupráce s příslušníky VGHMÚř v Dobrušce, videokonferenční systém s možností on-line spolupráce nad technickým problémem a off-line systém pro sdílení pracovních dat. Ve spolupráci s katedrou řízení zabezpečení boje je připravována odborná knihovna.

V článku se zaměříme na technický dozor investora, jakožto odborného zástupce investora v procesu výstavby a jeho odbornou podporu s využitím konceptu Reach-Back. Pomocí tohoto konceptu je možné pružně řešit vzniklé problémy pomocí konzultace s týmem odborníků.

Technický dozor investora

Technický dozor investora provádí osoba oprávněná k této činnosti investorem. Posláním technického dozoru investora je uplatňovat v rozsahu platných právních předpisů veřejné i soukromé zájmy při prověřování souladu dodávek výrobků, prací a služeb s projektovou dokumentací schválenou v rámci stavebního řízení, s platnými technickými ve výstavbě a s přijatými smluvními závazky.[2]

Výkon funkce technického dozoru investora může vykonávat:

- ❑ kvalifikovaná osoba, která má odpovídající odborné vzdělání stavebního směru (střední průmyslová škola stavební, vysoká škola technická se stavebním zaměřením),
- ❑ autorizovaná osoba (autorizovaný architekt, autorizovaný inženýr, autorizovaný technik), která složila autorizační zkoušky požadované specializace v souladu se všeobecné platnými právními předpisy.

Fáze výstavby	Činnost technického dozoru investora
Přípravná	❑ seznámení se s podklady, podle kterých se připravuje realizace stavby, zejména s projektem, s obsahem smluv a s obsahem stavebního povolení, ❑ odevzdání staveniště (pracoviště) zhotovitelům a zabezpečení zápisu do stavebního (montážního) deníku, ❑ protokolární odevzdání základního směrového a výškového vytyčení stavby zhotoviteli, ❑ účast na kontrolním zaměření terénu dodavatelem před zahájením prací,
Prováděcí	❑ kontrola dodržení podmínek stavebního povolení a opatření státního stavebního dohledu po dobu realizace stavby, ❑ péče o systematické doplňování dokumentace, podle které se stavba realizuje a evidence dokumentace dokončených částí stavby, ❑ projednání dodatků a změn projektu, které nezvyšují náklady stavebního objektu nebo provozního souboru, neprodlužují lhůtu výstavby a nezhoršují parametry stavby, ❑ o všech závažných okolnostech bez odkladu informovat investora, ❑ kontrola věcné a cenové správnosti a úplnosti oceňovaných podkladů a faktur, jejich soulad s podmínkami uvedenými ve smlouvách a jejich předkládání k úhradě investorovi, ❑ kontrolu těch částí dodávek, které budou v dalším postupu zakryté nebo se stanou nepřístupnými, zapsání výsledku kontroly do stavebního deníku, ❑ v souladu se smlouvami odevzdat připravené práce dalším zhotovitelům na jejich navazující činnosti, ❑ spolupracovat s pracovníky (generálního) projektanta zabezpečujícími autorský dohled při zajišťování souladu realizovaných dodávek a prací s projektem,

	☐ spolupracovat s (generálním) projektantem a s dodavateli při provádění nebo navrhování opatření na odstranění případných závad projektu, ☐ sledovat, zda zhotovitelé provádějí předepsané a dohodnuté zkoušky materiálů, konstrukcí a prací, kontrolu jejich výsledků a vyžaduje doklady, které prokazují kvalitu prováděných prací a dodávek (certifikáty, atesty, protokoly apod.), ☐ kontrolovat vedení stavebních a montážních deníků v souladu s podmínkami uvedenými v příslušných smlouvách, ☐ uplatňovat náměty, směřující k zhospodárnění budoucího provozu (užívání) dokončení stavby, ☐ hlásit archeologické nálezy, ☐ spolupracovat s pracovníky zhotovitelů při provádění opatření na odvrácení nebo na omezení škod při ohrožení stavby živelními událostmi, ☐ kontrolovat postup prací podle časového plánu stavby a ustanoveními smluv a upozorňovat dodavatele na nedodržení termínů, včetně přípravy podkladů pro uplatnění majetkových sankcí, ☐ kontrola řádného uskladnění materiálů, strojů a konstrukcí, ☐ v průběhu výstavby připravovat podklady pro závěrečné hodnocení stavby,
Dokončovací	☐ připravovat podklady pro odevzdání a převzetí stavby nebo jejích částí a účast na jednání o odevzdání a převzetí, ☐ provádět kontrolu dokladů, které doloží zhotovitel k odevzdání a převzetí dokončené stavby, ☐ provádět kontrolu odstraňování vad a nedodělků zjištěných při přebírání v dohodnutých termínech, ☐ účast na kolaudačním řízení, ☐ kontrola vyklizení staveniště dodavatelem, ☐ zabezpečení činnosti a spolupráce s odpovědnými geodety (vyhl. č.200/1994 Sb.).

Tab.: Náplň činnosti technického dozoru investora

Provádění kontrolních činností

Způsob provádění dozorové činnosti ve výstavbě zcela závisí na rozhodnutí investora. Osoba provádějící technický dozor investora musí být k tomuto úkonu zmocněna investorem. Forma investorského zmocnění zná obvykle dva způsoby:

- ☐ k dozorové činnosti je uzavřena smlouva o dílo,
- ☐ je vykonávána pověřeným zaměstnancem investora ve své pracovní smlouvě.

V obou případech musí být vypracován seznam a náplň požadovaných činností, způsob výkonu a metodika zpracování výstupů provedených kontrol.

Existují dva způsoby provádění technického dozoru investora:

- ☐ trvalý dozor,
- ☐ dočasný dozor.

U trvalého dozoru se pracovník nachází denně na staveništi, zpravidla po celou pracovní dobu. Tento způsob je výhodný u velkých investičních akcí. Neustálá přítomnost dozoru zaručuje plynulý průběh výstavby z důvodů okamžitého zjišťování nedostatku a jejich neprodleného odstraňování.

Dočasný dozor je vykonáván zejména u menších staveb. Pracovník, vykonávající dozor je na staveništi přítomen v době určené smlouvou o dílo (popřípadě pracovní smlouvou), kterou uzavřel s investorem.

Zkušenosti stavebního dozoru z mise KFOR

V silách kontingentu KFOR jsou pouze dvě ženijní družstva, která mohou provádět jen omezené množství stavebních prací. Strojní družstvo disponuje stavebními stroji, které

však nelze naplno využívat zejména z důvodu poruchovosti. V případě nutnosti vybudovat zrychleně například přístávací plochu pro vrtulníky tak není možné, se spolehnout na tyto stroje. V případě provádění těchto prací místní firmou se taktéž stávalo, že stroje se porouchaly. Ovšem pro tuto firmu to byla otázka pouze jednoho dne, kdy na stavbu dovezli stroj jiný.

V případě KN 251 to pro kontingent byl problém, protože náhradní díly se musely objednávat z ČR a pro stavbu (úpravu základny pro vrtulníkovou jednotku) se toto mohlo stát neřešitelným problémem, hlavně z důvodu časové tísně. Veškerá stavební činnost musela být provedena za jeden měsíc. Primárně jsou tato dvě družstva určena pro zabezpečení D-roty, která plní operační úkoly v rámci MNTF-C (Multinational Task Force-Centre), současně tato dvě družstva musí plnit úkoly vyplývající z úkolů CIMIC nadřízeného stupně brigády. Z toho plyne, že s větší stavební činností nelze s družstvy počítat.

Stavební dozor vykonává, kromě činností vyjmenovaných v tabulce „Náplň činnosti technického investora“ (viz), tyto práce:

- ❑ Sepisuje nabídkový list stavebních prací v rámci přípravy výběrového řízení, kde je zodpovědný za veškerý výčet stavební prací nutných pro konkrétní stavební činnost.
- ❑ Podílí se společně s kontraktační skupinou na výběru firem, kterým bude nabídnuta stavební práce.
- ❑ Podílí se v rámci výběrového řízení na výběru konkrétní firmy, která splní všechna stanovená kritéria.
- ❑ Podílí se na sepsání smlouvy o dílo, která před vlastním podpisem musí být odsouhlasena odborem správy majetku a akviziční politiky (OSMAP).
- ❑ Provádí kontrolu materiálu dovezeného na stavbu, kontrolu správnosti provedení všech stavebních činností včetně objemu stavebních prací daného smlouvou.
- ❑ Provádí pravidelně zápisy do stavebního deníku, kde uvádí datum, rozsah provedených prací ke dni, kdy kontrolu provádí.
- ❑ Na konci stavebního procesu provádí převzetí všech stavebních prací se zápisem do stavebního deníku.
- ❑ Na konci tohoto procesu provádí odsouhlasení faktur, které obdrží od dodavatele stavební činnosti.

Obecně platné pravidlo pro výstavbu jakékoliv základny v mírové misi říká, že na území základny, jsou platné všechny národní zákony a normy, pokud v místě nejsou tyto zákony a normy přísnější. Z toho vyplývá nutnost znát zákony a normy pro výstavbu dočasných staveb.

Stavební práce pro AČR v České republice provádí soukromé stavební firmy. Stavbyvedoucí, který je odpovědný za stavbu, musí být autorizovaným inženýrem. Úroveň jeho stavební výroby je garantována autorizací. Stavební dozor investora v tomto případě provádí výše uvedené činnosti.

Většinu stavebních prací v misi KFOR prováděly místní firmy. V tomto se teoreticky činnost stavebního dozoru od dozoru v ČR nelišila. Firmy, které pracovaly pro český kontingent, měly zkušenosti s prováděním různých stavebních prací v rámci EU, zejména v Německu a Rakousku, přesto jejich hlavním nedostatkem byla neznalost norem, neznalost stavebních postupů (stavební technologie) a celkově neznalosti stavebních základů. Tyto nedostatky vedly k tomu, že ze stavebního dozoru se mnohdy stával stavbyvedoucí, který musel diktovat vlastní technologii provádění včetně provádění důsledné kontroly všech stavebních postupů.

V případě vícenásobné stavební výroby se tak jediný člověk dostával do časové tísně, protože bylo nutné koordinovat více stavebních činností najednou, navíc na rozdílných místech.

Příkladem kdy ze stavebního dozoru se stával stavbyvedoucí, byla stavba multifunkční haly. Jednalo se o vyhotovení železobetonové desky vyztužené dvěma vrstvami karisít a dále přestěhování konstrukce haly ze základny Gazalla Line. Při realizaci této stavby stavební dozor kontingentu zjistil, že dodavatelská firma nezná základní technologické postupy. Například neznali vytyčení stavby, vytyčení musel provést stavební dozor. Dále musel hlídat a řídit následující technologické kroky:

- ❑ Zhutnění podloží na požadovanou únosnost.
- ❑ Rozprostření geotextílie.
- ❑ Uložení první vrstvy karisítě. Místní firma považovala za normální položení karisítě přímo na štěrkové podloží. Takto položená karisítě neplní svou funkci. Proto stavební dozor donutil firmu k zhotovení distančních vložek, které udržují karisítě ve správné poloze.
- ❑ Stejným způsobem byla na základě návrhu stavebního dozoru umístěna i druhá vrstva karisítě.
- ❑ Vyhotovení bednění desky, kde musel hlídat zejména výškové usazení bednění.
- ❑ Vlastní betonáž a hutnění, kdy stavební dozor donutil firmu použít vibrační zhutnění. Vlastní betonáž probíhala během jednoho dne.
- ❑ Instalování dřevěných desek do betonové desky pro vytvoření dilatačních spár. Firma dilatační spáry neznala.



Obr. 3: Betonáž



Obr. 1: Zhutnění podloží



Obr. 2: Uložení karisít a tvorba dilatačních spár

Dozor investora při zjištění těchto neznalostí by měl zrušit smlouvu o dílo. Toto se nestalo z následujících důvodů:

- ❑ Časová tíseň z důvodu nutnosti zrušit základnu Gazalla Line co nejdříve.
- ❑ Předpoklad stavebního dozoru byl takový, že firmy budou mít pravděpodobně stejné znalosti. Toto se potvrdilo z dalších staveb na základně Šajkovac.
- ❑ Pracovitost dělníků firmy byla přiměřená oblasti, kde se nachází základna Šajkovac.
- ❑ Nemožnost provést výše uvedené práce vlastními silami.
- ❑ Výška konstrukce haly je 8 m. Na základně nebyli vojáci proškoleni pro výškové práce.

Veškeré práce byly provedeny dle smlouvy. Hala byla postavena a plní svou funkci. Stavební dozor investora v tomto případě věnoval více času kontrole této stavby. Důsledkem byla časová tíseň kontroly ostatních staveb. Což se projeвило i u stavby heliportů pro vrtulníkovou jednotku.



Obr. 4: Dokončená hala

Využití konceptu Reach-Back v mírových misích

Idea konceptu Reach-Back pochází z NATO. Původně koncept měl sloužit k efektivnějšímu a účinnějšímu využití plánovací kapacity velitelství ve stacionárních posádkách pro podporu zasazených jednotek, před vysláním příslušníků štábů do zahraničních misí.

V AČR jde o využití konceptu v rámci ženijního vojska. Koncept byl již vyzkoušen prakticky při stavbě mostních provizorií na území postiženého povodněmi. Ve spolupráci s VGHMÚř Dobruška byla vytvořena „Metodika zpracování geodetického zaměření místa stavby provizorního mostu“, která je na konceptu Reach-Back založena.

Dále byl koncept využit při posuzování prostorové tuhosti haly určené pro garážování požární techniky v misi KFOR, kde se zabránilo v případě nepříznivých zatěžovacích podmínek zhroutení této haly, tím že bylo navrženo vyztužení konstrukce haly dle následujícího obrázku (obr. 5) a dále byly navrženy další kotvení konstrukce haly. Tímto odborníci z Univerzity obrany snížili možné nepříznivé důsledky na minimum.

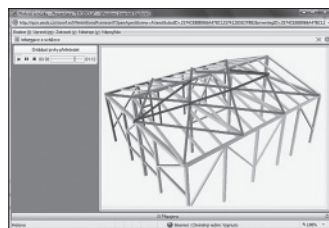
Koncept Reach-Back je možné využít v řadě odvětví ženijního vojska. Například je možné jej využít při povodních v projekční činnosti nebo při výstavbě, rozšiřování, údržbě a rušení základen v zahraničních misích a ve všech stavebních oblastech, které je třeba konzultovat se specialistou.

Díky moderním informačním technologiím je možné, aby odborníci z Univerzity obrany řešili technické problémy ženijního charakteru a výsledky předávali jednotkám nasazeným v zahraničních misích nebo jednotkám, které operují na našem území. Základem informačních technologií pro Reach-Back je Lotus Domino server, který obsahuje různé aplikace vhodné pro tento koncept. Na Univerzitě obrany jsou využívány tři aplikace.

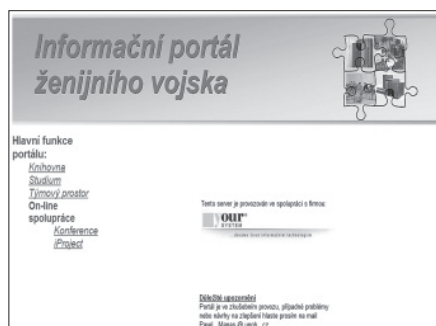
Lotus Sametime – konferenční systém, který je využíván pro veškeré konference mezi odborníky z Univerzity obrany a jednotkami. Tento systém umožňuje chráněný přenos dat. Aplikace Lotus Sametime umožňuje jak videokonferenci tak i při menším průchodu dat konferenci pouze hlasovou nebo písemnou, podobně jako je tomu u komunikačního software ICQ (I See You). Umožňuje práci na jednom dokumentu několika uživateli najednou. Systém umožňuje taktéž uložení celé konference a možnost promítnutí konference v jakoukoli dobu.

Další aplikací využívanou na Univerzitě obrany je Lotus Quickr. Tato aplikace slouží pro pracovní týmy a v současné době je využívána zejména katedrou ženijních technologií pro řízení a ukládání veškerých dat katedry.

Poslední aplikací využívanou v konceptu Reach-Back je aplikace iProject. Tato aplikace slouží pro sdílení navrhovaných dat (CAD systémy). Ke všem těmto aplikacím je přístup přes internetovou adresu <http://ipzv.unob.cz> (informační portál ženijního vojska).



Obr. 5: Vyztužení haly pro parkování požární techniky



Obr. 6: Informační portál ženijního vojska

Podstatou konceptu je podpora jednotek nasazených k plnění určitého úkolu v zahraničních misích odborníky na danou problematiku z jejich domovského pracoviště, kde mají k dispozici veškeré zázemí. Tudiž jsou schopni řešit i složité problémy, které mohou v zahraničí nastat. Spolupráce může probíhat ve dvojí rovině.

V prvním případě je využita on-line spolupráce, kde je daný problém řešen přímo odborníkem z katedry ženijních technologií na jeho

domovském pracovišti a na druhé straně ženistou-stavařem na straně kontingentu. Problém je řešen formou konference v programu Lotus Sametime, kde veškerá konference může být, jak již bylo psáno výše, zaznamenána.

Další případ je off-line spolupráce. Spolupráce probíhá tak, že jednotky napíší své požadavky a uloží je například do aplikace iProject. Odborníci vyřeší daný problém a výsledky mohou opět uložit do aplikace iProject. Přístup k této aplikaci je 24hodinový z jakéhokoliv místa na světě.

V současnosti je v AČR nedostatek stavebních odborníků. Jeden z důvodů proč je tomu tak je fakt, že veškerá systematizovaná místa týkající se stavební oblasti byla zcivlněna nebo zrušena a problematika stavebnictví byla kumulována s dalšími odbornostmi. To znamená, že na vojenských ubytovacích a stavebních správách v současnosti není jediný voják, který by mohl vyjet do mise. Stavební vojsko jako celek bylo zrušeno v roce 1994. Stejně to je ve všech ostatních odborech zabývajících se problematikou ubytování vojsk a výstavbou objektů.

Jediným pracovištěm, které dosud ještě má odborníky schopné řešit problémy projektování, výstavby, údržby a ukončení základen, je katedra ženijních technologií Univerzity obrany. Bohužel, i na tomto pracovišti se vlivem reorganizace vojenského vysokého školství situace nezlepšila a důsledkem bylo snížení počtu specialistů v dané oblasti.

Proto koncept Reach-Back je jednou z možností jak pomáhat našim jednotkám na dálku, aniž by byla ohrožena výuka odborných předmětů na Univerzitě obrany. Nemluvě o tom, že do budoucna se počítá s navyšováním počtů nasazených vojáků v zahraničí (Battlegroup apod.). Pokud by mělo vyjet stavebních odborníků více najednou, může se stát, že Univerzita obrany nebude schopna pokrýt problematiku výuky stavebních konstrukcí.

Hlavní výhodou konceptu Reach-Back je to, že daný odborník může řešit problémy na různých místech světa (Afghánistán, Irák, Kosovo, Kongo ...) současně. Tato možnost pomoci více kontingentům současně je mnohonásobně efektivnější než vysílání specialistů do jednotlivých misí. Toto je jediné reálné řešení nedostatku specialistů v dané oblasti.

Závěr

Technický dozor investora je velmi důležitá osoba, která hájí investorovi zájmy v průběhu výstavby.

Výčet činností technického dozoru investora není zdaleka úplný. Vždy záleží na smlouvě mezi investorem a osobou vykonávající technický dozor. Nicméně z přehledu je jasně patrná širší znalost a zejména zkušenosti, které musí technický dozor pro dobrý výkon své práce mít.

Z předešlých odstavců je patrné, že vojáci vysílání do misí na funkce stavebně-technického dozoru velitele kontingentu musí mít stavebně technické vzdělání.

Vzdělání společně se zkušenostmi jsou zárukou úspěchu celé mise. Tábory budované pro vojáky v zahraničních misích se stávají dočasnými domovy. Je důležité, aby tyto „domovy“ byly postaveny účelně a zároveň bezpečně s dodržením všech norem, které zaručují bezpečné užívání staveb.

Správně postavená základna se všemi prvky, které náleží pobytu vojáků v zahraničních misích, jsou předpokladem úspěchu celé mise, zároveň působí pozitivně na morálku vojáků, kteří často musí čelit nebezpečným situacím v místech nasazení.

A právě tohle je jedna z oblastí, kterou je vhodné podporovat v rámci koncepce Reach-Back. Vzhledem k nízkému počtu zkušených odborníků se stavební praxí a vzděláním je využití informačních technologií způsob, jak poskytnout rychlou a efektivní pomoc odpovědným důstojníkům při řešení problémů vyplývajících z procesu výstavby, údržby a rušení základny.

Literatura:

- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) ve znění pozdějších novel.*
LARDA, J., MIKŠ, L. *Stavební autorský a technický dozor investora.* Verlag Dashofer, 2003.
ZEZULOVÁ, E., *Ekonomika ve stavebnictví I. Příprava a realizace staveb.* Brno: Univerzita obrany, 2004.
Vyhláška č. 498/2006 Sb., o autorizovaných inspektorech ve znění pozdějších novel.
MAŇAS, P., *Ženíjní vojsko AČR a možnosti moderních informačních technologií.* *Security Magazine.* Žilina: Žilinská univerzita, 1/2006. ISSN 1336-8958.

Smyslem následujícího článku je vyprovokovat ekonomicky smýšlející vojenskou veřejnost k diskuzi o stávajících problémech ekonomiky rezortu MO s cílem zlepšení ekonomického řízení cestou kvality. Autor chce poukázat na velké rozdíly mezi často správně proklamovanými tezemi s vazbou na ekonomický vývoj rezortu MO a současnou praxí, která jejich naplnění neumožňuje. Pokud se však nebudeme zabývat příčinami tohoto nesouladu, tak proklamace zůstanou na papíře a o skutečném zvýšení efektivnosti si můžeme nechat pouze zdát. Ústředním mottem článku je snaha nejen o kritiku, ale i o návrh změn, které by mohly proklamované cíle naplnit, či alespoň k nim přispět.

Úvod

Za důležité považuji nejprve předeslat: chceme-li něco v rezortu MO zlepšit, pak se musíme oprostít od často velmi zavazujícího, subjektivního vyjadřování názorů podle příslušnosti k té či oné sekci MO a pokusit se vnímat kritiku a návrhy na eliminaci negativních jevů ne jako likvidační pro některé funkce, ale jako snahu o optimalizaci systému, která prospěje rezortu MO jako celku.

Musíme se konečně naučit přijmout fakt, že poučení se z chyb, ať je způsobil kdokoliv, se rezortu MO vždy vyplatí především z hlediska dalšího efektivnějšího využití omezených finančních zdrojů. Naproti tomu setrvávání na chybách z minulosti, jenom v důsledku snahy o zachování „zaběhlého“ mechanismu, zpracovaných metodik a SW programů za každou cenu, nesvědčí o snaze hledat co nejefektivnější využití dostupných zdrojů. Pokud však nebudeme nad účelností a dopady různých metodik neustále přemýšlet, potom nelze proklamat některé teze o racionálním přístupu k ekonomice rezortu MO.

Výchozí proklamace pro porovnání s realitou

Pro porovnání proklamované transparentnosti, jednoduchosti, snížení administrativy a efektivnosti s jejím reálným naplněním v současné praxi rezortu MO jsem vybral některé teze z dokumentu „Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany“, který projednala a vzala na vědomí vláda ČR svým usnesením č. 908 ze dne 23. července 2008. I když tento materiál stanovuje směr a priority pro rozvoj v horizontu dvaceti let, podle závažnosti a odhadu doby možné realizace výchozích předpokladů je třeba započít s rozpracováním již dnes. Diskuze k jednotlivým tezím vize je důležitá mimo to i proto, že popsáný rozvoj rezortu MO je dosažitelný různými variantami a jediné širokou diskuzí lze vybrat tu optimální.

Teze č. 1: Informační systémy vytvoří podmínky pro efektivní velení a řízení na všech stupních rezortu MO

Vycházím-li z nadpisu článku, pak musím především začít u způsobu naplňování **systémového přístupu k řešení informačních systémů** v rámci rezortu MO. Z oblastí, které jsou mi dlouhá léta nejbližší, jsou to především IS v oblasti plánování a rozpočtování. Chtěl bych ve svém příspěvku, který by mohl být předmětem další diskuze, poukázat na některé současné výsledky zejména z hlediska negativních dopadů, které jsou v praxi plánování a rozpočtování zřejmé. Proto v návrhu možného řešení za prioritní považuji jejich eliminaci.

Z hlediska systémového přístupu je snad logické, že oblast informatiky v rezortu MO by měla být řešena komplexně, tj. ve všech souvislostech a možných vlivech na efektivnost řízení a samozřejmě i v důsledcích implementace IS na efektivnost alokace finančních zdrojů. Informační systémy by tedy neměly vytvářet dualitu, zvyšovat administrativní náročnost a nakonec, či vlastně hlavně, v oblasti nákladů působit hospodárně, efektivně a účelně.

To je ale čistá teorie, kterou potírá současná realita softwarové podpory pro střednědobé plánování na jedné straně a na druhé straně softwarová podpora rozpočtového procesu. Nechci se zabývat otázkou, proč při implementaci jednoho komplexního plánovacího procesu v rezortu (rozpočtování je fáze krátkodobého, ročního plánování) jde o produkci dvou různých civilních dodavatelů, ale budu se zabývat již dříve vyslovovanou otázkou, zda musíme řešit tyto dvě fáze jednoho plánovacího procesu za použití současných nástrojů, tj. kalkulačních a kmenových listů. Zde abstrahuji od realizované změny názvosloví – vždy jde o kalkulační proces k sestavení a realizaci **střednědobého plánu** (dále jen SdP) a o kalkulační proces k sestavení a realizaci rozpočtu.

I když se dá předpokládat, že tato dlouhodobá nekompatibilita nebude za strany současných hlavních aktérů, tj. sekce plánování sil MO a sekce ekonomické MO, plně akceptována, stačí jen provést porovnání čísel za posledních několik let a vyvstálé rozdíly obou hlavních dokumentů těchto sekcí v dané oblasti mohou jen toto tvrzení potvrdit.

Zde znovu apeluji na již dříve uvedený předpoklad racionalizace ekonomického řízení v rezortu MO (a současně bezemočního, neosobního přístupu k pochopení záměru autora článku): tj. především „svléknout dresy jednotlivých sekcí“ a mít vůli a nebát se diskuze s ukázáním na některá problémová místa systému, která jsou ve zřejmém rozporu s proklamanými zásadami uplatňovanými v rezortu MO, nebo které brání zavedení efektivnějšího, ale i jednoduššího systému.

Myslím, že dnes již nelze diskutovat o správnosti přechodu rezortu MO k **systému řízení podle cílů**. Horší to ale je s jejich naplňováním, protože ne ve všech krocích realizace jsou cíle brány v úvahu jako prvořadý faktor. Jaké negativní dopady může mít pak nastavení systému, který nevezme v úvahu prvořadé zajištění cílů, tedy cílovou účelnost alokovaného výdaje, chci ukázat na jednom příkladě z nedávné praxe sestavování rozpočtu na rok 2009.

Problém nastavení základních finančních limitů ve střednědobém plánování a rozpočtování. Jednou ze zásad plánování finančních zdrojů v rezortu MO je jistě správná zásada, že **tzv. mandatorní (nárokové a normované) výdaje a výdaje, na které jsou uzavírány s dodavateli zejména dlouhodobé smlouvy** (se sankčními závazky v případě neplnění), jsou předmětem prioritního plánování, a tudíž nemají být ani předmětem případného (ale bohužel v současnosti prakticky každoročního) krácení a o co horšího: formou plošného krácení.

Přes tuto uznávanou zásadu při střednědobém a rozpočtovém plánovacím procesu na rok 2009 byla vytvořena oblast SdP „*Ostatní běžné výdaje*“, do které **byla zařazena výdajová kategorie „Přídavek na bydlení“**. Tedy mandatorní náležitost, poskytovaná vojákům podle zákona č. 221/1999 Sb., a která, podle mého názoru, patří do vytvořené oblasti „*Osobní mandatorní výdaje*“. Nadto je přídavek na bydlení závazným limitem stanoveným správcem kapitoly M0, tedy samostatně sledovaný výdaj.

Nelze se potom divit, že při krácení ve výši cca 25 % uváděné oblasti „*Ostatní běžné výdaje*“ došlo k velice negativním dopadům na nákladová střediska, mající zejména vysoké počty vojáků. Je to proto, že přídavek na bydlení se musí stejně rozpočtovat nekrácený jako další mandatorní výdaje typu stravování nebo vystrojování a přičteme-li k tomu i nutné plánování výdajů pod uzavřenými smluvními vztahy (v našem případě např. milionové výdaje na střežení objektů civilními agenturami), tak dopad krácení ve vytvořené oblasti „*Ostatní běžné výdaje*“ znamená často likvidaci dalších činností, které se musí krátit na nulu.

Pro ilustraci uvádím, že u jednoho nákladového střediska mandatorní a obdobné výdaje v rámci provedeného krácení oblasti „*Ostatní běžné výdaje*“ představovaly cca 75 % z celkového objemu, a tudíž na zbývajících 25 % činností dopadlo krácení celé kategorie. Vzniká otázka, zda není lepší problém vyřešit systémově předem než následnými nestandardními a často kontraproduktivními řešeními.

Návrh na možné systémové řešení není složitý: Kromě odstranění zmíněného nesprávného zařazení výdajů mandatorního charakteru do „*ostatních běžných výdajů*“ jde především o realizaci **plánování s vyhodnocováním rizik** a tedy s kalkulováním předem odhadovaných možných vlivů snížení celkového přídeľu finančních zdrojů rezortu M0. To znamená, že při nastavení limitů v současném systému rozpočtování je třeba počítat s určitou rezervou, odpovídající výši vyhodnocení možných rizik. Při rozpisu se potom rozdělují již upravené (snížené) limity na jednotlivé činnosti bez hrozby jejich pozdějšího plošného krácení.

Plošné krácení ostatně považuji za jeden z nejhorších nešvarů, naprosto odporující zejména proklamované provázanosti věcného a finančního plánování v rezortu M0. **Krátit (pouze „kratitelné“) výdaje znamená snížit souběžně ve věcném plánu činnosti, akce, projekty, které mají nejslabší pořadí priority.** Při rozpisu limitů na pokrytí mandatorů a výdajů pod smlouvou je třeba alokovat zdroje v plné výši a to souvisí s jiným přístupem, než je při současném rozdělení modulů a v jejich rámci pak dalším zařazení výdajů.

Technická stránka realizace rozpočtování musí přece plně respektovat ekonomický zámysl daného systému, a to se v současných podmínkách neděje. Možné řešení uvádím v části pojednávající o návrhu nového přístupu k rozpočtování a střednědobému plánování.

Teze č. 2: Rozsah administrativních činností a jejich časová náročnost budou omezovány optimalizovaným tokem dokumentů a dostupností manažerských informací v centrálním informačním systému

Soudě podle reality je problém administrativní náročnosti dosud velmi málo zvažovaný faktor při stanovení průběhu procesů naplňujících systém ekonomického řízení. Přestože je administrativní náročnost tu a tam kritizována, nelze konstatovat žádný trend zlepšení. Abych ilustroval realitu v této oblasti, vybral jsem si jeden dlouhodobý **příklad z oblasti změnového řízení, tedy přesuny prostředků státního rozpočtu (v tomto případě v rámci kapitoly rezortu M0).**

V roce 2005 proběhl audit, prováděný odborem interního auditu MO, se zaměřením na rozpočet kapitoly MO s cílem, mimo jiné, prověření funkčnosti systému plnění a vyhodnocení rozpočtu rezortu MO. V závěrečné zprávě se uvádí, cituji:

„V průběhu roku bylo uskutečněno 117 672 rozpočtových opatření na 10 999 dokladech. Objem změn u deseti největších rozpočtových položek představuje 75,45 % z celkové výše rozpočtu kapitoly MO, tento objem byl realizován 55 177 rozpočtovými opatřeními. Množství rozpočtových opatření a jejich rozložení v průběhu roku je ovlivněno na začátku nepřesností v kalkulaci potřeb v důsledku nesprávného přístupu k ročnímu plánování ve vztahu k limitům SdP (popř. dopad balancování) a přebytkem finančních prostředků na konci roku ovlivněným výší (měkkostí) standardů. Nesoulad požadavků a reálných potřeb, množství rozpočtových opatření a jejich rozložení v průběhu roku dokumentuje úroveň kvality rozpočtového procesu a může vést k ne hospodárnému vynakládání finančních prostředků.“

Není pochyb o tom, že naznačená nepřímá úměra mezi kvalitou plánování (čím menší kvalita) a počtem prováděných rozpočtových opatření (tím větší počet „nápravných“ přesunů rozpočtových prostředků) je důkazem administrativní náročnosti, a zároveň negativních důsledků, které vznikají z nastaveného systému.

Při **rozboru příčin změnového řízení (vysloveně interního původu)**, tedy proč v současnosti existuje tak velký moloch rozpočtových opatření, je totiž možno dojít k závěrům, že to není jenom důsledek nízké úrovně plánování, založený většinou na chybných odhadech a kalkulacích lidského faktoru, ale zejména **z důvodů, založených přímo v daném systému plánování**. Musím samozřejmě abstrahovat od rozpočtově nezajištěných akcí v plánu, ať již pro objektivní neočekávané úkoly rezortu MO, nebo pro již kritizované nezvažování rizikových faktorů a práci s rezervou.

Pokusím se nyní zobecnit některé případy rozpočtových opatření, které by se při jiném systému nemusely stát:

- ❑ **Převody finančních prostředků na Vojenské ubytovací a stavební správy (VUSS) k realizaci oprav a údržby nemovité infrastruktury** – Případá mi zbytečné zvyšování administrativy dávat rozpisem rozpočtové prostředky na nákladové středisko (NS), zejména na rozpočtovou podpodložku (RPP) pro opravy a udržování nemovitého majetku. Potom je následně převádět na VUSS, které je realizují podle svých potřeb. Vždyť velitelé útvarů musí stejně na VUSS vyžadovat své věcné potřeby, a protože tyto prostředky stejně jako centrálně financované nespádají pod jejich přímé řízení, jde jen o zbytečnou administrativní zátěž. Původní prvotní důvody k zavedení těchto rozpočtových výdajů do dílčího rozpočtu jednotlivých útvarů byly ovlivněny docela racionální myšlenkou, že jsme chtěli znát „kolik nás stojí jednotlivé útvary?“. Dnes je možno konstatovat, že nikdy tato původní myšlenka nebyla naplněna, vzhledem k odlišnému účetnímu sledování, zvýšenému centrálnímu financování a dalším vlivům. To mne přivádí k záměru přidělovat do dílčích rozpočtů jen ty rozpočtové prostředky, které velitelé-manažeři mohou svými rozhodnutími ovlivňovat. Proč tedy nedat na VUSS všechny prostředky, které spadají k plnění jejich působnosti v určeném okruhu nemovité infrastruktury (v oblasti decentrálního plánu nemovité infrastruktury jde o 5 RPP v současnosti rozpočtovaných na NS proti 19 RPP, které se rozpočtují na VUSS přímo). Není samozřejmě ani na místě vyžadovat od NS analýzu čerpání rozpočtových prostředků za převáděné prostředky na VUSS, protože v podstatě nemohou časové parametry, ani finanční objem na požadovanou akci ovlivnit.

- ❑ **Převody prostředků na Vojenská lázeňská a rekreační zařízení (VLRZ) k úhradě výdajů na služební akce** v jejich zařízeních, stravování apod. Velké množství převodů z dílčích rozpočtů NS na tuto příspěvkovou organizaci nejenže znamená administrativní zátěž NS včetně správců dílčích rozpočtů, ale nadto každoročně znamenají zkreslení původně plánovaných příspěvků PO (příspěvkové organizace) a lze se též ptát, zda rozpočtová opatření vlastně nenahrazují pouhou fakturací, která je na štíru s rozpočtovými pravidly. V případě převodů rozpočtových prostředků na pohoštění pak dochází samozřejmě ke zkreslení skutečnosti čerpání rozpočtu, protože tyto objemy se z vyhodnocení efektivnosti jejich využití např. ve státním závěrečném účtu vytratí. Proč by tedy neměla VLRZ dostat před vlastním návrhem rozpočtu věcné požadavky na výkony ve prospěch ostatních rozpočtových NS včleněných do svého příspěvku na činnost a pro sestavení svých nákladů a výnosů (stejně jako je má na rehabilitace VZP a další aktivity pro rezort) a NS by nemusela během roku převádět mnohačetné rozpočtová opatření. O zvýšení transparentnosti a přinucení NS ke zvýšení úrovně plánování není pochyb.
- ❑ **Převody prostředků na Správu vojenské dopravy, na kurzy v působnosti Ředitelství personální podpory (ŘePP) a celá řada dalších převodů**, které jsou založeny na systému „když něco chceš, převed’ peníze“, jsou podle mého názoru zbytečné, protože jde u adresátů – realizátorů vesměs o plnění jejich stanovených působností a je tedy možné je naplánovat věcně i finančně přímo do vlastních rozpočtů.
- ❑ **Dalších převodů prostředků v důsledku nastaveného systému** lze nalézt v současnosti celou řadu. Některé vyplývají z nesprávně nastaveného systému střednědobého plánování: Jde např. o plánování prostředků na aktivitu 87001 – Pohoštění, která je plánována v rozporu se stanovenou metodikou v RMO č. 1/2006. Jeho nedodržováním tak již několik cyklů SdP plánují vojenské útvary prostředky, které potom v rozpočtu v převážné většině nedostanou (a ani nemohou dostat). Přitom řešení je velmi jednoduché. Stačí totiž, aby sekce plánování sil (SPS) M0 vypočítala 0,04 % z celkového objemu rozpočtových prostředků na každý rok cyklu ve prospěch sekce ekonomické Ministerstva obrany (SE M0), protože to je právě limitovaný objem, který RMO č. 1/2006 umožňuje řediteli SE M0, jakožto zpracovateli návrhu výdajů na pohoštění a věcné dary, předložit cestou svého NMO ministru či ministryni obrany finální dokument ke schválení. Teprve rozpisem rozpočtu je realizován limit pro aktivitu pohoštění (ve všech kategoriích) na jednotlivá NS. Naproti této realitě (a při neplnění RMO č. 1/2006) SPS M0 v metodice sestavení SdP tvrději setrvává na nepotřebných kalkulacích v kmenových listech jednotlivých NS a plánování naprosto odlišných objemů výdajů na pohoštění a poskytování věcných darů.

V Dlouhodobé vizi je dále v rámci teze, kterou jsem si označil číslem 2, proklamováno **snížení časové náročnosti administrativních činností cestou optimalizace toku dokumentů** a dostupností manažerských informací v centrálním informačním systému. Optimalizace toku dokumentů je jistě správná věc, avšak myslím, že by měla předcházet etapa optimalizace vlastních předpisů, tedy provést jejich zjednodušení a srozumitelnost, jasné vymezení kompetencí aktérů, zabezpečit provázanost s další legislativou, interními normativními akty (INA) apod. Zjednodušení předpisů by pak mělo samo působit na zjednodušení a optimalizaci oběhu dokladů v rezortu.

Co se týká **dostupnosti manažerských informací v centrálním informačním systému**, pak si kladu především otázku: Má vůbec velitel možnost a podmínky k manažerskému

rozhodování? Jsou vytvořeny předpoklady pro vznik manažerských informací? Jsou naši velitelé v působnosti „manažera“ vyškoleni? Myslím, že je na místě minimálně zavést na toto téma diskuzi, protože proklamovaná dostupnost manažerských informací (manažerský informační systém ap.) se již objevují v oficiálních dokumentech jako cíle již třetím rokem, avšak ve vytváření předpokladů k jeho naplnění se nic neděje. Myslím, že tato oblast se úzce týká nastavení optimálního poměru mezi centrálně a decentrálně financovanými výdaji a delegováním rozhodovacích pravomocí směrem dolů.

Teze č. 3: Kompetentní a motivovaní lidé jsou a i v budoucnosti zůstanou nejcennější hodnotou rezortu MO, obsahuje následující bližší konkretizaci:

- ❑ Požadavky na jejich přípravu, jak ve fázi vzdělávání, tak i vycviku, odborné a osobnostní kvality s vývojem ve vojenství permanentně porostou.
- ❑ Rezort MO bude podporovat propojování veřejného, nevládního i soukromého sektoru a rozvoj mezinárodní spolupráce v rámci celoživotního vzdělávání.
- ❑ Bude vytvořen flexibilní systém pro získávání, přípravu, udržování a doplňování personálu v podmínkách konkurenčních tržních mechanismů.
- ❑ Rezort MO bude usilovat o to, aby nejvýznamnější motivací personálu bylo celospolečenské ocenění jeho činnosti a nabídka kariérního rozvoje s možnostmi celoživotního vzdělávání umožňující i následné úspěšné uplatnění na trhu práce po skončení vojenské kariéry.
- ❑ Rezort MO bude i nadále realizovat vzdělávání a odbornou přípravu personálu jak ve vlastních vzdělávacích institucích a vycvikových zařízeních, tak i mimo ně, a v zahraničí na základě principu účelnosti a efektivnosti.

V předešlé kapitole byla vyřčena otázka, týkající se **ekonomické vzdělanosti** našich velitelů, ředitelů a dalších vedoucích pracovníků. Úzce souvisí s faktem, že sebelépe vypracovaný systém plánování, rozpočtování nebude plně funkční, když provádějící zaměstnanci nebudou schopni chápat podstatu a smysl nových přístupů. (Pozn. aut: Osobně vím, kolik let trvalo přesvědčování jistého funkcionáře o nutnosti přechodu od plánování a sledování rozpočtových položek k plánování a sledování výdajů na věcné úkoly a činnosti rezortu MO, jako východisko k zavedení výkonnostního rozpočtování.)

Ekonomická situace České republiky, a s tím související fakt, že pro rezort obrany budou vždy finanční zdroje státního rozpočtu vzácné a z pohledu rezortu omezené, by však měla více burcovat vedoucí manažery rezortu obrany k zavedení větší racionality do rozhodovacích procesů alokace zdrojů.

Návrh možné varianty nového přístupu ke střednědobému plánování a rozpočtování v rezortu MO

Po uváděné kritice některých momentů a oblastí ve stávajícím procesu ekonomického řízení je na místě navrhnout možnou variantu nastavení nových přístupů. Jsem si vědom toho, že víceméně názory ekonomických teoretiků na ekonomiku rezortu jsou spíše pro komplexní systémové řešení, než realizace dílčích změn (viz např. článek Ing. Kunce: „*Dlouhá cesta k realizaci manažerské ekonomiky v AČR*“, Zvláštní ekonomické číslo VR 2007).

Osobně jsem však přesvědčen, že není možno čekat, až nastanou příznivé podmínky (nastanou-li vůbec) pro provedení zásadní reformy, a že lze i za stávajících podmínek přispět ke zvýšení úrovně systému řízení ekonomiky rezortu MO. Uvedu tak některé náměty k diskuzi, které bohužel zůstaly nevyslyšeny již několik let.

V souladu s tezemi, uvedenými v nadpisu tohoto článku, je základním mottem mého návrhu snaha po:

- ❑ maximálním **zjednodušení** dokumentů, které nastavují základní procesy v ekonomice rezortu MO,
- ❑ **transparentní** nastavení optimalizovaného toku dokumentů,
- ❑ prosazení názoru, že **zavedení zásad 3E** (Economy, Effectiveness and Expediency) alespoň v elementární podobě je v rezortu MO možné,
- ❑ prohloubení **provázanosti věcného a finančního plánování**,
- ❑ prosazení názoru, že systém **řízení podle cílů musí být prioritou ve všech disciplínách**,
- ❑ **posílení autonomie ekonomického rozhodování** na nižších stupních,
- ❑ akceptaci názoru, že **ekonomická vzdělanost vedoucích pracovníků** je v současnosti nezbytností,
- ❑ akceptaci názoru, že k **vytvoření manažerského systému** a k realizaci manažerského rozhodování musí být především definovány a splněny předpoklady a východiska.

K vyjádření uceleného systému ekonomického řízení v rezortu MO považuji za nutné především stanovit **nosné sloupy – východiska**, na kterých se pak mohou odvíjet propracované varianty. Za ně považuji zpracování a stanovení těchto dokumentů:

- ❑ **Analýza SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), která v rámci svých složek vyjádří slabé a silné stránky, příležitosti i hlavní rizika současného stavu. Upozorňuji, že pokus o stanovení ekonomické strategie na základě zpracování této analýzy již byl před lety učiněn, avšak bohužel další realizační kroky, které musí následovat, již ne. Rovněž se nelze spoléhat na použitelné výsledky z nedávného auditu slovenské firmy, který byl, jak se potvrdilo, předem odsouzen k nepotřebě. Pro tak specifický rezort obrany je zřejmě účast zkušených vlastních zaměstnanců v týmu nezbytná.
- ❑ **Předpis o plánování v rezortu MO** – Podle daného obsahu se rýsuje vytvoření a implementace předpisu, který má šanci vydefinovat:
 - ❑ Soustavu hlavních dokumentů v rezortu MO a jejich poslušnost, priority.
 - ❑ Proces plánování cestou programové struktury včetně stanovení transparentních působností jednotlivým správcům programů a nově zavedené Rady rezortu MO pro plánování a řízení zdrojů.
 - ❑ Komplexní pohled na řízení rezortu MO s hlavním rysem provázanosti věcného a finančního plánování.

Má-li však tento předpis opravdu znamenat, co potenciálně proklamuje, potom považuji za nutné:

- ❑ Uvést do souladu s předpisem **prozatímní organizační řád a upravit současnou organizační strukturu (na programovou strukturu)**. Dále si je třeba uvědomit, že působnosti hlavních aktérů procesu řízení a tedy i plánování se musí dotáhnout z této obecné roviny do konkrétních působností. Osobně si myslím, že jeden z nejdůležitějších úkolů je dotažení odpovědnosti za jednotlivé cíle až do odpovědnosti za současné činnosti

(aktivity). Měli bychom se vystříhat současného, v některých případech neúčelného a netransparentního přidělení aktivit do působnosti jednotlivých správců průřezových oblastí. A bude-li plánovací věta skutečným rozpracováním cílů až do konkrétní aktivity či projektu a akce, potom realizátoři cílů – gestoři za jednotlivé průřezové programy (tedy cíle průřezově plněné napříč programovou strukturou) a správci hlavních programů za své cíle, mají první předpoklady pro výkon činnosti jako manažera v dané oblasti.

- ❑ **Rada pro plánování a řízení zdrojů** musí ke stanoveným věcným cílům stanovit i finanční zdroje, jak je zakotveno v jejich působnosti. Tím se dostáváme konečně k vrcholovému (kolektivnímu) orgánu celorezortní působnosti, který nemůže být podezříván z toho, že těží z toho, že vládne finančními zdroji, protože zpracovává základní plánovací dokument.
- ❑ Má-li Rada ve své působnosti i hodnocení efektivnosti plánovacího procesu, potom je šance na brzké vydání metodiky k zavedení **ukazatelů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti** alokace zdrojů do plánovacího procesu. K tomu je třeba vydefinovat podstatu současné neochoty se problematikou 3E zabývat: Totiž vyřešit racionální jádro hodnocení jednotlivých ukazatelů – měřitelnost. Přestože řada pracovníků rezortu MO absolvuje odpovídající vzdělání u renovovaného autora četných prací v této oblasti na VŠE Praha, nenašel se ani jediný, který by chtěl získané znalosti uplatnit v praxi.
- ❑ Problematické je **stanovení přechodného období a termínu vlastní implementace**, zřejmě zde platí: čím déle, tím hůře. Samozřejmě tím nechci nikomu podsouvat myšlenku, že není potřebné předem obsah předpisu řádně prodiskutovat, avšak rozsah dopadů tohoto předpisu je značný, a tak by bylo potřebné řešit tento vskutku „systémový“ předpis co nejdříve uspořádáním diskuze na úrovni konference za účasti jak pracovního a řídicího týmu, tak uživatelů, tj. prakticky zástupců všech složek současné organizační struktury rezortu MO.

Zajištění komplexní provázanosti jednotlivých částí implementovaného systému řízení ekonomiky rezortu MO

Je-li již v rezortu MO definitivně uznávána zásada provázanosti věcného a finančního plánování, potom je třeba pokračovat se vzájemnou provázaností v jednotlivých disciplín ekonomiky rezortu. Zřejmě je téměř nemožné chtít řešit všechny disciplíny najednou, ale základní provázanosti by měly být splněny prioritně. Mezi ně považuji:

- a) **Vazby mezi střednědobým plánováním a rozpočtováním** – jde-li o jednotlivé fáze jedné disciplíny – plánování, pak by tato priorita měla být samozřejmostí. Základní myšlenka této provázanosti by měla směřovat na odpověď k otázce: Co je pro fázi rozpočtování potřebné a co ne? Co je ve střednědobém plánování zbytečné a nevyužitelné pro uživatele? Co se dělá zbytečně duálně? Co by šlo dělat jednodušeji a administrativně méně náročněji? Proč musí mít střednědobé plánování stejný stupeň podrobnosti jako roční rozpočtování? Je třeba zapojovat do střednědobého plánování koncové uživatele – vojenské útvary, stejně jako při rozpočtování? Je smysluplné stále tolerovat někdy zbytečné (vlivem subjektivního rozhodování) rozdíly v číslech SdP na rozdíl od vykalkulovaných finančních objemů v rozpočtu (při proklamování zásady, že SdP je východisko pro rozpočtování, či dokonce, že stačí překlopit prvý

rok cyklu a rozpočet je hotov)? Těchto otázek, které se nechají konkretizovat, je celá řada, a je to jen důsledek nekoordinovanosti práce na společném cíli.

- b) **Prosazení zaměření jednotlivých disciplín na věcné cíle a jejich měřitelné (a tudíž vyhodnotitelné) vyjádření v činnostech (aktivitách) jako hlavní atribut plánovací a rozpočtové věty** – Jde o to, že současná praxe se musí přizpůsobit základním dokumentům v rezortu M0, a ne obráceně. Příkladem by mohlo být stanovování limitů pro rozpočtování ve vazbě na SdP 2009–2014: Místo proklamované vazby finančních limitů na věcné cíle (úkoly), vyjádřené jako struktura oblastí činností (aktivit), samozřejmě pojímající závazné ukazatele a limity, jsou pro rok 2009 vytvořeny výdajové oblasti typu: oblast „ostatních běžných výdajů“, výdajové kategorie „další nákupy a služby“, „nákup materiálu“, „ostatní nákupy majetku a služeb“ a celá řada dalších výdajových kategorií, které jsou pouze vyjádřením druhového třídění a k věcným cílům a úkolům jsou naprosto neadresné, často však i zavádějící. Při tom by stačilo si odpovědět na otázku uvedenou v bodě a), tj. co je potřebné uvádět v jedné (vyšší) fázi plánování k převodu pro použití v druhé (následné) fázi stejné disciplíny? Osobně si myslím, že nosná osa atributů plánovací i rozpočtové věty by měla stavět na attributech nutných ke splnění provázanosti věcného a finančního plánování:

**program. prvek × dlouhodobý cíl × střednědobý cíl × aktivita × rozpočtová
podpoložka × Kč**

Určitě se dá diskutovat o tom, že ve SdP není nutné uvádět rozpočtovou skladbu, ani seskupení RPP do výdajových kategorií, protože výdajové kategorie jsou pro další interpretaci neúčelné a někdy zavádějící (od té doby, kdy se na „zabezpečení běžného života“ vytvořily subkategorie typu 00xxx, je číselník aktivit dostatečným vyjádřením účelu výdaje ke splnění stanoveného cíle).

- c) **Provázanost se týká i fáze vyhodnocení výsledků čerpání finančních prostředků.** Zavedený systém analýz se již částečně změnil ze sledování výsledků v rámci jednotlivých rozpočtových seskupení na kladení většího důrazu na čerpání výdajů v rámci jednotlivých aktivit, avšak zatím např. hodnocení ve státním závěrečném účtu nemá správnou vypovídací hodnotu. Osobně si myslím, že je nejvyšší čas pro zavedení sledování vyšší kvality, než je sledování čerpání RPP (a vyjadřování procent plnění k upravenému rozpočtu, bez ohledu na původní plánované hodnoty a množství úprav). Zavedení nových postupů vyšší kvality v oblasti hodnocení využití finančních zdrojů v rámci rezortu M0 by mohlo probíhat současně ve dvou spojených procesech:
- ❑ **Zavedení alespoň některých indikátorů 3E do plánovací praxe rezortu M0**
 - Stále jsem přesvědčen, že po důkladné přípravě by bylo vhodné zavést ty nejjednodušší ukazatele hospodárnosti a efektivnosti, při čemž pro zavedení ukazatele účelnosti, při současné úrovni ekonomické povědomí v rezortu M0, ještě zřejmě nenazrála doba. (Bližší pojednání viz článek VR č. 3/2006 „*Prosadí se sledování hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti výdajů v rezortu M0?*“)
 - ❑ **Zavedení hmotné motivace pro odpovědné vedoucí pracovníky za splnění kritérií indikátorů 3E** – Jsem přesvědčen, že budou-li odpovědní pracovníci

za splnění plánovaných hodnot indikátorů v rámci plánovacích procesů finančně odměňování, zlepší se i ekonomické výsledky rezortu MO. Proč by také nebylo možné v rámci programového financování stanovit odměny manažerům za splnění termínů „profinancování“ investování? Svůj odraz by rozhodně byl znát ve snížení nežádoucího narůstání rezervního fondu.

Závěr

Nadpis mého článku chtěl navodit potřebnost ekonomických úvah nejen v rovině teoretické, ale zejména v rovině aplikace racionálních progresivních přístupů na podmínky rezortu MO. Snahou bylo uvést rozdíly proklamovaných tezí v dokumentech rezortu MO se současnou realitou a zároveň se pokusit o eliminaci některých negativních dopadů současného systému. Vnímám, že ti, kteří „nesvlékli dres“ některé sekce MO nemusí se mnou souhlasit, avšak jde-li opravdu někomu o další příznivý rozvoj ekonomiky rezortu MO, potom jsem připraven uváděné názory dokázat fakty a diskutovat o možném řešení.

Rozsah článku dovoluje pouze naznačit příklady možných přístupů, třeba i rozdílné intenzity řešení dalšího vývoje, avšak základní smysl nových přístupů je jen jeden: transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy a efektivnost alokace finančních zdrojů je třeba prosadit nejen proklamací v dokumentech, ale skutečnou implementací se všemi dopady do života rezortu MO.

Literatura:

Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany, podle usnesení vlády ČR č. 908 ze dne 23. července 2008, Praha: MO ČR, 2008.

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Zpráva o zjištěních, čj. 5134-16/DP/2005-6757, Odbor interního auditu MO, 2005.

RMO č. 1/2006, *Zásady pro hospodaření s finančními prostředky na pohoštění a věcné dary v působnosti Ministerstva obrany*, *Věstník MO*, ročník 2006, částka 1.

Ing. Svatopluk KUNC, *Dlouhá cesta k realizaci manažerské ekonomiky v Armádě České republiky*, *Vojenské rozhledy*, zvláštní ekonomické číslo, 2007, ISSN 1210-3292, str. 22-29.

Změny v globálním bezpečnostním prostředí, nutná modernizace našich ozbrojených sil a jejich přizpůsobení novým úkolům vyžadují nejen změny ve struktuře a materiálním vybavení rezortu Ministerstva obrany, ale především změnu myšlení. Proto byla poprvé v dějinách České republiky zpracována Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany, která stanovuje směr a priority pro další etapy transformace rezortu Ministerstva obrany v horizontu příštích dvaceti let.

Ministryně obrany ČR Vlasta Parkanová
Dlouhodobá vize rezortu Ministerstva obrany
A report 20/2008

It is a capital mistake to theorise before one has data.
Sir Arthur Ignatius Conan Doyle

Cítát v úvodu vystihuje podstatu často zmiňovaných problémů ve střednědobém plánování. Jako jeden ze zpracovatelů střednědobého plánu rezortu MO se pokusím vysvětlit nedostatky střednědobého plánování z jiného pohledu. Některé publikované „nedostatky“, s kterými jsem měl možnost se seznámit i v seriózně se tvářících analýzách, jsou, diplomaticky řečeno, virtuální. Na druhou stranu nelze popřít, že proces střednědobého plánování skutečně obsahuje řadu nedostatků.

Domnívám se, že bez definování těchto nedostatků a vyhodnocení jejich příčin nelze dosáhnout zkvalitnění procesu plánování. Vybrané nedostatky jsem rozdělil do dvou hlavních skupin:

- ❑ **vnější nedostatky** – ovlivňující kvalitu zadání pro střednědobé plánování a vstupních údajů,
- ❑ **vnitřní nedostatky** – nedostatky v implementaci střednědobého plánování v rezortu MO.

1. Vnější nedostatky

1.1 Dlouhodobý výhled

Klíčovým недостатkem současného plánování je **absence dlouhodobého zadání rozvoje rezortu MO** např. ve formě dlouhodobého výhledu, který i když stanoven rozkazem MO, zatím nebyl zpracován. Dlouhodobě stanovené cíle, úkoly a priority rozvoje rezortu MO k dosažení požadovaných schopností ozbrojených sil s příslušnou ekonomickou rozvahou by umožnily jednoznačný směr rozvoje v kratších plánovacích horizontech a omezily by proměnlivé politické tlaky nebo měnící se priority průřezových oblastí podle střídajících se vrcholových manažerů. Navíc, neexistence dlouhodobého výhledu, který je definován rozkazem ministra obrany č. 33 z roku 2004, naznačuje nerespektování platných interních normativních aktů (INA) stanoveným zpracovatelem.

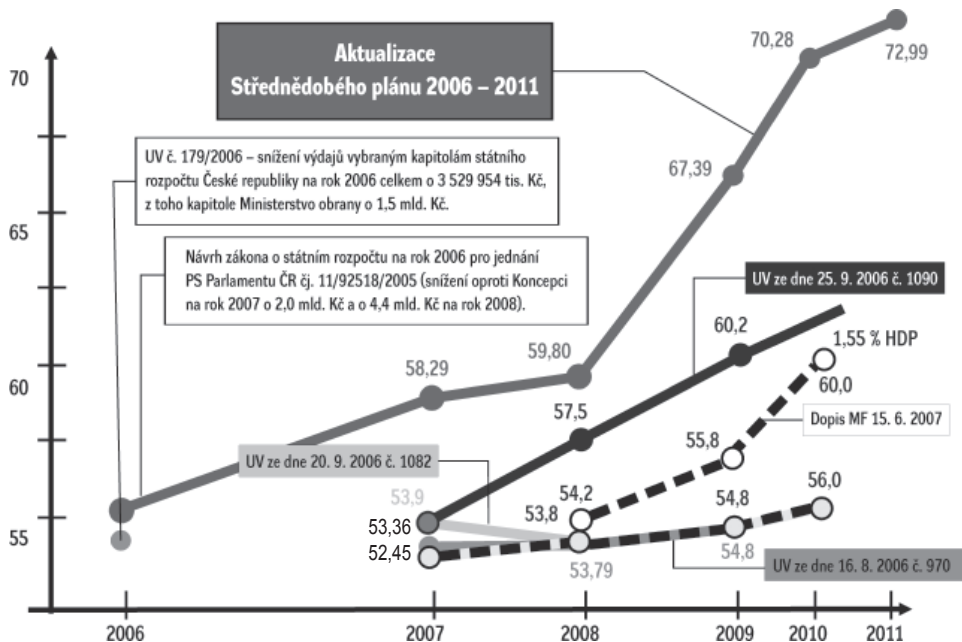
Absence dlouhodobého výhledu se v současnosti řeší jinými dokumenty, které tento účel nemají a nemohou plnit. Jsou to zejména:

- ❑ směrnice pro plánování,
- ❑ střednědobý plán nebo
- ❑ neaktualizované koncepce druhů vojsk a služeb, které navíc nejsou vzájemně odladěny a neobsahují rozbor potřebných zdrojů (finančních, lidských).

1.2 Finanční zdroje

Změna finančního rámce má zásadní vliv na věrohodnost plánování. Klesající trend přidělených finančních prostředků narušuje souvislé plánování, kdy jinými slovy, to co bylo naplánováno, musí být přehodnoceno kvůli nedostatku finančních zdrojů. To je také jedna z příčin, proč se každý střednědobý plán jeví jako originální vůči předchozímu a **kontinuita plánování je tím výrazně narušena**. Jednoduše není (mimo zcela standardních výdajů zejména v oblasti běžných výdajů a významných projektů v oblasti programového financování) možné navázat na předchozí plán kvůli počtu a rozsahu změn.

Na podporu tohoto tvrzení použijí graf přílohy č. 1, dokumentu „Transformace rezortu MO ČR“. [1] Je nutné zdůraznit, že **porovnávání celkových součtů** finančních prostředků nedává přesnou představu o **rozsahu dílčích změn** v ukazatelích plánování, jako je cíl, úkol, aktivita, výdajová kategorie. Snižování veřejných zdrojů vyčleněných pro rezort obrany signalizuje, že dosavadní jednotlivé koncepce druhů vojsk a služeb pravděpodobně nebudou realizovány z důvodu nedostatku finančních prostředků. Navíc, koncepce nejsou v součtu zdrojových potřeb zdrojově sladěny na předpokládané celkové finanční prostředky v jednotlivých letech.



Obr. 1: Změna kapitoly MO

Domnívám se, že **důležitější než množství** vyčleněných finančních prostředků pro rezort MO je **stabilita** těchto prostředků. Prostředky přidělované rezortu MO na jeho rozvoj a zabezpečení úkolů stanovených zákony by měly být nezávislé na aktuální politické reprezentaci. Je pravděpodobné, že při nižším, ale stabilním finančním rámci by se chování plánovacích subjektů změnilo. Jejich pracovníci by pečlivěji zvažovali pořízování nového majetku a jeho efektivní dlouhodobé využití nebo by věnovali vyšší pozornost udržení nebo zlepšování stavu již pořízeného majetku.

1.3 Směrnice pro plánování

Směrnice pro plánování [2] je dokument, který spouští podle rozkazu ministra obrany [3] plánovací proces, má v současné praxi zásadní chybu v tom, že si přivlastňuje úlohu **dlohodobého výhledu**.

Dalším zásadním nedostatkem směrnice pro plánování je, že bez vyhodnocení předešlých cílů stanovuje cíle nové, což při rozpracování ve střednědobém plánu způsobí, že cíle nebo úkoly rozpracované ve střednědobém plánu se v dalším cyklu plánovacího období nepoužijí a vlastně se „ztratí“.

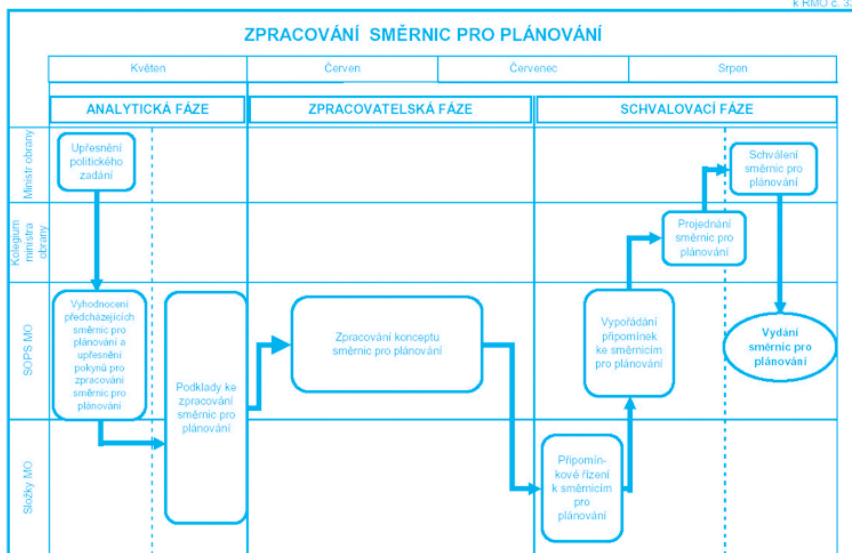
Zásadním nedostatkem je taktéž to, že jednotlivé cíle nejsou přiděleny (stanoveny) jednotlivým gestorům. Tato skutečnost působí tak, že k některým cílům se „hlásí“ více než jeden gestor (nositel) cíle a k některým cílům se naopak nehlásí nikdo a pak nejsou tyto v podstatě plněny. Jeden z důvodů pravděpodobně bude, že expertní role jednotlivých nositelů cílů byla u většiny definovaných cílů opomenuta, a tak plánovací subjekty, alespoň intuitivně, svazují své potřeby s cílem.

Cíle stanovené Směrnicí navíc nemají stanoven obsah a parametry, podle kterých by se vyhodnotila úroveň jejich splnění. Nahradit chybějící parametry cíle plánováním finančních prostředků v určitém roce a potom tedy vyhodnocovat splnění cíle podle vyčerpaného objemu finančních prostředků ve stanoveném termínu je chybný způsob implementace metody plánování podle cílů.

Dalším negativním faktorem je skutečný **termín vydání směrnice pro plánování**. Ten je věčně vymezen:

- ❑ legislativně stanoveným termínem o předložení návrhu státního rozpočtu – kapitoly M0,
- ❑ doby potřebné k jeho přípravě a
- ❑ koncem schvalovacího období střednědobého plánu, což je zpravidla (v ideálních podmínkách, nastavených rozkazem M0 č. 33 z roku 2004) konec března.

Příloha 3
k RMO č. 33



Obr. 2

Zpracování směrnice pro plánování prochází od května do srpna fází analytickou, zpracovatelskou a schvalovací. [3] V září je pak zahajován další cyklus střednědobého plánování.

Pokud tedy střednědobý plán vytváří podmínky:

- ❑ pro věcné zdůvodnění státního rozpočtu kapitoly MO zahajující v květnu a
- ❑ pro balancování potřeb definovaných plánovacími subjekty ve vazbě na cíle a zdroje, na které je nutné poskytnout časový prostor, podle RMO č. 33/2004 je to od září do března,

je nestandardní tento proces ovlivňovat např. v prosinci vydáním směrnice pro plánování, která zpravidla mění vstupní podmínky.

Taktéž není optimální stanovovat směrnici MO **cíle nebo úkoly na období mimo dobu zpracování střednědobého plánu**. Tyto potom nelze zejména zdrojově sladit s ostatními cíli nebo úkoly. Narovnávání stavu jinými dokumenty, například plánem činnosti rezortu MO na rok nebo státním rozpočtem – kapitoly MO, jejichž role je odlišná, jsou pak způsobeny další, nežádoucí odchylky od stavu plánovaného ve střednědobém plánu.

1.4 Vstupní údaje

Nezanedbatelný vliv na kvalitu plánování mají vstupní údaje, zpracovávané jednotlivými plánovacími subjekty. Rozdílnost kvality těchto údajů je značná a nejčastěji zapříčiněná:

- ❑ neexistencí již zmíněných dlouhodobých plánovacích dokumentů (dlouhodobý výhled, koncepce vzájemně odladěné a upravené na zdroje),
- ❑ složitostí systému střednědobého plánování nebo
- ❑ nedostatečnou znalostí systému střednědobého plánování nebo
- ❑ změnami personálu, který se plánováním na plánovacích prvcích zabývá.

Jedním z významných příkladů je oblast plánování mandatorních výdajů, které jsou centrálně plánované na počty personálu rezortu MO, avšak, které již několik plánovacích cyklů nezohledňují věkovou strukturu personálu MO, délku služebních závazků, propojení s rekručním cílem rezortu MO, legislativní vlivy a další faktory mající vliv na vývoj počtů a struktury personálu MO. Důsledky jsou zřejmé – nepřesně naplánované mandatorní výdaje spojené s personálem, nepřesný vstup do státního rozpočtu – kapitoly MO, atd.

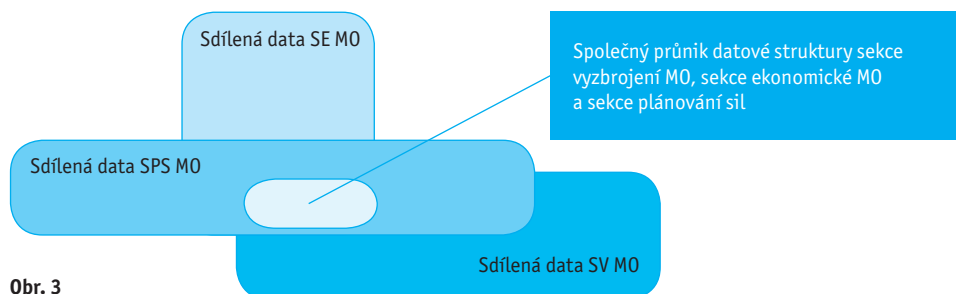
Na kvalitu vstupních potřeb plánovacích subjektů má vliv i to, že se vytváří až v případě požadavku na vstupní data do plánování. Časový rozdíl mezi poskytnutím souhrnných požadavků plánovacího prvku a prvotní identifikací potřeby se mnohdy může počítat v hodinách nebo ještě hůře, potřeby plánovacího prvku se doplňují dodatečně, často formou pokynu vrcholného managementu rezortu MO.

1.5 Zaměnitelnost dat

Jednou ze slabin celého systému je rozdílná metodika získávání informací o potřebách finančních zdrojů od organizačních prvků rezortu MO klíčovými plánovacími složkami. Zejména tím, že se liší datové podklady, na základě kterých je sestavován střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu MO spravovaný SPS MO a Státní rozpočet – kapitola 307 připravovaný sekci ekonomickou MO, se liší také informace o stavu a potřebách finančních zdrojů v rozpočtovém roce a na následující roky poskytované vrcholovému managementu MO. To ve svém důsledku negativně ovlivňuje kvalitu rozhodovacích procesů založených na těchto informacích.

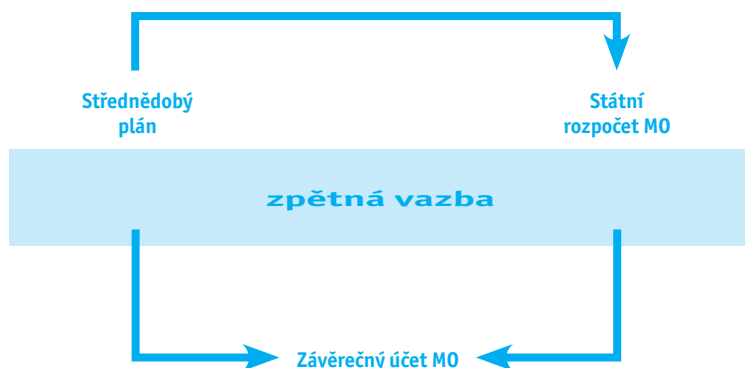
Datové struktury, užívané sekcí vyzbrojování M0 (SV M0), sekcí ekonomickou M0 (SE M0) a sekcí plánování sil M0 (SPS M0) byly vytvářeny a jsou zpravovány v souladu s působností jednotlivých složek. Obecně lze data rozdělit:

- ❑ **Data vlastní** – vytvořeny pro potřeby příslušné složky v souladu s její působností a nevyužitelné jinou složkou rezortu M0,
- ❑ **Data sdílená** – data využitelná jinou složkou rezortu M0.



Obr. 3

Zaměnitelnost dat výrazně ovlivňuje technická platforma, kde jsou data administrována (shromažďována, upravována, aktualizována, atd.) a které jsou odlišné a prozatím nepropojené. V průběhu uplynulého období došlo k částečnému ujednocení číselníků (výdajová kategorie – rozpočtová položka, aktivity, střednědobé úkoly atd.) s procesem rozpočtování, proces integrace plánování a rozpočtování nebyl dosud ukončen a je dále prohlubován. Existující, provozovaná data zatím neumožňují propojení on-line, aktualizaci dat v reálném čase. Jedinou možností do vytvoření propojení stávajících informačních systémů je aktualizace formou aktualizací dávků (souborů). Struktura aktualizací dávků přímo souvisí s datovou strukturou používaných a dostupných dat.



Obr. 4

Nejvíce žádoucí efekt, dosažení zpětné vazby, bez kvalitních převodníků, zabezpečujících převod dat oběma směry, je obtížné zabezpečit a nepřesnosti v porovnávání datových struktur rostou v závislosti na délce porovnávaného období.

1.6 Realita verzus plánování

Je zřejmé, že odchylky od plánu mohou v realizaci plánu nastat. Míra a počet odchylek od plánovaného stavu narůstá v nestabilním prostředí. Když se v průběhu roku mění disponibilní zdroje (tzn., že se téměř vždy snižují) a vznikají nové úkoly, bez toho, že by byly změněny nebo zrušeny již stanovené úkoly.

V procesu realizace rozpočtu může příkazce operace provádět převody finančních prostředků podle aktuálních potřeb. Často se tím vyrovnává zdrojová potřeba:

- ❑ na zabezpečení plánovaných cílů a úkolů,
- ❑ neplánovaných úkolů nebo
- ❑ chybně odhadnutých plánovaných úkolů.

Tak se mohlo stát například, že v oblasti zabezpečení nemovité infrastruktury byl rozdíl v naplánovaných finančních prostředcích vyšší o 1,5 miliardy Kč, než bylo realizováno (reálný příklad). Je zřejmé, že cíle v oblasti zabezpečení nemovité infrastruktury nemohly být splněny a potřeba zdrojového zabezpečení byla přesunuta na další rok. Upravena ovšem na vyšší částku, která musela pokrýt růst cen pořizovaného majetku a služeb.

Samostatným problémem je realizace naplánovaných projektů a investičních akcí v programovém financování. Lze s vysokou mírou pravděpodobnosti odhadnout, že **požadavky** formulované ve stanovených dokumentech, [4] jako „*Uživatelská potřeba akviziční potřeby*“ nebo „*Uživatelská studie akviziční potřeby*“, jako vstupy do plánování, **nebyly dostatečně posouzeny z hlediska realizovatelnosti** příslušnými odborníky.

Již výše bylo uvedeno, že potřeby jsou definované nejen při zahájení plánování, ale zpravidla **uplatňované v průběhu celého procesu plánování s požadavkem okamžitého zařazení do plánu**. Kvalita odhadu možné realizace investiční akce a projektu z hlediska času a celkového potřebného množství finančních prostředků z těchto důvodů výrazně klesá.

Další příčinou je náročnost administrace akvizičního procesu spojená s úřednickou opatrností, kterou lze pochopit při občasných podezřeních z korupčního jednání, které jsou v rezortu MO vyšetřované.

Závěrem, jen malý dovětek k této části. **Ačkoliv se finanční prostředky v plánu přiřazují k jednotlivým cílům a úkolům zpravidla snižují**, při závěrečném vyhodnocení (nesouvisícím s vyhodnocením realizace plánu) **jsou všechny plánované úkoly dosaženy a splněny**. Co z toho vyplývá? Možná, že i snížené finanční prostředky byly pro splnění úkolů nakonec dostatečné, ale ve skutečnosti byly vyžadované a plánované s rezervou finančních prostředků, nebo možná (moje domněnka) parametry pro hodnocení splnění cíle nebo úkolu byly účelově změněny...

Obojí naznačuje, že **verifikaci poskytovaných vstupů ve formě potřeb jednotlivých plánovacích subjektů a souvisejících deklarovaných zdrojových potřeb je nutné věnovat zvýšenou pozornost**.

1.7 Priority rezortu MO

Definované priority rezortu MO souvisí s kvalitou vstupního zadání. Alespoň v průběhu jednoho cyklu plánovacího procesu by měly být teoreticky neměnné, tak, aby se mohly potřeby plánovacích subjektů posoudit ve vazbě na stanovené priority. Nejméně žádoucí z hlediska zpracovatele plánu je změna priorit v průběhu plánovacího procesu. Nejedná se jen o formální vyjádření změny priorit rezortu. Reálně dojde ke změně priorit i tehdy, pokud probíhající akviziční proces a smluvní závazky v dalších letech sníží velikost disponibilních zdrojů natolik,

že z hlediska alokace finančních zdrojů se definované priority odsunou z předních, plně zdrojově krytých potřeb rezortu M0.

Dalším problémem definovaných priorit je, že neobsahují alespoň rámcovou finanční analýzu, podle které by bylo možné lépe posoudit jejich realizovatelnost.

2. Vnitřní nedostatky

2.1 Změnové řízení

Přes veškerou snahu o co nejvyšší reálnost při sestavování plánu v realizaci plánu dochází k určitým odchylkám od plánovaného stavu.

Vyhodnocení těchto odchylek a aktualizace plánu zapracováním nových, upravených položek plánu, při dodržení vstupního zadání pro sestavení plánu, by mělo být obsahem změnového řízení. Takový plnohodnotný proces neexistuje.

V současné etapě jsou z věcného hlediska posuzovány změny parametrů investičních akcí a provádí se aktualizace dále již nedistribované sestavy výdajů plánovaných v oblasti programového financování. Problémem je, že pokud dojde mezi pravidelnými plánovacími cykly **k významné změně výše zdrojů nebo je stanoven nový cíl** a tyto změny vyžadují přehodnocení naplánovaných cílů a úkolů na novou výši zdrojů, realizuje se tento krok v podstatě standardním způsobem, ale v jiných, výrazně kratších termínech.

Negativem je nárůst pochybení v důsledku ne zcela optimálních podmínek nebo zpracování výstupů v agregacích dat, čímž se snižuje užitná hodnota úpravy plánu.

2.2 Úroveň plánovaného detailu

Současný plán je zpracován do úrovně standardu. To je nejmenší datová položka, na kterou lze vstupy do střednědobého plánu rozložit. Standardy jsou aktualizované odborníky z příslušných složek M0 a jsou zaměnitelné se standardy, které se používají při sestavování státního rozpočtu, kapitoly M0. Dílčím problémem je způsob aktualizace, který je závislý na subjektivním posouzení hodnoty standardu nebo jeho úpravy v podstatě bez vazby na realizaci standardů.

Efektivním a velice elegantním řešením by bylo propojit standard (či jeho plánovanou agregovanou podobu) s realizací rozpočtu sledováním této položky a až na výjimky, tak vyloučit lidský faktor s cílem snížit pracnost a chybovost aktualizace standardů.

Při diskutovaném přílišném detailu střednědobého plánu se nerozeznává rozdíl mezi datovými vstupy a výstupy. Výstupy mohou být tvořeny kombinací agregace dat podle zadání stanoveného interními normativními akty nebo účelově připravený datový výstup jako podklad pro rozhodovací proces managementu rezortu M0. Struktura vstupních dat je zdůvodnitelná:

- ❑ potřebou verifikace vstupních dat,
- ❑ úsporou finančních prostředků při vyžadovaném podrobném věcném zdůvodnění potřeby plánovacího subjektu oproti předešlému období,
- ❑ z hlediska srovnatelnosti s návrhem státního rozpočtu kapitoly M0, kde jsou využitelné vícekrát a to i pro posouzení změn v meziobdobí kde jsou data „předpřipravené“ a na straně plánovacího subjektu znovu použitelné,

- ❑ z hlediska identifikace rozdílů při vyhodnocení realizace plánování,
- ❑ stanovenou strukturou účelových podkladů pro management.

Z opačného hlediska při posuzování detailu ve střednědobém plánování je zpracovatel dat zatěžován daty, z kterých některé jsou jen odhadované, zejména data ke konci plánovacího období, kdy např. odhad ceny služeb a majetku podléhá mnohým, v době zpracování neznámým faktorům. To je další faktor, který snižuje věrohodnost plánování.

2.3 Životní cyklus

Navzdory dobrým pokusům implementovat životní cyklus, např. v informačním systému logistiky, není plánování pořizování majetku propojeno s jeho životním cyklem. Není zatím pravidlem, že se náklady (výdaje) na provoz a údržbu, a na jeho likvidaci plánují na celou dobu životnosti majetku. Plánování se většinou zaměřuje na aktuální pořizování majetku a pouze u některého majetku se plánují výdaje na provoz v prvním roce. Vyhodnocení reálných nákladů na celý životní cyklus – LCC (Life Cycle Cost) – a vyjádření v podobě zdrojové potřeby rozložené v jednotlivých letech plánovacího cyklu, by vytvořilo účelnou a efektivní vazbu mezi finančními prostředky a výdaji spojenými s vývojem, pořízením, provozem, údržbou a na konci životního cyklu likvidací majetku. Lze započíst i výdaje spojené s přípravou obsluhujícího personálu, další výdaje spojené s užíváním majetku. Nejočekávanějším efektem sledování životního cyklu provozovaného majetku je naplánování propojení pořízení majetku nové generace s koncem života nahrazovaného majetku.

2.4 Délka střednědobého plánovacího horizontu

Z pohledu plánovacích horizontů jednotlivých plánovacích dokumentů je střednědobý plán realizován klouzavým způsobem v horizontu 1+5 let. Je tato délka tohoto horizontu dostatečná? Tento **časový limit přesahují některé akce programů reprodukce majetku v realizační fázi. Dlouhodobé smlouvy realizované z běžných výdajů mohou také přesahovat střednědobý plánovací horizont.** Asi nejzávažnějším problémem je v dlouhodobé přípravě personálu, který je připravován v odbornostech, které jsou v další fázi transformace rezortu redukovány. Délka plánovacího horizontu by nebyl problém, **pokud by zároveň nevyjadřovala velikost možné chybné odchylky od očekávaného (požadovaného) stavu** v případě neexistence dlouhodobějšího zadání.

2.5 Odborná připravenost personálu

Tento problém lze vnímat v několika rovinách. Předně, teoreticky dobře připravený personál se zpravidla nezúčastňuje praktického plánování. Naopak, personál, který plánuje, není teoreticky průběžně vzděláván v odbornostech potřebných pro rozvoj plánování. Tímto personálem není myšlena jen skupina vrcholových specialistů v plánování, ale zejména zpracovatelé podkladů pro plánování. Praktickými důsledky jsou pak pokusy optimalizovat systém plánování „zvenku“ bez dostatečné znalosti praktických postupů a dovedností. Tyto jistě dobře míněné pokusy jsou většinou prakticky nepoužitelné, protože **popisují idealizovaný cílový stav plánování** odpovídající souvisejícím teoriím, ovšem **bez postupu jak tento stav dosáhnout za současného stavu v reálném prostředí**, jehož vlivy často nejsou zahrnuty.

Optimalizování systému plánování „zevnitř“ není vždy zcela efektivní. Příprava a provádění optimalizace je vždy prováděna paralelně s řádným cyklem plánování a často metodou pokus – omyl. Toto se jeví jako neefektivní, např. kvůli **znovuobjevování již teoreticky zamítnutých řešení**.

Řešením by mohla být užší spolupráce, např. ve formě výměnných stáží nebo cíleného, účelového vzdělávání potřebného personálu. U některých skupin zpracovatelů podkladů pro plánování je navíc problém, že připravují podklady vedle svých řádných funkčních nebo pracovních povinností, často v kvalitě odpovídající těmto podmínkám.

Rozdíly ve vzdělání tedy nejsou jen v rovině praktické-teoretické, ale i praktické-praktické. Zpracovávání kvalitních plánovacích podkladů na několika úrovních je obecně podmíněno detailní znalostí souvislostí poskytovaných (zpracovaných) dat a metod jejich dalšího zpracování. Řešením by bylo průběžné školení skupin personálu rezortu M0, které podklady do plánovacího procesu připravují, vyhodnocují nebo jinak zpracovávají. Dalším systémovým krokem může být zařazení teorie plánování **s implementací v rezortu M0** do osnov vzdělávání vojenských manažerů.

3. Závěr

Ambicí tohoto článku není popsat všechny nedostatky plánování, i když v předkládané podobě ještě nebyly publikovány. **Je to spíše reakce na různé publikované nedostatky střednědobého plánování, které nejsou založeny na detailní znalosti současného stavu.** Je to reakce na situaci, kdy o vstupním zadání ve formě dlouhodobého výhledu lze napsat jen – není. Provádět rozsáhlý rozbor reálného, existujícího dokumentu z několika úrovní a pohledů je snazší.

Kvalitní a stabilní zadání má podle mě zásadní vliv na kvalitu jakéhokoliv, nejen střednědobého plánování. Jsem přesvědčen, že bez identifikace nedostatků současného stavu není možné systém plánování zkvalitňovat a navrhovat varianty opatření k jejich odstranění. Cílem tohoto článku je pojmenovat některé nedostatky současného střednědobého plánování z pohledu jednoho ze zpracovatelů.

Použitá literatura:

- Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. *A report*, zvláštní číslo 12/2007, příloha 1, str. 16.
- Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany*, 12. 5. 2006; *Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany* (upřesnění na období 2008 až 2011), 30. března 2007; *Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany na období 2009-2014 s doplňujícími úkoly pro rok 2008*, 14. prosince 2007.
- Rozkaz ministra obrany č. 33 z roku 2004 „Plánování činnosti a rozvoje rezortu M0“.*
- Metodické pokyny pro zpracování Střednědobého plánu činnosti a rozvoje rezortu M0 na roky 2008 až 2014, čj. 505258/2007/DP-1203 ze dne 28. listopadu 2007; Metodika uplatňování požadavků na akviziční potřeby v rezortu M0, čj. 5052514/2007-1203 ze dne 28. listopadu 2007.

Zahraníční a bezpečnostní politika Ruské federace v závěru první dekády 21. století a její předpokládaný vývoj

(Geopolitické perspektivy)

Na konci první dekády 21. století Rusko opět začalo – i s ohledem na své tradice a historii – důrazněji prosazovat svoje vlastní zájmy ve světě i ve svém bezprostředním okolí. Avšak na rozdíl od let studené války, kdy základem velmocenské politiky byla vojenská síla, se v současné době ruskou prioritou stalo posilování moci ekonomické, která má v globalizovaném a vzájemně propojeném světě primární význam. Přičemž výrazným rysem ruské zahraniční a bezpečnostní politiky je i v jejím „energetickém kontextu“ orientace na takovou zahraniční a bezpečnostní politiku, ve které jasně převažují zájmy nad principy, a která je – na rozdíl od období existence SSSR a studené války – v maximální možné míře pragmatická. Rusko klade důraz na „rovnováhu moci“, „zóny zájmů“ a tzv. geopolitiku, [1] čímž se v mnoha ohledech příliš neodlišuje od praktické politiky ostatních světových aktérů.

Ekonomický úvod

Uplynulých deset let představuje pro Rusko období překonání politického chaosu a ekonomické stagnace spojených s nezvládnutou politickou a ekonomickou transformací země po rozpadu Sovětského svazu v roce 1991. Základní podmínkou pro takový vývoj byl v první řadě stálý ekonomický růst. Ten je pro ruskou ekonomiku příznačný od roku 2004, kdy došlo k prudkému nárůstu cen ropy na světovém trhu. Lze to dokumentovat stálým růstem těchto cen: v roce 2004 (tedy na počátku druhého prezidentského období Vladimíra Putina) se barel ropy značky Brent prodával za 38 dolarů, v roce 2005 za více jak 54 dolarů, v roce 2006 za 65 dolarů, v roce 2007 cena překročila 72 dolarů a v roce 2008 již cena dosáhla hranice 140 dolarů. Totéž se týká i plynu. Cena za 1000 m³ pro země EU byla v roce 1999 64 dolarů, v prvním čtvrtletí 2008 to ale bylo již 350 dolarů. Pro Rusko se tak otevřelo nebývale příznivé „okno příležitostí“, kdy příjmy z exportu ropy vytvářejí výhodné podmínky pro zajištění stálého hospodářského růstu, modernizaci ekonomiky, vědy a výzkumu a financování sociálních programů.

Ruská ekonomika rostla v období první dekády 21. století v průměru až o 7 % ročně, přičemž v roce 2007 vzrostl HDP o 8,1 %. Těžba a export ropy a plynu je dosud základem ruské ekonomické prosperity. 37 % příjmů federálního rozpočtu, 20-25 % objemu HDP a 60 % exportních příjmů Ruska pochází právě z palivově-energetického komplexu, nicméně je patrná výrazná tendence omezovat závislost na exportu energetických zdrojů. Výrazně se zvýšila pozornost a financování odvětví tzv. strategického významu mezi které patří, kromě energetického sektoru, letecký, atomový a stavební průmysl a stavba lodí.

V centru pozornosti jsou i nanotechnologie. Rusko má v tomto odvětví dosáhnout do roku 2015 3% podílu v celosvětovém měřítku, přičemž na zajištění realizace tohoto cíle bylo ze státního rozpočtu vyčleněno 180 miliard rublů. Výrazným rysem vládní ekonomické strategie je vytváření velkých státních korporací sdružujících strategicky významné podniky, které mohou podle vlády jedině tímto způsobem obstát v zostřující se globální ekonomické konkurenci. [2]

Rusko má relativně příznivou výchozí pozici pro další ekonomický rozvoj. V roce 2007 se dostala mezi sedm největších světových ekonomik podle objemu HDP počítanému na základě parity kupní síly. Je též pravděpodobné, že v roce 2017 bude Rusko největší evropskou ekonomikou. [3]

Orientace Ruska na vytváření tzv. multipolárního světa

Vnitřní politická a ekonomická konsolidace Ruska se bezprostředně promítá i do zahraniční a bezpečnostní politiky. Podle Koncepce zahraniční politiky Ruské federace přijaté v roce 2008 „Nové Rusko, jež se postavilo na tvrdou půdu národních zájmů, získalo plnoprávnou roli v mezinárodních záležitostech“. [4] Rusko také znovu získalo, podle dokumentu „Přehled zahraniční politiky Ruské federace“ z roku 2007, „zahraničněpolitickou samostatnost“, pozice Ruska v mezinárodních vztazích se stala silnější, což mu umožňuje výrazněji ovlivňovat i globální politiku. [5]

Rusko se opírá o své velké nerostné bohatství. Jasně to vyplývá z prvního odstavce Energetické strategie Ruska do roku 2020 přijaté ruskou vládou v roce 2003, kde se uvádí, že „Rusko disponuje velkými zásobami energetických zdrojů a mohutným palivo-energetickým komplexem, který představuje základnu rozvoje ekonomiky, nástroj realizace vnitřní a vnější politiky. Úloha země na světových energetických trzích určuje její geopolitický vliv“. [6] To se bezprostředně odráží a bude odrážet i na vztazích Ruska se všemi významnými světovými aktéry, a zvláště těmi, kteří jsou primárními odběrateli ruské ropy a plynu – především Evropskou unií, Čínou a Indií. Například podíl Ruska na importu plynu dosáhne v EU v roce 2020 70 %, Indie již dnes pokrývá svou spotřebu ropy ze 73 % z ruských dodávek.

Výrazem pragmatičnosti ruské politiky je právě jeho orientace na vytváření multipolárního světa, tj. světa, kde bude vedle sebe existovat několik hlavních center moci (Spojené státy, EU, Čína, Indie), řada regionálních mocností, uskupení států a regionálních organizací.

V souladu s touto orientací je i respektování zásad velmocenské politiky. Ministr zahraničních věcí Sergej Lavrov například uvedl v září 2007 ve svém vystoupení na zahájení školního roku v Moskevském státním institutu mezinárodních vztahů, že existuje „nezbytnost kolektivního vedení vedoucích světových zemí“, které je možné nazvat „koncertem velmocí 21. století“. Na tomto základě je možné se podle Lavrova racionálně domlouvat o společných zájmech v rámci Rady bezpečnosti OSN, G-8 nebo v jiných formátech. [7]

Rusko tak deklaruje, že globální instituce, resp. uskupení, jsou vhodnou platformou pro řešení možných konfliktních témat mezi velmocemi. Na druhou stranu ale Rusko vnímá, že přesto budou nadále existovat otevřenější i skrytější konflikty v zónách velmocenských zájmů, což se týká hlavně postsovětského prostoru (v ruské terminologii „blízkého zahraničí“), kde s Ruskem soupeří především Spojené státy a EU.

Souvisí s tím i otázka rozšiřování NATO a EU, která se především dotýká dvou klíčových, strategicky významných zemí v regionu: Ukrajiny a Gruzie. Tyto země mají pro obě uskupení značný význam jako páteř významného koridoru umožňujícího přepravovat ropu a plyn z oblasti Kaspického moře a Střední Asie do Evropy a též umožňujícího přepravu vojenských sil vysílaných do stávajících i budoucích operací na Blízkém východě a ve Střední Asii. Z ruského pohledu proto představuje přibližování Ukrajiny a Gruzie další krok ke geopolitickému „zatlačování“ Ruska, které pro něj zvyšuje míru bezpečnostní nejistoty.

V pozadí **rusko-gruzínského konfliktu v srpnu 2008** byly bezesporu výše zmíněné geopolitické faktory. Rusko využilo strategické chyby, které se dopustil gruzínský prezident

Saakašvili svým pokusem vojenskou cestou obnovit gruzínskou kontrolu nad Jižní Osetií. Výsledkem následného ruského zásahu proti Gruzii bylo především obnovení ruské kontroly nad úzkým strategickým koridorem jižního Kavkazu, kudy prochází i strategicky významný ropovod Baku-Tbilisi-Ceyhan, jediný významný ropovod přepravující kaspickou ropu mimo území Ruska. S tím je bezesporu spojeno uznání nezávislosti Jižní Osetie a Abcházie.

V důsledku vzniklé situace může ale dojít ke zmenšení zájmu velkých zahraničních investorů o další výstavbu ropovodů a plynovodů v celém kaspickém regionu. Týká se to především výstavby plynovodu Nabucco, podporovaného EU, který by měl především z Kaspiku dodávat do Evropy přes 30 miliard krychlových metrů plynu ročně. Naopak to může zvýšit zájem o konkurenční ruský projekt South Stream, kterým se má přes Černé moře dostávat ruský plyn na Balkán a do Itálie. Zvýšení vlivu Ruska v Zakavkazsku může též způsobit, že tři významní producenti ropy a plynu z regionu Kaspiku a Střední Asie-Ázerbajdžán, Turkmenistán a Kazachstán, kteří byli otevření i širší ekonomické spolupráci se Spojenými státy, budou nyní naopak více spolupracovat s Ruskem.

Rusko-gruzínský konflikt bude mít vliv i na Ukrajinu, která může zvýšit svoje úsilí o svoji integraci do NATO a EU. Takové úsilí bude ale limitováno nestabilní vnitropolitickou situací, která mj. vyplývá i z faktického rozdělení země na „protiruskou“ západní a „proruskou“ východní Ukrajinu i velkou mírou ekonomické závislosti na Rusku.

Z hlediska rusko-ukrajinských vztahů je silně konfliktním tématem především poloostrov Krym („darovaný“ Ukrajině Ruskem v roce 1954 tehdejšími nejvyššími sovětskými představiteli N. Chruščovem). Žije zde většina obyvatel ruské národnosti silně odmítajících potenciální vstup Ukrajiny do NATO a je zde také rozmístěna základna ruského černomořského námořnictva v Sevastopolu (pronajatá Ukrajinou Rusku do roku 2017).

Zásadnější zhoršení rusko-ukrajinských vztahů, které by mohlo v krajním případě přerůst i do ozbrojené konfrontace, může následně představovat i velmi závažný bezpečnostní problém pro NATO a EU, jež by byl nesrovnatelně komplikovanější ve srovnání s Gruzii. Nestabilitu regionu navíc podtrhuje i stále nevyřešená budoucnost separatistické enklávy v Podněsteří, jež je součástí Moldávie, a která představuje konfliktní téma v rusko-moldavských vztazích.

Rusko-gruzínský konflikt i politika Ruska vůči Ukrajině ukazují, že Rusko chce posilovat svoji pozici „gravitačního“ středu postsovětského prostoru, který se v závislosti na možném růstu ruské ekonomiky může nejen upevňovat, ale i rozšiřovat. Jde o vytvoření prostoru mezi EU a Čínou ve kterém by Rusko hrálo prioritní politickou, ekonomickou i (díky rozšířenosti ruského jazyka) kulturní roli. Z geopolitických důvodů ale může být tento záměr v rozporu se zájmy Spojených států amerických, NATO i EU.

Proto také Rusko posiluje tzv. asijský vektor ruské zahraniční politiky, spočívající ve vytváření ekonomických a bezpečnostních integračních uskupení sdružujících, kromě Ruska a jeho nejbližšího spojence Běloruska, i republiky Střední Asie. Postupně tak dochází ke snižování významu Společenství nezávislých států vzniklého po rozpadu Sovětského svazu jako platformy spolupráce bývalých sovětských republik. [8] Naopak se do popředí pozornosti Ruska dostávají Euroasijské ekonomické společenství a Organizace smlouvy o kolektivní bezpečnosti. [9]

Rozšiřování zahraničně politických kontaktů

Regionální rozměr postsovětského prostoru překračuje **Šanghajská organizace spolupráce (ŠOS)** v jejímž rámci se zvýrazňuje pozice Ruska jako euroasijské mocnosti. Důležitým

důvodem proč je „asijský vektor“ pro ruskou politiku důležitý (a zároveň pro něj představuje výzvu a příležitost) je postupný přesun světového geopolitického těžiště z euroatlantické oblasti do jižní a východní Asie. Rusko není pouze členem Asijsko-pacifického hospodářského společenství, ale i uskupení **BRIC**, tedy **Brazílie, Ruska, Indie a Číny**, kde se k jedné euroasijské a dvěma asijským zemím ještě přidává regionální latinskoamerická velmoc. [10]

Prohloubení intenzity politických kontaktů mezi nejrychleji rostoucími ekonomikami na světě (14. května 2008 se sešli poprvé mimo půdu OSN ministři zahraničních věcí zmíněných zemí v ruském Jekatěrinburgu a 9. června 2008 se uskutečnilo historicky první setkání hlav států BRIC v rámci jednání G8 v Japonsku) signalizuje i vytváření nové politické a ekonomické struktury, která může mít nezanedbatelný globální vliv.

Rusko coby jako největší euroasijská mocnost tak stále má a dále rozšiřuje svůj významný politický, ekonomický a bezpečnostní potenciál, který jí umožňuje hrát významnou roli i jako potenciální „most“ mezi Evropou, resp. EU a dynamicky se rozvíjející Asií

Po stagnaci zahraničněpolitických aktivit v devadesátých letech vyvinulo Rusko v době prezidentství Vladimíra Putina značné úsilí o rozšíření zahraničněpolitických kontaktů i na Blízký východ, do Afriky i Latinské Ameriky. Tyto kontakty jsou založeny na dlouhodobých projektech ekonomické spolupráce jakými jsou např. zpracování a těžba nerostných surovin a jejich dodávky, dopravní stavby nebo dodávky zbraní. Mezi „nové“ partnery Ruska přitom patří i země patřící do uskupení **G20**, které sdružuje nejvyspělejší a nejdynamičtější se rozvíjející země (Brazílie, Mexiko, Saúdská Arábie, Jihoafrická republika), významné regionální mocnosti (Egypt) a též země disponující velkými zásobami surovin, především ropy a plynu (Alžírsko, Katar, Venezuela).

V této souvislosti nelze pominout ani předběžné úvahy o možném vytvoření společného kartelu hlavních světových producentů plynu (tzv. plynový OPEC), kde by kromě uvedených zemí, Íránu a Nigérie mohlo působit i Rusko disponující největšími zásobami plynu na světě (30,5 %). Jedná se ovšem skutečně o předběžné úvahy a zatím nepadlo v této věci i díky určité rezervovanosti Ruska žádné zásadní politické rozhodnutí. Již dnes ale funguje tzv. Fórum zemního plynu, jako platforma pro jednání jeho hlavních producentů, kteří zde posuzují svoji dlouhodobou strategii a investiční plány.

Rusko má i silnou pozici v Íránu, pro kterého představuje spolu s Čínou velmi důležitého partnera v situaci, kdy je díky své nekooperativní politice se Spojenými státy a EU ve věci svého jaderného programu a nepřátelské politice vůči Izraeli vystaven sankcím a stálému mezinárodnímu tlaku.

Ruská podpora Íránu, ať už ve formě dodávek moderních zbraní nebo pomoci při výstavbě jaderné elektrárny v Búšehru v první řadě slouží posilování pozice Íránu jako regionální velmoci a jako přirozené protiváhy Spojeným státům v blízkovýchodním regionu. Rusko si ale na druhé straně zřejmě uvědomuje, že spolupráce s Íránem může mít dočasný charakter a je taktického rázu. Z historického i geopolitického hlediska je totiž Írán spíše konkurentem Ruska.

Írán má např. velký zájem společně s Tureckem a zeměmi EU o vstup do středoasijského regionu s cílem narušit zde ruský monopol nad exportem ropy a plynu na světový trh. Proto je právě vztah k Íránu příkladem již zmiňovaného pragmatického charakteru ruské zahraniční politiky.

Vliv Ruska ve světě bude i přes primární význam ekonomické moci států v mnohém závislý na jeho vojenské síle. První dekáda 21. století byla ve znamení její obnovy a posilování. Nedá se ale očekávat, že může i v dlouhodobějším horizontu (2020) dosáhnout úrovně z let existence SSSR, což je dáno především ekonomickými, teritoriálními a demografickými limity současného Ruska.

Ruské ozbrojené síly

Koncem první dekády 21. století se nicméně zřejmě podařilo překonat dlouhodobé období (10-15 let) po rozpadu Sovětského svazu, kdy měly ozbrojené síly díky omezeným ekonomickým zdrojům jen omezenou bojeschopnost. Dokladem tohoto trendu je především zvyšování počtu a rozsahu vojenských cvičení všech druhů vojsk, a to jak na taktické, operační i strategické úrovni, včetně pravidelných testů mezikontinentálních balistických raket.

V roce 2007 Rusko obnovilo i stále hlídkové lety strategických bombardérů mimo svoje území a plánuje obnovit svoji námořní přítomnost ve Středozemním moři. Byla zahájena i dlouhodobě koncipovaná technologická modernizace ozbrojených sil v rámci které jsou do výzbroje zaváděny nové typy zbraní jako např. modernizované balistické rakety Topol M, systémy protivzdušné raketové obrany S-400 stíhací bombardéry Su-34, nebo tanky T-90. Zvyšuje se i bojový potenciál námořnictva. Došlo např. k přezbrojení všech šesti jaderných ponorek třídy Delta-4 novými mezikontinentálními raketami RSM 54 Siněva.

V roce 2008 byla uvedena do ostrého provozu nejmodernější radarová základna v Lekhtusi poblíž Sankt Petěrburku, v roce 2009 se totéž stane v Armaviru v Krasnodarské oblasti. Tyto radarové základny jednak plně nahradily základny, které Rusko dočasně spravovalo a již opusťlo na Ukrajině a v Lotyšsku, [11] a jednak zvyšují schopnosti protiraketové obrany Ruska.

Rozvoj a modernizace ozbrojených sil je podpořena i stabilně rostoucím vojenským rozpočtem, který má dosáhnout ve tříletém rozpočtovém cyklu v letech 2008-2010 výše 3.194,3 miliardy rublů. [12] Tento rozpočet má umožnit naplňování klíčových priorit, jež stojí před modernizovanými ruskými ozbrojenými silami 21. století, jak je definoval tehdejší ministr obrany Sergej Ivanov v lednu 2006: rozvoj strategických odstrašujících sil, vytvoření sil rychlé reakce a zvyšování úrovně bojového výcviku.

Vyšší mobilita ozbrojených sil je přitom považována i za důležitý faktor při zajišťování efektivnější ochrany zásob nerostných surovin zvláště v těžko dostupných a nezáleďných oblastech Sibíře a Arktidy. [13] V případě Arktidy Rusko neskrývá, že chce rozšířit svůj nárok na využívání jejího přírodního bohatství i za stávajícími hranicemi Ruska, což dokumentovalo v srpnu 2007 rozmístění ruské vlajky pod severním pólem ruskou speciální expedicí. [14]

V Arktidě se díky ne zcela jasnému teritoriálnímu dělení může Rusko dostat do sporu a střetu s několika členskými zeměmi NATO a EU (Spojené státy, Kanada, Dánsko a Norsko), které s tímto regionem, jež skrývá nemalé nerostné bohatství, též hraničí. V této souvislosti je možné pro ilustraci uvést, že podle expertních odhadů se v Arktidě nachází 13 % světových neobjevených zásob ropy a 30% zemního plynu. [15]

Vztah Ruska ke klíčovým světovým aktérům

Spojené státy americké

V první dekádě 21. století byly opuštěny takové zahraničněpolitické koncepty, které počítaly se Spojenými státy (a celým Západem) jako s partnerem, což byla linie prosazovaná již od poloviny osmdesátých let v době Gorbačovovy „perestrojky“ a jež pokračovala i po devadesátá léta v době vlády Borise Jelcina. I přes některé události, které model partnerství z ruského pohledu narušovaly (rozhodující podíl Spojených států na rozšíření NATO a vojenské akci NATO proti Jugoslávii v roce 1999) tehdejší ruské politické vedení v zásadě odmítalo geopolitické soutěžení se Spojenými státy, což bylo ovšem zřejmě dáno i vědomím vojenské a ekonomické slabosti tehdejšího Ruska.

Určitým vrcholem politiky partnerství se stalo období po rozsáhlém teroristickém útoku na Spojené státy v září 2001, kdy jim Rusko (a osobně prezident Vladimír Putin) vyjádřilo plnou solidaritu a připravenost pomoci čelit teroristické hrozbě. V části americké politické elity bylo tehdy Rusko dokonce označováno za spojence. Éra partnerství ale velmi záhy skončila a nahradily ji spíše vztahy konkurence a soupeření.

Z pohledu Ruska bylo pro tento obrat několik důvodů, řada z nich přetrvává, a zároveň se objevuje i nová konfliktní agenda, což vše dohromady zřejmě ovlivní rusko-americké vztahy i v budoucnosti. Patří mezi ni především:

- ❑ Odstoupení USA od Smlouvy o protiraketové obraně mezi SSSR a USA z roku 1972 (shodou okolností tři měsíce po teroristickém útoku na USA 11. 9. 2001), což byl fakticky první krok Spojených států k rozvíjení programu národní protiraketové obrany.
- ❑ Záměr USA rozmístit prvky systému protiraketové obrany v České republice a v Polsku odůvodněné hrozbou možného raketového útoku proti USA a Evropě v prvé řadě ze strany Íránu v horizontu 2012 – 2013. Rusko ale hodnotí tento krok jako opatření namířené hlavně proti němu především z hlediska potenciálně možného narušení strategické rovnováhy mezi Ruskem a USA (podle Ruska ohrožuje udržení principu, byť i hypotetického, zaručeného odvetného jaderného úderu).
- ❑ Nejasná budoucnost dalšího procesu omezování raketojaderných potenciálů Ruska a USA poté co vyprší platnost klíčových odzbrojovacích dohod: Smlouvy o snížení a omezení strategických útočných zbraní mezi USA a SSSR z roku 1991 (platnost vyprší v roce 2009) a Smlouvy o omezení strategických útočných potenciálů z roku 2002 (2012). Dosavadní neochota USA jednat s Ruskem o podobě nové odzbrojovací agendy, resp. smluv, které by nahradily smlouvy dosavadní je Ruskem hodnocena jako možná snaha o narušení strategické rovnováhy mezi Ruskem a USA.
- ❑ Tlak USA na další rozšiřování NATO do postsovětského prostoru (Ukrajina, Gruzie), což je Ruskem vnímáno jako nástroj pro omezování přístupu Ruska k Černému moři a do Zakavkazska.
- ❑ Podpora USA výstavbě nových transportních cest ropy a plynu především v oblasti Kaspiku a Zakavkazska, jež obcházejí ruské území a jsou alternativou ruským ropovodům a plynovodům.
- ❑ Prosazení nezávislosti Kosova a posilování americké vojenské přítomnosti na Balkáně (vojenské základny v Maďarsku, Rumunsku Bulharsku a Kosovu) vnímané Ruskem jako potenciální vojenská nástupiště proti němu.
- ❑ Odstoupení Ruska od Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě (CFE) v roce 2007. Hlavním důvodem bylo neratifikování modifikované podoby CFE státy NATO z roku 1999 a také již zmíněné rozmístění prvků systému protiraketové obrany USA na území ČR a Polska.

Především na základě uvedených důvodů považuje Rusko Spojené státy za hlavního konkurenta a soupeře v prostoru Eurasie, přičemž si je vědomo dlouhodobosti americké strategie „zadržování“ Ruska. Dlužno dodat, že i Bushova republikánská administrativa pokračovala v linii Clintonovy administrativy vytyčené koncem devadesátých let, která kromě hlavního cíle zadržovat Rusko (a Čínu) stanovila i další cíle s tím související: izolovat Írán, preferovat staré, resp. nové spojence (Turecko, Gruzii, Ázerbajdžán) a zajistit (bez vlivu Ruska) rozvoj nových energetických zdrojů, které by omezily americkou závislost na zdrojích na Blízkém východě, což se primárně týká Střední Asie a Kaspiku.

Rusko nemůže očekávat zásadní změnu této strategie do budoucna, naopak může docházet ke snaze o rozšíření americké angažovanosti. V první řadě se to týká Gruzie, která byla příjemcem značné americké vojenské pomoci poté co se dostal v roce 2004 k moci prezident Saakašvili a která pokračuje i po vojenské porážce v konfliktu s Ruskem v srpnu 2008. Elementy konfliktního vztahu mezi oběma zeměmi tak budou nadále přetrvávat.

Na druhé straně si Rusko uvědomuje, že posilování statusu Ruska jako velmoci si bez ohledu na řadu sporů vyžaduje spolupráci se Spojenými státy. Potvrzuje to i část Koncepce ruské zahraniční politiky z roku 2008, kde se uvádí, že „Rusko buduje vztahy s USA nejen s ohledem na ohromný potenciál vzájemně výhodné obchodně-ekonomické, vědecko-technické a jiné spolupráce, ale i z důvodu jejich klíčového vlivu na stav globální strategické stability a celkové mezinárodní situace“. [16]

I proto mohou v rusko-amerických vztazích vznikat „průniky“ zájmů, které mohou vést, byť i k dočasné, kooperaci obou zemí. Týká se to např. oblasti „velkého“ Blízkého východu, kde existuje celá řada bezpečnostních ohnisek jakými jsou např. Irák a Afghánistán, kde není zcela v zájmu Ruska, aby došlo k totálnímu neúspěchu americké vojenské angažovanosti v těchto zemích. Důsledkem by bylo posílení silné regionální nestability, bezprostředně zasahující i Rusko nebo oblast jeho bezprostředních zájmů. Jedná se o Zakavkazsko, včetně Čečenska, kam by se mohly, v případě rychlého stažení amerických vojsk z Iráku, přenést aktivity silných islamistických teroristických skupin, což by mohlo narušit zdejší relativně stále křehkou bezpečnostní stabilitu.

Totéž platí o Afghánistánu ze kterého by se v případě porážky Spojených států a NATO Talibánem stal zdroj silného bezpečnostního rizika pro středoasijské země a Rusko. Ruský prezident Medveděv dokonce v případě Afghánistánu hovoří o „shodě zásadních bezpečnostních zájmů“ [17] mezi Ruskem a NATO.

Podobná shoda může nastat při řešení situace okolo Íránu a jeho jaderného programu na který má Rusko značný politický vliv. Byl by to podobný model jako rusko-americká spolupráce v rámci úspěšných šestistranných rozhovorů o severokorejském jaderném programu.

V souvislosti s uvedenými fakty je na místě připomenout zajímavý závěr, který zmiňuje známý americký expert na Rusko ze Střediska pro strategická a mezinárodní studia ve Washingtonu Andrew Kuchins ve své analýze „Alternativní budoucnosti pro Rusko do roku 2017“. Píše zde, že expertní skupina, která se podílela na přípravě analýzy došla ke konsenzu, že sice ruská zahraniční politika není a nebude proamerická, nicméně není a nestane se protiamerickou.

Agenda „neshod“ v rusko-amerických vztazích je ale stále zatím dost značná a nelze stoprocentně vyloučit, že některá z nich nemůže přerůst i do hlubšího konfliktu, který by negativně ovlivnil nejen rusko-americké vztahy, ale i globální bezpečnost.

Evropská unie

Zatímco vztahy Ruska a Spojených států jsou ve značné míře ovlivňovány „militárními“ faktory, v případě EU jsou v popředí otázky ekonomické spolupráce, což je dáno ekonomickou geografii i demografií. Více než dvě třetiny obyvatel a ekonomického potenciálu Ruska jsou soustředěny v jeho evropské části. Rusko vyváží do EU polovinu svého exportu a je pro EU třetím nejdůležitějším partnerem. Osou ekonomických a tím i politických vztahů jsou v první řadě dodávky ropy a plynu z Ruska [18] do Evropy, které mají pro Evropu zásadní strategický význam i v dlouhodobé perspektivě. Svědčí o tom např. dlouhodobé kontrakty Gazpromu (10-15 let) na dodávky plynu do Německa, Rakouska, ČR, Itálie a Francie.

Na druhé straně zde existuje stav „vzájemné závislosti“. Plynovody a ropovody z Ruska jsou vedeny především západním směrem, EU je solidním obchodním partnerem hradícím včas a pravidelně platby za dodávky těchto hlavních energetických surovin. Rusko potřebuje tyto prostředky (a také další evropské investice) k modernizaci své energetické infrastruktury, rozvoji nových nalezišť ropy a plynu, především v hůře dostupných oblastech na severu a východu země.

Minimálně ve střednědobé perspektivě nemá Rusko jinou reálnou alternativu než spolupráci s EU. Možnost větší diverzifikace ruského exportu energetických surovin do asijských zemí je zatím omezena, což se týká především Číny, Japonska a Jižní Koreje. Je to spojeno se dvěma faktory: jednak nerozvinutou infrastrukturou plynovodů a ropovodů, přičemž výstavba nových jde velmi pomalu a jednak řádově nižšími cenami, které je ochotna Čína platit za suroviny proti cenám, jež platí EU (např. za tisíc kubických metrů plynu platí EU Rusku až 350 dolarů, Čína je připravena platit 125 dolarů).

Otázka diverzifikace dodávek se tak spíše dotýká evropského trhu a jejím hlavním rysem je snaha snížit závislosti Ruska na tranzitních zemích. Příkladem je plánovaná výstavba transbaltského plynovodu „Nord Stream“ z Ruska do Německa nebo „South Stream“ z Ruska přes Černé moře na Balkán a do Itálie.

Pro EU to bude mít dva relativně protichůdné dopady: na jedné straně se zvýší energetická bezpečnost unie tím, že dojde k diverzifikaci transportních energetických cest, na straně druhé se to ale negativně dotkne zájmů některých členských zemí EU u nichž se výrazně sníží politický a ekonomický význam pro Rusko (týká se to např. Polska v případě „Nord Stream“). Výstavba nových plynovodů z Ruska také ukazuje, že bude velmi složité dosáhnout společné energetické politiky EU.

Řada členských zemí preferuje vlastní energetické zájmy, což se opět ukazuje na „Nord Stream“: na jeho výstavbě se podílí kromě ruského Gazpromu i německé společnosti E.ON a BASF a nizozemská společnost Gasunie, zájem o připojení se k projektu vyjádřily firmy z Velké Británie, Belgie a Španělska. Vzájemná závislost mezi EU a Ruskem ale platí i v případě zmíněných projektů, neboť objem finančních prostředků na jejich výstavbu je tak velký, že si vyžaduje značný finanční vstup ze strany evropských zemí, resp. energetických společností v nich působících.

V energetice nicméně existuje mezi Ruskem a EU konfliktní téma týkající se vzájemné liberalizace energetických trhů – vstupu ruských společností na evropský trh a naopak evropských společností na trh ruský. V daném případě je z obou stran na tento problém nahlíženo z hlediska respektování národně-bezpečnostních zájmů o čemž svědčí i řada praktických kroků z obou stran omezujících tento vstup. Eskalování rozporů by v daném případě mohlo mít i negativní vliv na vztahy Ruska a Evropské unie i když stav vzájemné závislosti bude zřejmě nutit oba aktéry ke kompromisům.

I přes jasnou prioritu „energetických“ vztahů mezi Ruskem a EU nelze pomíjet ani rovinu politických a bezpečnostních vztahů. Úroveň validity těchto vztahů je ale ovlivněna faktickou neexistencí společné zahraniční a bezpečnostní politiky EU, což vede k tomu, že politika jednotlivých evropských zemí vůči Rusku je velmi (až diametrálně), odlišná, což ovšem platí i naopak.

V obsáhlé studii o vztazích EU-Rusko publikované v roce 2007 Evropskou radou pro zahraniční vztahy [19] došli experti ze všech členských států unie k závěru, že země EU lze z hlediska vztahů k Rusku rozdělit do pěti skupin:

- „Trojští koně“ (Kypr, Řecko), které nejčastěji brání ruské zájmy v EU a jsou ochotny k tomu použít i veto.

- ❑ „*Strategičtí partneři*“ (Francie, Německo, Itálie, Španělsko), kteří s Ruskem udržují a budují „zvláštní vztahy“, přičemž občas nepodpoří společné zájmy EU v energetické politice a politice sousedství.
- ❑ „*Přátelští pragmatici*“ (Rakousko, Belgie, Bulharsko, Finsko, Maďarsko, Lucembursko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko), kteří udržují s Ruskem úzké vztahy a staví výše své obchodní zájmy než politické cíle.
- ❑ „*Ledoví pragmatici*“ (Česká republika, Dánsko, Estonsko, Irsko, Lotyšsko, Nizozemí, Rumunsko, Švédsko, Velká Británie), kteří se také soustřeďují na obchodní zájmy, nicméně neváhají otevřeně kritizovat Rusko za jeho jednání v oblasti lidských práv a v dalších sporných otázkách.
- ❑ „*Noví studenoválečníci*“ (Polsko, Litva), kteří mají s Ruskem nepřátelské vztahy a mohou blokovat jednání EU a Ruska.

Uvedená kategorizace naznačuje, že bude velmi obtížné dosáhnout dohody o strategickém partnerství mezi EU a Ruskem o jehož podobě byly zahájeny rozhovory v červenci 2008. Jeho součástí by se měla stát i užší bezpečnostní spolupráce, což bylo deklarováno na summitu EU-Rusko v červnu 2008 v Chanty-Mansijsku. Ruský prezident D. Medveděv zde zmínil i možnost přípravy a podepsání smlouvy o celoevropské bezpečnosti.

Jak vyplývá z Koncepce zahraniční politiky Ruské federace z roku 2008, jedná se o její hlavní cíl v Evropě. Smlouva má být podle Koncepce základem pro vytvoření systému celoregionální kolektivní bezpečnosti a spolupráce zajišťující jednotu euroatlantického regionu – od Vancouveru do Vladivostoku s tím, že má zabránit její nové fragmentaci a obnovení blokových přístupů, přetrvávající z doby studené války, jež jsou, jak je v Koncepci uvedeno, patrné v nynější evropské architektuře. V Koncepci se doslova uvádí, že „Rusko vystupuje za dosažení skutečné jednoty Evropy bez dělících linií cestou zajištění rovnoprávné součinnosti Ruska, EU a USA. [20]

V dané geopolitické realitě a ve světle negativních dopadů rusko-gruzínského konfliktu v srpnu 2008 na vztahy mezi Ruskem a EU je to ovšem návrh velmi maximalistický a obtížně proveditelný. Nicméně tento návrh lze vnímat jako ruský pokus o „bezpečnostní alternativu“ především ke třem dlouhodobým trendům v evropské, resp. transatlantické bezpečnostní politice, které Rusko vnímá jako bezprostřední hrozbu své bezpečnosti: plánované rozšiřování NATO o další evropské země na Balkánu, Ukrajinu a Gruzii, silnou angažovanost a prosazování politických a ekonomických zájmů EU v postsovětských republikách (Arménie, Ázerbajdžán, Bělorusko, Gruzie, Moldávie, Ukrajina) a rozmístění prvků protiraketové obrany Spojených států ve střední Evropě.

Vliv Ruska na evropskou politiku, resp. politiku EU ale bude realitou i přes „konfliktní potenciál“ ve vztazích Rusko-EU. Nebude to vyplývat pouze z jeho role při zajišťování energetické bezpečnosti EU, ale i z dalších forem ruské ekonomické přítomnosti v Evropě.

Díky vysokým příjmům z prodeje ropy a plynu disponuje Rusko velmi vysokými devizovými rezervami (v roce 2007 413,8 miliardy dolarů), které vláda a klíčové ruské společnosti investují do nákupů podílů v zahraničních společnostech, včetně evropských. Objem investovaných prostředků dosáhl v roce 2007 odhadem již 140 miliard dolarů. [21] Ve značné míře se tak děje prostřednictvím tzv. *sovereign wealth funds* (SWF), které jsou v současnosti velmi významným fenoménem globální ekonomiky.

Čína

Vztahy s Čínou jsou pro Rusko z geopolitických, historických a ekonomických důvodů jednou z hlavních os jeho zahraniční a bezpečnostní politiky. Odráží se v nich velmi složité

a komplikované vztahy mezi Sovětským svazem a Čínou po druhé světové válce, které prošly naprosto protichůdnými fázemi: nejprve úzkého spojení a následně velmi silného nepřátelství. Vztahy se začaly normalizovat až na sklonku existence SSSR, jejich další rozvoj už v době existence samostatného Ruska byl v devadesátých letech 20. století limitován jeho vnitropolitickými problémy a patrnou nekonceptností ruské zahraniční politiky.

Zásadní obrat nastal v první dekádě tohoto století. Těsnější vztahy s Čínou byly v době prezidentství Vladimíra Putina vnímány jako důležitá podmínka pro posílení zahraničně-politického postavení Ruska. Podobně i Čína považovala intenzifikaci vztahů s Ruskem jako významný nástroj posilující její globální význam.

Kromě těchto dvou faktorů měla na intenzifikaci rusko-čínských vztahů vliv i operace NATO proti Jugoslávii v roce 1999 a též politika Spojených států na Blízkém východě, která má kromě jiného za cíl zadržovat v prostoru Eurasie Rusko a Čínu. Obě mocnosti reflektující takový vývoj proto začaly více koordinovat svoje politiky s cílem vytvořit určité alternativní centrum síly vůči Západu, a především Spojeným státům.

V této souvislosti je velmi příznačné, že řada čínských expertů hodnotících rusko-čínskou spolupráci zdůrazňuje, že tato spolupráce vytváří základ pro úspěšné budování multipolárního systému ve světě a zároveň umožňuje čelit USA jako jedině supervelmoci. I to je zřejmě hlavní důvod, proč má v současnosti spolupráce Ruska a Číny velmi silný smluvní rámec. Jedná se především o smlouvu „O dobrém sousedství, přátelství a spolupráci“ z roku 2001 a následně ustavení Šanghajské organizace spolupráce (ŠOS) v roce 2001, jejímiž členy se kromě Ruska a Číny staly Kazachstán, Kyrgyzstán, Tádžikistán a Uzbekistán. V roce 2004, resp. 2005 se pozorovateli ŠOS staly Indie, Írán, Pákistán a Mongolsko.

ŠOS představuje svého druhu „geopolitickou osu“ ve vztazích Ruska a Číny, která jim umožňuje prohlubovat svůj politický, ekonomický a vojenský vliv na významné části teritoria Eurasie. V globálním rámci je významné, že členské země ŠOS spolu s pozorovateli zahrnují téměř polovinu světové populace a velmi významnou část teritoria Eurasie, tři dynamicky rostoucí velké ekonomiky, obrovské zásoby energetických surovin a taktéž čtyři země disponují jadernými zbraněmi. ŠOS se ovšem v současnosti primárně soustřeďuje na otázky regionální spolupráce s důrazem na středoasijský region. Hlavními cíli ŠOS je spolupráce při zajišťování regionální bezpečnosti s důrazem na boj proti terorismu, který představuje pro každou ze členských zemí i většiny pozorovatelů významnou bezpečnostní hrozbu.

Koordinace činnosti v dané oblasti se odehrává mj. na bázi **Regionální antiteroristické struktury (RATS)**. Na bázi boje proti terorismu se rozšiřuje i vojenská spolupráce v rámci ŠOS, což se výrazně projevilo v srpnu 2007, kdy se na ruském polygonu „Čebarkul“ v Čeljabinské oblasti Ruska uskutečnilo vojenské cvičení „Mírová mise 2007“ za účasti okolo 7500 vojáků a více jak 1200 kusů bojové techniky, přičemž početně na cvičení dominovaly ruské a čínské síly. [22]

Důležitou otázkou pro budoucí vývoj ŠOS je nakolik může být posílena nejen bezpečnostní, ale i ekonomická dimenze ŠOS. Trend k „ekonomizaci“ činnosti ŠOS je nyní patrný, nicméně zájem na něm má především Čína, která jejím prostřednictvím chce více pronikat na středoasijské trhy, získávat zde stabilní zdroje energetických surovin a odbytiště pro své výrobky, což je již nyní patrné. Čína se tím dostává do určitého sporu s Ruskem, které považuje Střední Asii prioritně za prostor svých ekonomických a bezpečnostních zájmů.

Kromě toho, i když Rusko nepopírá význam posilování ekonomické dimenze ŠOS (je možné např. připomenout návrh ruského prezidenta Vladimíra Putina na vytvoření energetického

klubu ŠOS, jehož úkolem by byla koordinace energetické politiky členských zemí ŠOS, a to jak producentů, tak i odběratelů.), v rámci ŠOS preferuje především vojensko-strategický charakter organizace. To by posilovalo roli Ruska ve Střední Asii a z ruského pohledu zvyšovalo míru regionální bezpečnosti, mj. i díky vojenskému potenciálu Číny a dalších středoasijských zemí. Rusko ale z jejich strany podporu pro svoji vizi ŠOS nezískalo.

V případě středoasijských zemí je jedním z důvodů i snaha o určitou nezávislejší politiku, která jim umožňuje jednak udržovat určitou rovnováhu ve vztazích mezi Ruskem a Čínou a jednak zajistit i prostor pro spolupráci se západními zeměmi (USA, SRN, NATO), které mají o středoasijský region zájem. Rozdílné pohledy na charakter a budoucnost ŠOS se ale dají očekávat i ze strany států se statutem pozorovatele, které mohou být poznamenány i politickými animozitami z minulosti a současnosti (Indie-Pákistán a stále ještě v řadě případů Indie-Čína). Mimo to je třeba brát v úvahu, že vzájemné porozumění v ŠOS mohou komplikovat i rozdíly v náboženské a kulturní orientaci jejích členů a pozorovatelů, tedy mezi pravoslávím, islámem, buddhismem, hinduismem a konfucianismem.

Především odlišný pohled na budoucí charakter ŠOS mezi Ruskem a Čínou je v současnosti hlavním limitem pro její hlubší integraci a tím i vytvoření „bloku“, který by mohl být chápán jako svého druhu relevantní protiváha NATO a Spojeným státům.

Spor o budoucí charakter ŠOS ale zřejmě ještě neznamená v krátkodobé a střednědobé perspektivě zásadnější komplikaci v rusko-čínských vztazích, které jsou stále velmi kooperativní (ostatně ŠOS představuje pro Rusko i pro Čínu svého druhu jednu z užitečných platforem pro řešení vzájemných sporů). Vyplývá to i ze vzájemné ekonomické spolupráce, kdy Čína představuje pro Rusko druhého největšího exportního partnera a v případě importu zaujímá Čína třetí místo. V ruském exportu samozřejmě převažují suroviny (téměř 80 % z celkového objemu). Již dnes je to např. v případě ropy 15 miliónů tun ročně, což je přibližně 10 % celkového čínského importu ropy.

V horizontu roku 2010 by se objem dodávek měl zvýšit až na 60 miliónů tun. Dramaticky mají také koncem dekády narůst přímé dodávky elektrické energie z Ruska do Číny ze současných 500-900 miliónů kWh ročně na 18 miliard kWh. V kontextu výše uvedeného je pak přirozené, že odhady počítají s nárůstem objemu vzájemného obchodu v roce 2010 na úroveň 60 miliard dolarů a v roce 2020 až 100 miliard dolarů.

Velmi významnou součástí rusko-čínské ekonomické spolupráce představuje její vojensko-technická část. Její objem je velmi vysoký: např. v letech 1992-2005 vyvezlo Rusko do Číny vojenskou techniku za 15 miliard dolarů a Čína se nyní podílí 45 % na ruském exportu zbraní. Vojenskopolitická spolupráce se v roce 2005 dostala na vyšší úroveň uspořádáním společného rusko-čínského vojenského cvičení. [23]

Je nesporné, že díky spolupráci s Ruskem, které má stále vysoce kvalitní a světově konkurenceschopnou produkci zbraní a zbraňových systémů, může Čína zvýšit technologickou úroveň své armády a svého vojenskoprůmyslového komplexu. Navíc Rusko je pro Čínu v podstatě bezalternativním dodavatelem sofistikovaných zbraní a zbraňových systémů z důvodů dlouhodobého zbrojního embarga do Číny ze strany Spojených států a EU.

Na druhé straně nelze přehlédnout, že čínský zbrojní trh je již významně ruskými zbraněmi a vojenskými technologiemi saturován a navíc i na jejich základě je schopna Čína sama schopna vyrábět (a vyvážet) některé druhy zbraní. V budoucnosti se tak nedá vyloučit, že Rusko může tento lukrativní trh, paradoxně vlastní zásluhou, částečně ztratit.

I přes relativně vysokou kooperativní úroveň rusko-čínských vztahů i v jejich rámci existují, podobně jako ve vztazích Ruska s USA a EU, další možné konfliktní prvky. Čínský

přístup platit Rusku, resp. ruským společnostem, jak již bylo zmíněno v části týkající se vztahů Ruska a EU, nižší ceny za energetické suroviny ve srovnání s evropským trhem, vedla např. k faktickému zastavení pro Čínu velmi důležitého ropovodu z východní Sibíře k Tichému oceánu. „Cenový“ kontext je zřejmě i v pozadí problémů s výstavbou ropovodu z Ruska do Jižní Koreje přes území Číny.

Čína se tak více orientuje na středoasijský trh: v roce 2007 začala výstavba plynovodu z Turkmenistánu do Číny s tím, že Čína bude platit za tisíc kubických metrů pouhých 90 dolarů (stavba plynovodu bude ovšem z větší části financována čínskou stranou).

Výrazným problémem v rusko-čínských vztazích může být i otázka budoucnosti asijské části Ruska: Sibíře a Dálného východu. Nepřehlédnutelná je vzrůstající čínská ekonomická angažovanost v tomto teritoriu doprovázená i zvyšováním počtu zde žijících Číňanů – jeden milionů Číňanů zde žije legálně a dalších 6-7 milionů nelegálně. Rusko také pozorně sleduje čínské záměry vytvořit ze severovýchodní Číny přímo přiléhající k Přímořskému kraji druhou největší ekonomickou základnu země. Přitom zajištění přístupu k Japonskému moři je možné pouze přes ruské území. Není proto možné zcela vyloučit scénář narůstající čínské ekonomické expanze na Sibíř a Dálný východ, což v sobě nese i konfliktní potenciál pro rusko-čínské vztahy.

Díky klíčovému postavení Ruska a Číny v Eurasii a jejich ekonomickému a vojenskému potenciálu by se případné zhoršení vzájemných vztahů mohlo negativně dotknout i dalších hlavních globálních aktérů.

Geopolitické perspektivy Ruska v horizontu roku 2020

Rusko bude v horizontu roku 2020 nadále patřit mezi hlavní aktéry vývoje ve světě, díky své geografické pozici největšího státu světa, který zaujímá podstatnou část Eurasie, značnému objemu zásob nerostných surovin, v první řadě ropy a plynu a s tím souvisejícímu dynamickému rozvoji ekonomiky, vědeckému a technologickému rozvoji, významné vojenské síle a v neposlední řadě politickému, bezpečnostnímu a ekonomickému vlivu v globálním měřítku, který vyplývá z jeho postavení v OSN jako člena Rady bezpečnosti, člena G-8 a dalších, i nově se utvářejících, globálních a regionálních struktur (Šanghajska organizace spolupráce, BRIC, APEC, Organizace islámské konference). Rusko bude podporovat vytváření a existenci multipolárního světa, který mu umožňuje mít větší vliv na světovou politiku. Spolu s tím bude ale respektovat reálnou váhu a zájmy ostatních klíčových světových aktérů – v první řadě Spojených států amerických, Číny a do jisté míry též Evropské unie v závislosti na pokračování jejího integračního procesu, se kterými se bude snažit najít konsenzus při řešení významných globálních problémů. Zároveň ale bude více prosazovat a bránit svoje strategické zájmy, ať už politického, ekonomického, či geopolitického charakteru. Značná výhoda Ruska proti jiným hlavním aktérům nicméně spočívá v tom, že především díky své geopolitické poloze a surovinovému bohatství ani jeden z ostatních klíčových světových aktérů nebude mít zájem na tom, aby se dostalo pod dominantní vliv jiného aktéra. Dá se předpokládat, že Rusko bude využívat této „rovnováhy zájmů“ ve svůj prospěch ve své zahraniční a bezpečnostní politice i v příštích dvou dekádách.

Tato studie vznikla jako součást výzkumného záměru Fakulty sociálních věd UK Praha „Rozvoj české společnosti v EU: výzvy a rizika“ (MSM0021620841).

Poznámky k textu:

- [1] James Sherr z Akademie obrany Spojeného království dokonce neváhal použít pro ruskou zahraniční politiku výrazu „cynický pragmatismus“. (SHERR, J. *Russia and The West: A Reassessment*. Defence Academy of the United Kingdom, 2008, s. 6).
- [2] V současné době existuje sedm korporací: Agentura pro zajištění vkladů (zajištění fungování systému ochrany vkladů fyzických osob v bankách), Rozvojová banka (financování státních investičních projektů), Rosnanotech (podpora státní nanotechnologické politiky), Fond pro podporu reformy bytového a komunálního hospodářství, Olympstroj (výstavba objektů pro olympijské hry 2014 v Soči a rozvoj Soči jako vysokohorských lázní), Rostechology (podpora výroby a exportu vysoce rozvinutých technologií) a Rosatom (řízení a rozvoj ruského jaderného komplexu).
- [3] KUCHINS, C. A. *Alternative Futures for Russia*. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 2007, s. 6, http://www.csis.org/media/csis/pubs/071214-russia_2017-web.pdf. Na fóru Evropa-Rusko konaného 14.-16. 5. 2008 v Římě uvedl přední ruský novinář Vladimír Pozner, že Rusko má ambici dosáhnout v roce 2015 úrovně HDP per capita Portugalska.
- [4] Koncepcija vněšněj politiki Rossijskoj feděraciji, <http://www.mid.ru/ns-osndoc.nsf/Oe9272bafa34209743256c630042d1aa/d48737161a0bc944c32574870048d8f7?OpenDocument>, s. 3.
- [5] Obzor vněšněj politiki Rossijskoj feděraciji, http://www.mid.ru/brp_4.nsf/sp/690A2BAF968B1FA4C32572B100304A6E#%D0%92%D0%92%D0%95%D0%94%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%95.
- [6] Energetičeskaja strategija Rossiji na period do 2020 goda, <http://www.minprom.gov.ru/docs/strateg/1>.
- [7] Vystuplenije ministra innostrannyh děl Rossiji S.V. Lavrova v MGIMO (U) po slučaji načala novovo učebnovo goda, 3. sentjabrja 2007, s. 2-3. Tyto teze se následně odrazily i v textu Koncepcie zahraniční politiky Ruské federace z roku 2008, kde se uvádí: „Rusko dává velký význam zvýšení říditelnosti světového vývoje, vytvoření samoregulačního mezinárodního systému, což vyžaduje kolektivní vedení vedoucích států světa, které by mělo být reprezentativní v geografickém i civilizačním kontextu a které by se mělo realizovat při plném respektování ústřední a koordinující úlohy OSN.“ (Koncepcija vněšněj politiki Rossijskoj feděraciji, <http://www.mid.ru/ns-osndoc.nsf/Oe9272bafa34209743256c630042d1aa/d48737161a0bc944c32574870048d8f7?OpenDocument>, s. 8) Je zajímavé, že pojem „koncert velmocí“ užitý ministrem zahraničí Lavrovem je obsažen i v analýze Institutu bezpečnostních studií Evropské unie z roku 2006 „Long Term Vision. Strand One. Global Context Study for an initial ESDP Long Term Vision (LTV) připravené pro potřeby Evropské obranné agentury (EDA). V analýze se mj. uvádí: „Růst nových globálních a regionálních hráčů, jakými jsou Čína, Indie, Pákistán, Írán, Indonésie nebo Brazílie učiní mezinárodní systém více heterogenní. Podle pozitivního scénáře to může vést k relativně stabilnímu „koncertu velmocí“ se silnějším soutěžením podepřeným multi-laterálními závazky a společně přijatými pravidly (s. 36).
- [8] Sergej Kortunov, předseda výboru zahraničněpolitického plánování a viceprezident Ruské asociace pro zahraniční politiku, vyjádřil zajímavý názor k další existenci SNS: Otevřeně řečeno, Rusko by mělo neprodleně vystoupit ze SNS a ukončit hru na „přátelství národů“, jelikož v této hře vyhrávají pouze nové nezávislé státy. Bude-li takový přístup přijat, přestane být postsovětský prostor arénou soupeření Ruska a Západu. Evropské státy SNS (Ukrajina, Moldavsko a Bělorusko) se stanou oblastí partnerství hlavně mezi Ruskem a Evropskou unií; státy Střední Asie a Kazachstán mezi Ruskem a USA (v poměrně blízké perspektivě za účasti Číny); země jižního Kavkazu mezi Ruskem, EU a USA (perspektivně za účasti Íránu). Takový přístup nám kromě jiného rozváže ruce pro práci s proruskou opozicí v těchto zemích (Rusko v globální politice, druhé pololetí 2006, s. 38-39). K uvedenému je možné dodat, že Gruzie v reakci na ruský zásah proti ní v srpnu 2008 již ohlásila vystoupení ze SNS.
- [9] **Euroasijské ekonomické společenství** vzniklo 31. května 2001 s cílem organizačně-právního sjednocování ekonomik Běloruska, Ruska, Kazachstánu Kyrgyzstánu a Tádžikistánu, a tím vytvoření širokého integrovaného trhu v postsovětském prostoru. V roce 2006 se stal členem společenství Uzbekistán. OSKB (Organizace smlouvy o kolektivní bezpečnosti) vznikla v září 2003 transformací Smlouvy o kolektivní bezpečnosti která byla uzavřena 15. května 1992 na vrcholné schůzce SNS v Taškentu. Jejími současnými členy jsou vedle Ruska Arménie, Bělorusko, Kazachstán, Kyrgyzstán, a Tádžikistán.
- [10] Termín **BRIC** vznikl v roce 2003, kdy ho americká finanční korporace Goldman Sachs poprvé použila ve své zprávě o ekonomickém vývoji ve světě. Podle údajů OECD a dalších mezinárodních organizací úhrnný HDP BRIC dosahuje 15 bilionu dolarů, tj. cca 25 % světového HDP. Z 20 největších světových energetických společností působí více jak třetina v zemích BRIC. V roce 2006 ratingová agentura Dow Jones ustanovila burzovní index „BRIC 50“, který zahrnuje 20 nejsilnějších společností Brazílie, Ruska, Indie a Číny, jejichž akcie jsou nejvíce likvidní na světových burzách. Z ruských společností mezi ně patří Gazprom, Lukoil, Norilský nikl a Surgutněftgaz.
- [11] S novými radarovými základnami se počítá též na Urale a na Dálném východě. O jejich umístění ale zatím není rozhodnuto. Tyto základny nahradí základny, které Rusko využívá v Ázerbajdžánu a Kazachstánu.

- [12] **Vojenské výdaje** mají dosáhnout podle údajů Státní dумы Ruské federace v roce 2008 výše 956 miliard rublů (zvýšení proti roku 2007 o 16,3% – 133,9 miliard), v roce 2009 1,053,9 miliardy (zvýšení proti roku 2008 o 10,2% – 97,9 miliardy) a v roce 2010 1,184,4 miliardy (zvýšení proti roku 2009 o 12,4% – 130 miliard). Podle ročenky SIPRI z roku 2008 (<http://www.sipri.org/contents/editors/SIPRIYB08summary.pdf/download>) zaujímal Rusko v roce 2007 svou vyšší vojenského rozpočtu 35,4 miliardy dolarů sedmé místo na světě – po Spojených státech (547 miliard dolarů) Velké Británii (59,7) Číně (58,3), Francii (53,6), Japonsku (43,6) a SRN (36,9).
- [13] Viz Giles, K. Russian Regional Commands, Conflict Studies Research Centre, <http://www.da.mod.uk/CSRC/documents/Russian/06%2819%29KG.pdf>.
- [14] Tento krok byl součástí ruského úsilí prokázat, že tzv. Lomonosovův práh, jehož podmořské hory se táhnou na 1800 kilometrů pod hladinou Severního ledového oceánu, je geologickým prodloužením ruského území, a že si tedy Rusko může podle mezinárodní konvence o mořském právu dělat nárok na využívání jeho velkého nerostného bohatství.
- [15] Zvyšující se význam Arktidy zmiňuje i dokument EU „Klimatické změny a evropská bezpečnost“ ze 14. března 2008 připravený vysokým představitelem EU pro zahraniční a bezpečnostní politiku Javierem Solanou pro Evropskou radu (http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/reports/99387.pdf). V dokumentu se uvádí, že oteplování v Arktidě otevírá nové mezinárodní obchodní cesty a že zvýšená dostupnost enormních zásob uhlovodíků v Arktidě mění geostrategickou dynamiku v regionu s potenciálními důsledky pro mezinárodní stabilitu a evropské bezpečnostní zájmy. Dokument též zmiňuje, že nové strategické zájmy ilustruje rozmístění ruské vlajky pod severním pólem.
- [16] Koncepce vnější politiky Ruské federace, <http://www.mid.ru/ns-osndoc.nsf/0e9272be-fa34209743256c630042d1aa/d48737161a0bc944c32574870048d8f7?OpenDocument>, s. 21.
- [17] Viz vystoupení prezidenta D. Medveděva na setkání s představiteli politických, parlamentních a společenských kruhů Německa 5. června 2008 (http://www.kremlin.ru/appears/2008/06/05/1923_type63374type63376type63377_202133.shtml).
- [18] Z celkového importu z Ruska v objemu 125,66 milionu euro připadá na energetické suroviny 94,09 milionu euro (údaj Eurostat – převzatý z OCHMANN, C., ZAGORSKI, A. Breaking the stalemate: The EU and Russia in 2008. *Spotlight Europe* 2008/01-January 2008. Bertelsmann Stiftung, s. 5).
- [19] LEONARD, M., POPESCU, N. A power audit EU – Russia Relations, European Council of Foreign Relations, http://ecfr.3cdn.net/1ef82b3f011e075853_0fm6bphgw.pdf, 2007.
- [20] Koncepce vnější politiky Ruské federace, <http://www.mid.ru/ns-osndoc.nsf/0e9272be-fa34209743256c630042d1aa/d48737161a0bc944c32574870048d8f7?OpenDocument>, s. 19.
- [21] Viz Grant, Ch. A new deal with Russia? Centre for European Reform – comment & analysis, http://www.cer.org.uk/articles/grant_prospect_nov07.html.
- [22] Cvičení se zúčastnilo 4,7 tisíce příslušníků ozbrojených sil Ruské federace (mj. vzdušně-výsadkových vojsk, pozemních sil, letectva, vojsk ministerstva vnitra a pohraničních vojsk), a 1,7 tisíce příslušníků Čínské lidové osvobozené armády, Kazachstán a Tádžikistán byly zastoupeni 100 vojáky, Kyrgyzstán 30 a Uzbekistán vyslal pouze vojenské pozorovatele.
- [23] Námětem rusko-čínského vojenského cvičení, kterého se zúčastnilo deset tisíc vojáků (z ruské strany 1,8 tisíce), lodě tichooceánské flotily, několik neatomových ponorek, 17 letadel, včetně strategických nosičů Tu-95 MS a bombardérů Tu-22M3, byla operace na podporu míru „na teritoriu státu, ve kterém vypukly etnické spory“. V souvislosti s konáním cvičení prohlásil tehdejší ruský ministr obrany Sergej Ivanov, že v budoucnosti by Rusko a Čína mohly společně realizovat operace na podporu míru v asijsko-pacifickém regionu.

Hlavní použitá literatura:

- BALABÁN, M. *Vojenské, politické a ekonomické aspekty postavení Ruské armády v ruské společnosti* [disertační práce]. Praha: Institut mezinárodních studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, 2000, 181 stran.
- BALABÁN, M. Nová ruská vojenská doktrína a její mezinárodněpolitický a regionální kontext. *Mezinárodní politika*, ročník 28, číslo 9 (2004), s. 25-28.
- BALABÁN, M. Perspektivy, tendence a hlavní aktéři vývoje bezpečnostní situace ve světě do roku 2020. In sborník *Bezpečnostní budoucnost České republiky otázky, výzvy, problémy*. Praha: Ministerstvo obrany ČR-Agentura vojenských informací a služeb 2005, s.7-33.
- BALABÁN, M. Predikce budoucího vývoje aktérů mimo transatlantickou oblast (Rusko, Čína, Indie, islámský svět, nové regionální mocnosti, hospodářská, politická a vojenská uskupení mimo EU. In *Studie pro oblast kritických infrastruktur v rámci projektu přípravy výzkumného centra pro EU*. Řež: Ústav jaderného výzkumu a.s., s. 133-152.

- BALABÁN, M. *Postavení Ruska a jeho vývoj do roku 2020 s výhledem 2050*. Praha: Prague Social Science Studies, 2006, <http://publication.fsv.cuni.cz/publication.php?id=3675>, 28 stran.
- BALABÁN, M. *Megatrendy světového vývoje*. Prague Social Science Studies, Filozofická fakulta UK, Fakulta sociálních věd UK, Praha 2008, http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/281_031%20-%20Balaban.pdf, 52 stran.
- BRZEZINSKI, Z. Putin's Choice, *The Washington Quarterly*, Spring 2008, http://www.twq.com/08spring/docs/08spring_brzezinski.pdf, 22 stran.
- Evropskéjij Sojuz i Rossija: blizkije sosedí, igroki na mirovoj areně, strážěičeskije partniori. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007, 31 stran.
- FREDHOLM, M. The Russian Energy Strategy & Energy Policy: Pipeline Diplomaty or Mutual Dependence, Conflict Studies Research Centre, 2005, <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/russian/>, 57 stran.
- GRANT, Ch. (with Tomas Valasek). *Preparing for the multipolar World: European foreign and security policy in 2020*. London: Centre for European Reform – EU 2020 essay, 2007, 36 stran.
- GRIVAČ, I. A., DĚNISOV, A. A. Uspěchy i něudači „eněrgetičeskój svěrchdržavy“, *Rossija v globalnoj politike*, č. 2/ 2008, <http://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9478.html>.
- Hlavní aktěři vývoje bezpečnostní situace ve světě v horizontu 2020 s výhledem 2050. Sborník z workshopu k přípravě scénáře „Vývoj bezpečnostní situace ve světě, Evropě, ČR v horizontu roku 2020 s výhledem do roku 2050“, Praha, 14. června 2006, http://ceses.cuni.cz/CESES-74-version1-061115_sbornik.pdf.
- CHRAMČININ, A. Poražení SŠA v Irake črevato tjaželymi posledstvijiemi dlja Rossiji, Něžavisimoje vojennoje obozrenije 15. 12. 2006, http://nvo.ng.ru/wars/2006-12-15/1_chaos.html.
- Koncepcija vněšněj politiki Rossijskoj feděraciji, 2008, <http://www.mid.ru/ns-osndoc.nsf/0e9272be-fa32409743256c630042d1aa/d48737161a0bc944c32574870048d8f7?OpenDocument>, 26 stran.
- KUCHINS, C. A. *Alternative futures for Russia*. Washington, D.C.: Center for Strategic and International Studies, 2007, http://www.csis.org/media/csis/pubs/071214-russia_2017-web.pdf, 60 stran.
- LEONARD, M. *Divided World: The struggle for primacy in 2020*, London: Centre for European Reform, 2007, 54 stran.
- PARAMONOV, V., STOLPOVSKIJ, O. Rossija i Centralnaja Azija: *Mnogostoroněje sotrodničestvo v sfere bezopasnosti*. Advanced Research and Assessment Group. Defence Academy of the United Kingdom, 2008, <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/ca/> 14 stran.
- PARAMONOV, V., STROKOV, A. *Otnošeniya meždju Rossijej i Kitajem: istorija, sovremennost' i buduščee*. Conflict Studies Research Centre. Defence Academy of the United Kingdom, 2006, <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/russian/>, 19stran.
- PENKOVA, T. *Russia and the US: A New Military Confrontation?* Instituto Per Gli Studi Di Politica Internazionale. Policy Brief, 2008, 7 stran.
- SMITH, A. M. *A Review of Russian Foreign Policy*. Conflict Studies Research Centre. Defence Academy of the United Kingdom, 2007, <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/russian/>, 11 stran.
- SMITH, A. M. *Russia and the Persian Gulf. The Deepening of Moscow's Middle East Policy*. Conflict Studies Research Centre. Defence Academy of the United Kingdom, 2007, <http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/russian/> 9 stran.
- The New Global Puzzle: *What World for the EU in 2025* (2006): European Union Institute for Security Studies. Paris, <http://www.iss-eu.org/books/NGP.pdf>, 250 stran.
- ZYBERK-PLATER, H. *Who's Afraid of SCO?* Conflict Studies Research Centre. Defence Academy of the United Kingdom, 2007, <http://www.defac.ac.uk/colleges/csrc/document-listings/ca/>, 11 stran.

Rusko-gruzínská válka a její dopad na mezinárodní bezpečnost

V létě 2008 vypukla válka mezi Gruzii a Ruskou federací. Vyvolala celosvětovou pozornost a mnoho úvah na téma dalšího vývoje mezinárodních bezpečnostních vztahů. Dnes ještě není znám přesný konečný stav lidí, kteří byli zabiti přímo v bojové činnosti. Nakolik ale obě strany tvrdí, že jejich ztráty přesáhly počet jednoho tisíce, pak se podle zavedených mezinárodních kritérií jednalo skutečně o válku, nikoli pouze o ozbrojený konflikt (do tisíce mrtvých během jednoho roku bojů). Proto se v celém následujícím textu používá výraz „válka“, i když byla ve srovnání s jinými velice krátká a rychlá.

Historické determinanty

Po zhroucení SSSR se prvním gruzínským vůdcem stal Zviad Gamsachurdia, který své působení postavil především na gruzínském nacionalismu. V tom pokračoval i jeho nástupce Eduard Ševarnadze – v roce 1992 dokonce poslal do separatistických oblastí gruzínské ozbrojené síly. Po úderech gruzínského dělostřelectva na Cchinvali (osetinsky Cchinval), hlavní město Jižní Osetie, bylo několik set, možná i více mrtvých Jihoosetinců. [1] Potom ale došlo k vyhnání desetitisíců Gruzínců, podle některých údajů jich mělo být celkem až tři sta tisíc. [2] A napětí se nadále stupňovalo.

V roce 2006 separatističtí činitelé v Jižní Osetii s podporou Ruska zorganizovali referendum a v něm se 99 % voličů vyslovilo pro vyhlášení nezávislosti. A tak se vystupňoval střet dvou zcela rozdílných přístupů. Gruzínský prezident Michail Saakašvili za svůj cíl vyhlásil dostat Jižní Osetii a Abcházii zpět pod svoji kontrolu, vyhnáním Gruzíncům v roce 2007 slíbil, že do roka se vrátí zpět do svých domovů. Naproti tomu Moskva začala obyvatelům Jižní Osetie vydávat ruské pasy – na konec je přidělila devadesát procentům všeho tamního obyvatelstva, a tím uskutečnila jakýsi tichý demografický převrat.

Jestliže Jihoosetinci měli podporu Moskvy, gruzínský prezident Saakašvili se těšil podpoře ze strany USA. Marc Almond z university v Oxfordu ve své analýze kritizoval americkou pomoc při vyzbrojování a výcviku, kterou si politikové typu Saakašviliho vysvětlují jako bezpodmínečnou podporu svého postupu a podle toho se pak chovají. A na závěr vyjádřil zajímavé geopolitické hodnocení – Gruzie je jakousi miniaturou postsovětského prostoru, také není jednodílná. Proto postavil polemickou otázku, na základě jaké logiky by negruzínské národy měly zůstat v jakési mikro-říši, s jejíž politikou nesouhlasí? [3]

Mezinárodní situace před vypuknutím války

V polovině roku 2008 se mezinárodní bezpečnostní vztahy vyznačovaly čtyřmi nepříznivými tendencemi. První z nich byla stagnace procesu odzbrojení. Naplňování smlouvy NPT z roku 1968 se po hodnotící konferenci 2005 dostalo z řady příčin do mrtvého bodu. Jaderné státy nadále silně spolupěly na jaderné zbraně jako na základ své bezpečnostní strategie, nejaderné státy

stále více pochybovaly o jejich upřímnosti. [4] Na vážnost situace naléhavě upozornili i bývalí vysocí američtí političtí činitelé a odborníci na problematiku mezinárodní bezpečnosti. [5]

Druhou nepříznivou tendencí se stalo stupňování napětí mezi Ruskem a Západem, především pak USA a NATO. Projevilo se to v rovině politické a bezpečnostněpolitické. Značný rozruch vyvolalo již Putinovo vystoupení na mnichovské bezpečnostní konferenci v únoru 2007 – často bylo hodnoceno jako konfrontační. [6] Během roku 2007 a první poloviny roku 2008 se dále vyhrtilo rusko-americké napětí kvůli systému protiraketové obrany v Polsku a v ČR a v první polovině roku 2008 také kvůli uznání nezávislosti Kosova. Zvlášť výrazně se stupňovalo i napětí v oblasti surovinové bezpečnosti a na konec nabylo charakter strategického soupeření. Již od roku 2005 dávala Ruská federace (RF) jednoznačně najevo, že jejím cílem je, aby ropovody a plynovody z oblasti Střední Asie procházely přes její území.

Neblaze působil také trvalý celosvětový nárůst zbrojních výdajů. [7] V roce 2007 dosáhly hodnoty 1339 mld. USD, což byl ve srovnání s rokem 2006 nárůst o 6 % a ve vztahu k roku 1998 to byl vzestup o plných 45 %. Nejvíce se na tomto vývoji podílely USA – v roce 2007 na ně připadalo 45 % celosvětových výdajů na zbrojení a ve srovnání s rokem 1998 zaznamenaly vzestup o 63 %. Největší nárůst zbrojních výdajů za poslední desetiletí však vykázaly postsovětské země, a o to závažnějších 162 %. Týkalo se to zejména Arménie, Ázerbajdžánu, Moldovy, Běloruska, Ukrajiny, Gruzie a Ruska, tedy i hlavních aktérů hodnocené války.

A s tím souvisí i čtvrtá nepříznivá tendence, kterou byl silný konfliktní potenciál v postsovětském prostoru. Jeho historickou a politickou podstatu velmi výstižně vysvětluje známá britská autorka Mary Kaldor – po diskreditaci socialistického projektu v SSSR a po zhroucení politického monopolu do té doby všudypřítomné a všemocné KSSS se ve všech postsovětských zemích dostal popředí nacionalismus jako nový klíč jak pro integraci do té doby utlačovaných národů, tak i pro vyčleňování jiných etnik po vytvoření nových národních států. V plném rozsahu se prosadila politika důrazu na národní identitu, „jež v lepším případě obsahuje psychologickou diskriminaci těch, kteří patří jinam. V horším případě vede k vyhánění obyvatelstva a ke genocidě“. [8] A právě to se v plné síle projevovalo v rusko-gruzínské válce.

Vojenská charakteristika války

Napětí v zakavkazském regionu trvale sílilo, aby vyvrcholilo na počátku srpna 2008, kdy gruzínský prezident Saakašvili vyhlásil, že Gruzie i za použití síly obnoví svoji kontrolu nad Jižní Osetií a Abcházíí, jejichž systémy označil za „zločinecké režimy“. To byla verbální příprava na následující boje. Po ní již následoval přímý vojenský úder v ranních hodinách dne 8.8. 2008 – na hlavním směru rozsáhlého gruzínského útoku proti vzbouřeneckému regionu Jižní Osetie byla nasazena 4. brigáda, nejsilnější a nejlépe vyzbrojená ze všech gruzínských vojenských jednotek. Úkoly její podpory byly stanoveny 3. brigádě, zatímco 1. brigáda byla stažena z Iráku k obraně hlavního města Tbilisi. Hlavním úkolem gruzínských vojsk bylo obklíčit a pak dobýt Cchinvali, hlavní město separatistické republiky Jižní Osetie. Ještě téhož dne bylo oznámeno dobytí nejen Cchinvali, ale také dalších osmi městeček a vesnic v Jižní Osetii. Její činitelé a spolu s nimi neprodleně i ruský prezident Medveděv a premiér Putin hovořili o tisících zabitých lidech a obrovských hmotných škodách a začali používat pojem gruzínská genocida.

Následujícího dne se odehrál první *přímý střet mezi ozbrojenými silami Gruzie a Ruské federace*), a to na moři. Ruské námořnictvo potopilo jednu gruzínskou loď vyzbrojenou řízenými střelami, a to s odůvodněním, že gruzínská plavidla vnikla do bezpečnostní zóny ruských lodí.

Po této potyčce se všechna ostatní gruzínská plavidla stáhla a touto epizodou také skončila námořní část rusko-gruzínské války.

Dne 11. 8. byly zahájeny přímé *rusko-gruzínské pozemní boje*. Ruská federace do nich nasadila dva zesílené prapory z 19. motostřelecké divize, elitní útvary dvou vzdušně-výsadkových divizí (76. a 98. divize) a jednotky speciálního nasazení. Hned v první den bojů ruští výsadkáři pronikli do gruzínského území s cílem zničit vojenské základny, ze kterých by Gruzie podporovat a posilovat své jednotky obklíčené na území Jižní Osetie. Rychle odbyli vojenskou základnu v Senaki a přitom se zmocnili i americké výzbroje, která byla do Gruzie dodána v rámci programu vojenské pomoci. [9] Zároveň s tím ruská vojska zasadila silné dělostřelecké a letecké údery na gruzínské město Gori. V dalších dnech se ruská vojska probíla do takové hloubky gruzínského území, že do hlavního města Tbilisi jim na některých směrech zbývalo jen něco málo přes 50 km.

Síla ruského úderu byla natolik silná, že Gruzie již po dvou dnech bojů přistoupila na jednostranné ukončení všech bojových aktivit. Tato válka tedy byla *rychlá, krátká a disymetrická*. Silnější strana zvítězila zcela jednoznačně, slabší strana neměla sebemenší šanci. Gruzie se dostala do mimořádně nepříznivé situace, protože po krátké válce bude muset vynaložit obrovské úsilí, aby opravila poničenou infrastrukturu, zajistila bydlení pro 50 000 lidí vyhnaných z Jižní Osetie a aby přesvědčila vylekané zahraniční investory k novým investicím.

Pokud jde o **klasifikaci rusko-gruzínské války**, znovu se potvrzuje, že žádná není jednorozměrná, každá má řadu příčin a charakteristických rysů. [10] Tato válka byla z hlediska intenzity *válkou omezenou* – trvala krátkou dobu, proběhla velice rychle. Dále to byla *válka etnická* – byla vyvrcholením napětí mezi dominantním národem, který ovládá celý stát, a minoritním etnikem, které žije na okraji a požaduje vlastní samostatnost. A byla to také *válka kvůli hranicím*, neboť na jejím počátku byly vojenské údery dominantního národa, který nechtěl připustit narušení územní celistvosti svého státu.

Nahlíženo z pohledu RF, byla to válka spíše epizodická – vůbec nebylo nutno nasazovat strategické síly, stačilo dát rozkaz jen několika útvarům z regionálního velitelství. Těm se velelo na úrovni operačního umění a ruští velitelé a vojáci dosáhli nesporného vojenského úspěchu, jež je velmi důležitý pro sebevědomí celé ruské armády. Naproti tomu Gruzie nasadila, s výjimkou 1. brigády, nejlepší jednotky, které vůbec měla k dispozici. Jejich tvrdá porážka má dopady strategického významu – gruzínská armáda selhala, utrpěla těžkou porážku a její věrohodnost a prestiž výrazně klesly. A to by nakonec mohlo mít neblahý dopad na kolektivní sebevědomí Gruzie jako samostatného státu, který byl do té doby vydáván za příklad státu budujícího demokratického uspořádání (a model democracy-building state).

Charakteristika ozbrojeného násilí

Rusko-gruzínská válka měla tři hlavní tragické rysy: nepřiměřené násilí, nerozlišené násilí a vzájemné msty a krutosti. *Nepřiměřené násilí* se od samého počátku dopouštěly obě válčící strany – používaly tzv. submunici, clusterové bomby. Gruzínské letectvo shazovalo z Izraele dodanou municí M85, ale ministerstvo obrany namítalo, že cílem byly jenom vojenské objekty a neosídlené oblasti. Rusové byli obviněni, že shazovali municí RBK 250, ale generální štáb to popíral.

Nerozlišené násilí se projevilo při prvních gruzínských úderech, po nichž bylo zabito několik set civilistů, [1] a tisíce uprchlíků, kteří z Jižní Osetie utíkali do Severní Osetie na území Ruské federace – podle odhadů Human Rights Watch to v prvních dnech gruzínských úderů bylo

až 30 000 lidí. [11] A po úderech vojsk RF následoval útěk Gruzínců z Jižní Osetie do vnitřní Gruzie – podle údajů Úřadu vysokého komisaře pro uprchlíky (UNHCR) to bylo až 15 000 lidí.

Msta a krutost byla oboustranná a velmi ničivá. Nejprve je pocítili obyvatelé města Cchinvali – vedle mrtvých a raněných byly i další trýznivé důsledky – poničená obydlí, nemocnice, školy, veškerá kritická infrastruktura. Po nástupu ruských vojsk následovalo rabování a vypalování v gruzínských vesnicích, únosy, znásilňování a svěvolné zabíjení a popravování, jichž se dopouštěli především samozvanci z nepravidelných bojůvek. Jejich řádění nabylo rozměrů etnické čistky.

V rusko-gruzínské válce se tak projevil jeden z typických rysů ozbrojeného násilí na počátku 21. století – hned za bojujícími armádami nastupují nejrůznější milice a bojové skupiny samozvanců, které v daném místě dále šíří a stupňují násilí. Jekatěrina Stěpanová ze Stockholmského mezinárodního ústavu pro výzkum míru (SIPRI) v této souvislosti používá výraz „místní násilí“ (localized acts of violence). [12] Šlo především o etnicky a kriminálně motivované násilí, jehož hlavním smyslem bylo zabít a ničit.

Válka z pohledu mezinárodního práva

Při tomto hodnocení budeme vycházet z přístupu Garetha Evanse, celosvětově známého odborníka na mezinárodní právo. Ten říká, že válka je legální tehdy, když má mandát RB OSN a legitimní je, když se potvrdí důvody pro které byla vedena. [13]

Pro posuzování legálnosti této války je důležité, že ani jedna z válčících stran se před zahájením bojové činnosti neobrátila na RB OSN. Ani Gruzie, ani RF nežádaly, aby RB OSN projednávala situaci v regionech, v nichž vrcholilo napětí, aby k nim zaujímala stanovisko. Gruzie nežádala a ani neměla mandát k tomu, aby nasadila armádu k bojové činnosti na svém vlastním území. A stejně tak RF nepožadovala neměla mandát k tomu, aby nasadila svoji armádu proti sousednímu suverénnímu státu.

A pokud jde o legitimnost, velkou inspirací vedle Garetha Evanse je i přední americký odborník Robert Litwak. Ten po zkušenosti z operace Irácká svoboda napsal, [14] že pokud má válka být legitimní, pak by měla být až tím skutečně nejzazším řešením (last resort). Jejím spuštěním by měl předcházet stupňovaný politický, diplomatický a diplomatický nátlak, a pokud i ty by byly neúspěšné, pak by mohlo následovat i soustředění vojsk a jejich cvičení v blízkosti země, proti které se chce nakonec vojensky udeřit. [15]

Při uplatnění Litwakova přístupu vidíme, že Gruzie ani zdaleka nevyčerpala všechny možnosti politického, diplomatického či ekonomického působení či nátlaku na separatistické regiony. Její vojenský úder nebyl tím nejzazším řešením, nedošlo k němu až po vyčerpání všech prostředků nevojenského nátlaku. A stejně tak ani RF nevyčerpala všechny možnosti nevojenského tlaku na Gruzii a velmi rychle přešla k bojové činnosti, která pro ni byla vítanou příležitostí, jak předvést svoji politickou odhodlanost a zároveň s tím i zdrcující vojenskou převahu.

Můžeme tedy uzavřít, že ani jedna z válčících stran nejednala v souladu s mezinárodním právem, ani jedna neuvedla důvody, které by dostatečně ospravedlnily nasazení vojenské síly k dosažení politických cílů. Stejně tak obě strany zcela ignorovaly doporučení dokumentu OSN z roku 2004, [16] který klade hlavní důraz na pět hlavních kritérií pro posuzování závažnosti bezpečnostních hrozeb. Při jejich uplatnění se ukazují následující poznatky:

1. Závažnost hrozby: ani v jednom nebyla hrozba tak závažná, aby bylo nutné nasadit ozbrojené síly. Gruzie a po ní i Rusko svými vojenskými akcemi provedli to, čemu text dokumentu OSN výstižně říká „katastrofa, které bylo možné se vyhnout“ (avoidable catastrophe).

2. Smysl případné vojenské akce by se měl posuzovat podle toho, zda jejím smyslem zastavit nebo odvrátit hrozbu. Jihoosetinský separatismus nebyl tak závažnou hrozbou, aby ospravedlnit nasazení gruzínských brigád a stejně tak gruzínský vojenský výpad do Jižní Osetie nemůže být ospravedlněním masivního nasazení ruských vojsk a jejich postupu do nitra Gruzie.
3. Válka by měla být nejzazším řešením, až po vyčerpání všech možností nevojenského řešení: ani Gruzie a po ní ani RF nevyčerpaly všechny možnosti nevojenského řešení. Jak Saakašvili, tak po něm i Medvedev s Putinem zcela obešli Radu bezpečnosti OSN, vůbec se na ni neobrátili s argumenty, na jejichž základě by RB OSN mohla jednat o mandátu pro preventivní nasazení ozbrojených sil.
4. Měla by se zvažovat přiměřenost prostředků (tzn., že vojenské akce by se měly omezit na nezbytné minimum z hlediska rozsahu, trvání a intenzity). Také toto doporučení obě strany zcela ignorovaly: Gruzie plošným bombardováním cílů v Jižní Osetii, Rusko zase obsazením přístavu Poti a úderů na město Gori. Obě strany vyhověly pouze kritériu trvání, válka byla skutečně krátká, ale i tak za cenu zbytečných obětí a nepřiměřených ztrát. Ani Gruzie, ani RF nerespektovaly rezoluci RB OSN 1265 (1999) o ochraně civilního obyvatelstva v ozbrojených konfliktech.
5. Zvažování důsledků, vždy by se mělo přemýšlet, zda vojenský zásah účinně a dlouhodobě odvrátí hrozbu, která byla jeho důvodem. I toto doporučení zůstalo zcela nevyslyšeno. Ani jedna strana nezvažovala politické důsledky svého jednání. Gruzie svým vojenským úderem nezlepšila, ale naopak zhoršila situaci svých uprchlíků z Jižní Osetie a stejně tak i vyhlídky na uspokojivé řešení problémů separatismu. RF nezvážíla a nedocenila kritické reakce mezinárodního společenství, jež se neomezily jen na USA a NATO, ale které vyjádřila také EU, OBSE, neutrální státy.

Můžeme tedy uzavřít, že bojová činnost obou stran byla jednoznačně nelegální i nelegitimní.

Stanoviska a angažovanost mezinárodního společenství

Velmi důležitou úlohu hned v prvních dnech konfliktu sehrály především *Mezinárodní výbor Červeného kříže* a *Human Rights Watch*. Zasadily se o vytvoření koridorů pro uprchlíky, kteří se pohybovali v obou směrech, a tak se zasadily o lidskou bezpečnost (human security) nejméně 30 000 lidí v oblasti postižené válkou. Jejich činnost zasluhuje nejvyšší ocenění.

Velmi kritická stanoviska na adresu RF zaujaly vlády řady zemí, které můžeme rozdělit do tří hlavních skupin. První vytvořily zakládající členové NATO, konkrétně USA, Velké Británie a Francie. Ty odsuzovaly především nepřiměřenou brutalitu ruské reakce. Např. francouzský ministr zahraničí Bernard Kouchner ruské vojáky obvinil z etnických čistek a ze snah vytvořit etnicky homogenní Jižní Osetii. [17] Velmi tvrdá stanoviska zaujaly státy druhé skupiny, tedy Polsko spolu se čtyřmi postsovětskými státy: Litvou, Lotyšskem, Estonskem a Ukrajinou. Jejich prezidenti dokonce odletěli do Tbilisi, aby vyjádřili svoji podporu prezidentu Saakašvilimu. Ústřední společnou pohnutkou jejich jednání byly historické zkušenosti s někdejší sovětským impériem, které se vytvářelo doslova krví a železem. [18] Litevský prezident Valdas Adamkus dokonce hovořil o nepřijatelném chování agresivního Ruska, jež se tváří v tvář postmoderním státům chová jako stát z 19. století a o nutnosti přehodnotit celý systém evropské bezpečnosti. [19]

A konečně třetí skupinu kritických zemí zformovaly *neutrální skandinávské státy* Švédsko a Finsko. Finský ministr zahraničí Alexander Stubb zastávající funkci předsedy OBSE kritizoval ruská vojska za to, že usilovala, aby Jižní Osetii vyčistila od všech Gruzínců. [20] A jeho švédský partner Carl Bildt byl ještě kritičtější – řekl, že argument Moskvy, že zasahovala na ochranu ruských občanů v Jižní Osetii „připomíná Hitlerova zdůvodňování nacistických invazí“. [21]

Zvláštní pozornost zasluhuje Francie jako předsednická země EU. Její prezident Nicolas Sarkozy při setkání s ruským prezidentem Medveděvem dne 12. 8. 2008 představil šestibodový program: nepoužití síly, definitivní ukončení nepřátelství, zajištění cest pro humanitární pomoc a pro návrat uprchlíků, stažení gruzínských ozbrojených sil do jejich původních pozic, odchod ozbrojených sil RF do míst, kde se nacházela před vypuknutím bojů, mezinárodní jednání o budoucím statutu Jižní Osetie a Abcházie.

Angažovanost Francie jako předsednické země EU a stejně tak aktivity německé kancléřky Angelý Merkelové sehrály velmi důležitou úlohu – především díky nespornému kreditu obou zemí, které se v roce 2003 jasně postavily proti válce v Iráku. Nikdo v Kremlu nemohl jejich kritiky zpochybňovat tak, jako se to dělo ve vztahu k výhradám z USA či z Velké Británie, když „ruští politikové, pod vlivem vojenské intervence do Iráku, odmítali jakékoliv moralizování ze strany Západu“. [22]

Francie spolu se SRN svým soustředěným diplomatickým působením v době, kdy Moskva nebrala ohled na americké a britské protesty, výrazně přispěly k rychlému ukončení bojů a k přesunutí pozornosti na politické řešení a jednání. Navíc Francie postupovala velice uvážlivě: nepřevzala tvrdý slovník Washingtonu, který hovořil o ruské agresi proti suverénnímu státu. Vyvarovala se, aby veřejně označila viníka, a tím si uchovala prostor pro své zprostředkovatelské působení, „aby Rusům dala možnost stáhnout svá vojska, aniž by přitom ztratili svoji tvář“. [23]

Další vlnu silné kritiky vyvolalo ruské jednostranné rozhodnutí uznat nezávislost Jižní Osetie a Abcházie (dne 26. 8. 2008), které znamenalo zásadní zpochybnění územní celistvosti Gruzie. To už odsoudily nejen některé státy, ale také generální tajemník OSN, dále pak NATO, předseda OBSE, Evropská komise, Rada EU, ministři zahraničí G-7. Kritika se tedy prosadila i na úrovni mezinárodních organizací. Jejich stanoviska vycházela z názoru, že ruské uznání samostatnosti jižní Osetie a Abcházie odráželo zájem Ruska destabilizovat Gruzii a zabránit jejímu vstupu do NATO. [24]

Diskuze v odborných a akademických kruzích

Přední americký komentátor *Thomas L. Friedman* využil atmosféry probíhajících olympijských her v Pekingu a metaforicky napsal, [25] že zlatou medaili by zasloužil ruský premiér Putin, a to za brutalitu, s jakou postupoval. Stříbrnou medaili navrhl M. Saakašvilimu za zabeđenou lehkomyšlnost, s jakou podnikl vojenský výpad do Jižní Osetie. A bronzovou medaili přiřkl zahraničněpolitickým týmům prezidentů B. Clintona a G. W. Bushe za umíněnost, s jakou prosazovali rozšiřování NATO.

Při vysvětlování historického kontextu připomněl, že po skončení studené války on a spolu s ním i George Kennan, Michael Mandelbaum a senátor Sam Nunn rozšiřování NATO kritizovali, ale nakonec byli mnohem méně vlivní než ti, kteří prosazovali dva hlavní argumenty – Rusko je od nepaměti agresivní a po prohře ve studené válce je příliš slabé, než aby mohlo ohrozit kterýkoliv z nových členských států NATO. A tak Friedman došel k závěru, že rozšiřování NATO

stále více na východ, na postsovětské území bylo hloupé (foolish), protože dalo Putinovi záminku k úderu proti rodící se ruské demokracii a nakonec i proti Gruzii. A v dalším ze svých komentářů zkritizoval návrh, aby byla poskytnuta „jedna miliarda dolarů zemi, jejíž prezident se choval nezodpovědně a vyprovokoval válku s brutálním Ruskem“. [26]

Velice podobně argumentoval i *William Pfaff*. Odsoudil přehnanou reakci Ruska na útok proti jeho vojákům v Jižní Osetii. Nedílně s tím ale zkritizoval ty politiky v administrativách B. Clintona a G.W. Bushe, kteří trvali „na bezplatné expanzi NATO až k hlavnímu vchodu do Ruska“. [27] A *Salomé Zourabichvili*, profesorka na pařížském Institut d'Etudes Politiques, předtím ministryně zahraničí Gruzie v letech 2004–2005, výstižně dodala, že Saakašviliho akce se pro Rusko stala záminkou, aby se pomstilo za to, co už delší dobu vnímalo jako ponížení ze strany Západu. [28]

S postupem času začaly zaznívat i pochybnosti o postupu gruzínského prezidenta před vypuknutím války. Tři bývalí velvyslanci v Gruzii (jeden britský a dva američtí) ve společné analýze napsali, že Gruzie potřebuje nezávislou vyšetřovací komisi na způsob komise 11. 9. 2001 v USA a že její pozornost by se měla zaměřit především na podmínky, které vedly k válce, na gruzínský postup během války i po ní, na vyšetření etnických čistek na obou stranách. [29]

Vzápětí po skončení krátké rusko-gruzínské války se rozproudila diskuze na téma, jakou úlohu v ruském rozhodování sehrály ekonomické úvahy, zejména pak snahy ochromit nebo narušit ropovod Baku-Tbilisi-Ceyhan? [30] Při hledání odpovědi na tuto otázku došel Svante Cornell ze stockholmského Ústavu pro bezpečnost a rozvoj k závěru, že základem celého kavkazského geopolitického problému je zajištění bezpečnosti energetických dodávek do Evropy, protože Rusko dalo svojí vojenskou akcí jasně najevo, že chce trvale kontrolovat přístup k ropě a zemnímu plynu z Kaspické oblasti. [31] To podle Cornella bude vážná výzva pro EU a také pro NATO. Není tedy vyloučeno, že tato válka, byť byla velice rychlá, může změnit geoeconomickou situaci v regionu, který je životně důležitý pro distribuci surovinového bohatství z východu na západ

Závěrem

Gruzínský úder na Jižní Osetii a následující brutální ofenzíva Ruské federace vyvolaly celou řadu vážných otázek o budoucnosti mezinárodních bezpečnostních vztahů.

První z nich je dopad této války na rozšiřování NATO v postsovětském prostoru. To je další velkou neznámou. Bude takováto válka důvodem, aby NATO přehodnotilo svůj dosavadní postup a aby zastavilo proces přibírání dalších postsovětských zemí do svých řad?

K této otázce se již rozproudila velmi živá a bohatá diskuze. Na jedné straně např. bývalý polský prezident Aleksander Kwasniewski napsal, že diskuze s Ruskem mohou pokračovat, ale zároveň s tím musí postupovat i proces rozšiřování NATO, protože Rusko si v žádném případě nesmí nárokovat právo rozhodovat o osudech svých sousedů. [32] Na druhé straně bývalý britský ministr zahraničí Rifkind varoval, že pozvání Gruzínců a Ukrajinců (do NATO) by mohlo zpochybnit vztahy mezi zeměmi západní a východní Evropy. Použil analogii s první světovou válkou, kdy se velké mocnosti dostaly do války kvůli zabití jednoho arcivévody, aby došel k závěru, že „pozvání horké války není cestou, jak se vyhnout studené válce“. [33]

S tím nedílně souvisí i další otázka pro následující měsíce, ne-li i roky. Ta zní následovně: *jak přistupovat k Rusku a jeho politice v postsovětském prostoru?* Daniel Vernet, ředitel redakce *Le Monde*, výstižně napsal, [34] že Evropa se ocitla před vážným dilematem: buďto být solidární

s národy, které se chtějí emancipovat, nebo je nechat padnout, a tím Moskvu pobídnout k dalšímu revanšismu.

Velmi zajímavé řešení této otázky kruciálního charakteru nabídli analytici z European Center on Foreign Relations. [35] Doporučili, aby EU dala jasně najevo, že „partnerství pro modernizaci je neslučitelné s ruskými vojenskými výpady do sousedních zemí“ a že EU by se ve své politice sousedství měla více zaměřovat na regionální stabilitu, ekonomický rozvoj a posilování demokracie.

Rusko-gruzínská válka i při své krátkosti a relativně nízkém počtu obětí (zejména ve srovnání s desetitisíci mrtvých a miliony běženců a utečenců v Iráku) ukázala, že *silová řešení nadále zůstávají součástí mezinárodní politiky*. I na počátku 21. století dávají politikové příkazy k vojenským úderům, aniž by se zabývali otázkou, zda takový postup je legální a legitimní. Právě postsovětský prostor je z tohoto pohledu zvlášť výbušný a představuje nebezpečný potenciál i do budoucna.

Zcela nejdůležitější otázka se týká budoucnosti mezinárodních bezpečnostních vztahů. Rusko-gruzínská válka a přetrvávající konfliktní potenciál v postsovětském prostoru by mohly posílit pravděpodobnost takového uspořádání, které již vzpomínaná profesorka na London School of Economics Mary Kaldor nazývá návrat k blokovému uspořádání. V jeho rámci by dělicí čáry byly narýsovány nikoli na základě ideologie, ale na základě národní a kulturní identity. Sama k tomu dodává, že by to ve značné míře znamenalo uspořádání na základě Huntingtonova díla *Střet civilizací*. [36]

Jako méně pravděpodobná se bezprostředně po rusko-gruzínském válce jeví varianta, kterou Kaldor nazvala kosmopolitní vládnutí (cosmopolitan governance). Jejím základem by měly být celosvětově sdílené hodnoty a celosvětový dohled (global overwatch) nad jejich dodržováním. Bezpochyby by byla ideálním způsobem mezinárodního uspořádání, ale její naplnění závisí na množství činitelů, především pak na dalším vývoji vztahů mezi USA a Ruskou federací. Ten se může ubírat mezi dvěma krajnostmi.

První možností je návrat k cynické politice sfér vlivu, kde by každá strana postupovala bez ohledu na mezinárodní právo a názory jiných a při naplňování svých zájmů by nasazovala vojenskou sílu i bez mandátu RB OSN. [37] Takovému přístupu nasvědčují např. kategorická vyhlášení ruského velvyslance při NATO, že kdyby NATO i po této válce nabídlo členství Gruzii, Moskva by to považovala za „překročení červené čáry a ukončila by spolupráci s organizací, která podporuje agresora“. [38]

Druhou, daleko příznivější možností, by byl návrat k věčnému dialogu a oboustranně střízlivému pohledu, k jakému se na samém konci studené války dopracovali G. Bush starší a M. Gorbačov. Ti se dokázali povznést nad ideologická a politická zdůvodňování přítomnosti svých vojenských jednotek v zahraničí a hledali cesty k jejímu omezování a ke snižování mezinárodního vojenského napětí. Jestliže tito dva státníci dokázali elegantně a bezproblémově zvládnout konec čtyřicet let trvající studené války, proč by jejich nástupci na konci prvního desetiletí 21. století neměli zvládnout návrat od stupňovaného soupeření k partnerství a spolupráci na poli mezinárodních bezpečnostních vztahů, která by byla obrovským přínosem pro celé lidstvo?

Poznámky a použitá literatura:

- [1] Nevládní organizace Human Rights Watch (HRW) uvádí několik set, podle ruského velvyslance v Gruzii to mělo být až 2000 mrtvých. Za srovnání stojí poslední data uváděná českými autory, např. Jaromír Štětina:

Cchinvali nezničili Gruzínci, ale Rusové, http://tyden.cz/rubriky/zahranici/valka-na-kavkaze/stetina-cchinvali-nezniciili-gruzinci-ale-rusove_76160.html.

- [2] ALMOND, M. Moscou-Tbilissi: responsabilités partagées. *Le Monde*, 21. 8. 2008.
- [3] Tamtéž.
- [4] GILL, Bates. A cell to arms control. *SIPRI Yearbook 2008*, s. 5.
- [5] SCHULTZ, G., NUNN S., KISSINGER H., PERRY W. A world free of nuclear weapons. *Wall Street Journal*, 15. 1. 2008.
- [6] HAINE, J., Y., HEROLF, G., LACHOWSKI, Z. Euro-Atlantic Security Institutions and Relationship. *SIPRI Yearbook 2008*, s. 18.
- [7] GILL, Bates. Introduction: A cell to arms control. *SIPRI Yearbook 2008*, s. 4.
- [8] KALDOR, Mary. *New and Old Wars*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2007, s. 81. Mary Kaldor se mj. v r. 2004 zúčastnila tzv. Fóra 2000 v Praze.
- [9] Russian Forces Capture Military Base in Georgia. *New York Times*, 11. 8. 2008.
- [10] Blíže viz GOLDSTEIN, Joshua. *International Relations*, Washington, 1999.
- [11] *Human Rights Watch*, 10. 8. 2008.
- [12] STEPANOVA, Ekaterina. Trends in armed conflicts. *SIPRI Yearbook 2008*, s. 46.
- [13] Blíže viz EVANS, Gareth. When Is It Right to Fight? *Survival*, Vol. 46, Autumn 2004, no.3
- [14] LITWAK, Robert. Non-proliferation and the Dilemmas of Regime Change. *Survival*, Vol. 45, Winter 2003-04, no. 4.
- [15] Jeho pojetí až nápadně připomíná postup SSSR v roce 1968 při nátlaku na Dubčekovo vedení v ČSSR, který předcházel mohutné invazi, jež dne 21. 8. 1968 rozdrtila Pražské jaro.
- [16] *A more secure world: Our shared responsibilities*. Report of the Secretary-General's High-Level Panel on Threats, Challenges and Change. www.forumishqiptar.com/archive/index.php/t-61369.html.
- [17] *Euronews* 27. 8. 2008.
- [18] WOLTON, Th. Lourd héritage soviétique. *Le Monde* 3. 9. 2008.
- [19] Pour le président estonien, il faut repenser l'idée même de sécurité en Europe. *Le Monde*, 28. 8. 2008.
- [20] *The BBC News*, 25.8. 2008.
- [21] *Economist*, 14.8. 2008.
- [22] Smolar, P. Occident-Russie, anatomie d'une fracture. *Le Monde*, 10. 9. 2008.
- [23] NOUGAYREDE, N. Géorgie, OTAN, Kosovo: la revanche russe. *Le Monde*, 11. 8. 2008.
- [24] Refaire l'empire. *Le Monde*, 27.8. 2008.
- [25] FRIEDMAN, T. What did we expect? *International Herald Tribune*, 20. 8. 2008.
- [26] FRIEDMAN, T. Georgia on my mind. *International Herald Tribune*, 7. 8. 2008.
- [27] Pfaff, W. Saakashvili's folly. *International Herald Tribune*, 28. 8. 2008.
- [28] Zourabichvili, S. What next? *International Herald Tribune*, 21. 8. 2008.
- [29] CORBOY, D., COURTNEY, W., YALOWITZ, K. What the West Needs. *International Herald Tribune*, 14. 9. 2008.
- [30] BILLETTE, A. Au coeur du conflit, l'acheminement du pétrole qui contourne la Russie. *Le Monde*, 11. 8. 2008.
- [31] Cornell S. L'avenir de l'Europe se joue dans le Caucase. *Le Monde*, 1. 9. 2008.
- [32] KWASNIEWSKI, A. Repensons les relations avec la Russie. *Le Monde*, 26. 8. 2008.
- [33] RIKKIND, M. A hot war is no way to prevent a cold one. *International Herald Tribune*, 5. 9. 2008.
- [34] VERNET, D. Géorgie: succes tactique, mais conséquences stratégiques. *Le Monde*, 19. 8. 2008.
- [35] POPESCU, N., LEONARD, M., WILSON, A. Can the EU win the peace in Georgia? *ECFR Policy brief*, August 2008.
- [36] Kaldor, Mary, cit. dílo, s. 181.
- [37] To se ostatně projevilo i reakcích ruských politiků a komentátorů, kteří namítali, že neudělali nic horší než USA svojí invazí do Iráku.
- [38] Rogozine M. L'élargissement a des pays de l'Est a renforcé l'orientation antirusse de l'OTAN. *Le Monde*, 15. 9. 2008.

V současnosti prochází AČR transformací, která je spojena mimo jiné s tlakem na podstatné snižování vojenských nákladů. Jednou z často zmiňovaných otázek účelného nakládání s finančními prostředky je zadávání státních resp. armádních zakázek. V tomto článku aplikujeme metody vícekritériálního rozhodování při sestavení algoritmu rozhodování o přidělení státní zakázky, který eliminuje z hlediska nákladovosti neoptimální jednání a je snadno využitelný všemi osobami zodpovědnými za zadávání zakázek externím dodavatelům. Tato aplikovaná metoda vytváří kvantifikované podklady, které ztransparentňují zadávání veřejných zakázek, a je možno ji v praxi využít zejména u zakázek malého rozsahu, u nichž způsob výběru dodavatele není zákonem pevně ošetřen. Navržená metoda bude vysvětlena a aplikována v konkrétním řešeném příkladě.

1. Úvod

Jednou z možností, jak docílit trvalého snižování nákladů, je maximální využívání metod ekonomické analýzy, které představují prověřené postupy a nástroje pro optimalizaci procesů a slouží především právě k minimalizaci nákladů. V [1] nalezneme souhrn jednotlivých kvantitativních disciplín a jejich možného využití při snižování nákladů v AČR společně s návrhem, jak je možno využít těchto metod ve vojenské praxi. Článek poukazuje na možnost používání řešených příkladů, které zpřístupňují konkrétní metodu širokému spektru uživatelů bez nutnosti detailního studia podkladové teorie. Záměnou vstupních parametrů umožňuje řešený příklad aplikaci názorně vysvětleného postupu na široký okruh problémů o jejichž optimalizaci usilujeme. Zopakujeme strukturu řešených příkladů, jejíž podrobnější rozbor lze nalézt v [1] :

1. Zadání typové úlohy
2. Výběr vhodných matematicko-ekonomických metod
3. Řešení úlohy
4. Diskuze výsledků úlohy
5. Charakteristika skupiny úloh, na níž lze toto řešení použít

Jednou z finančních oblastí rezortu MO, ve kterých vzniká velký tlak jak na zvyšování hospodárnosti využívání prostředků, tak na transparentnost prováděných operací, je zadávání veřejných zakázek. Současná právní úprava rozděluje veřejné zakázky podle objemu na velké, podlimitní a zakázky malého rozsahu. Zatímco velké zakázky a podlimitní zakázky (nad 2 000 000 Kč nebo v případě stavebních prací nad 6 000 000 Kč bez DPH) je třeba vybírat prostřednictvím pevně daného zadávacího řízení, zakázky malého rozsahu, které nedosahují limitů podlimitní zakázky uvedených výše, je možno zadat bez zadávacího řízení. Podmínkou zadávacího řízení

v případě, kdy je více hodnotících kritérií, než-li pouze cena zakázky, je zveřejnění kritérií výběru dodavatele a také příslušných vah těchto kritérií (např. v oznámení o zahájení zadávacího řízení). Podstatou komisionálního hodnocení nabídek je jejich ohodnocení podle jednotlivých kritérií a v závislosti na stanovených vahách seřazení od nejlépe hodnoceného k nejhůře hodnocenému dodavateli. U zakázek malého rozsahu (které ovšem ve větším počtu vedou rovněž k významným objemům utracených finančních prostředků) zákon nenařizuje konkrétní postup výběru dodavatele a vzniká tak prostor pro neoptimální rozhodnutí ať již učiněné záměrně či uplatněním nevhodné rozhodovací metody. Možnost, jak pravděpodobnost neoptimálních rozhodnutí snížit, nabízí **algoritmizace hodnocení zakázek**.

Předmětem tohoto článku je konkrétní aplikace metod multikriteriálního rozhodování při návrhu postupu, který by eliminoval nežádoucí vliv rozhodovatele při zadávání zakázek malého rozsahu a zároveň by vytvářel kvantitativní a tedy archivovatelné podklady rozhodování, které obhájí volbu dodavatele při zpětném zkoumání. Přístup je vysvětlen pomocí konkrétního řešeného příkladu, v rámci jehož části 2. *Výběr vhodných matematicko-ekonomických metod* je navržena metoda hodnocení variantních dodavatelů zakázek malého rozsahu.

2. Řešený příklad

2.1 Zadání typové úlohy

Vznikla potřeba vybavit objekt novým nábytkem. V současné době se objekt rekonstruuje a připraven pro nastěhování nábytku bude za tři měsíce. Zodpovědná osoba vybírá z nabídek tří firem (označíme si je A, B a C), které se přihlášily do výběrového řízení. Poznamenejme, že se bude jednat pouze o výběr mezi nabídkami firem ze soukromého sektoru a armáda nemůže tuto zakázku pokrýt vlastními silami. V případě, kdy se rozhodujeme např. u ostrahy nebo stravovacích služeb mezi zadáním zakázky soukromému sektoru a vlastním zabezpečením dané služby přechází problém do oblasti outsourcingu, u kterého je metodologie hodnocení variant složitější zejména z hlediska vyhodnocení nákladů.

2.2 Výběr vhodných matematicko-ekonomických metod a řešení úlohy:

Jednou z nejčastějších činností managementu je rozhodování mezi několika variantami svého dalšího jednání. Pro podporu rozhodování vznikla tzv. *teorie rozhodování*, která nabízí širokou paletu podpůrných nástrojů pro rozhodování z nichž asi nejvíce pozornosti v rámci tzv. *rozhodování za jistoty* bylo věnováno postupům stanovení preferenčního uspořádání variant. V případě, že existuje větší počet kritérií hodnocení variant, mluvíme o tzv. *vícekriteriálním hodnocení variant*.

Rozhodováním za jistoty se míní znalost všech variant, které mohou nastat a ze kterých vybíráme. Všechny varianty jsou dostupné a cílem rozhodnutí je stanovení pořadí jejich výhodnosti resp. stanovení optimální varianty.

V našem řešeném příkladě vybíráme z mnoha metod vícekriteriálního rozhodování pro určení vah kritérií tzv. *Saatyho metodu* a pro stanovení optimální varianty využijeme *metodu váženého pořadí* (viz [2]).

Nejprve zavedeme značení a standardizované postupy určení vah kritérií a hodnocení variant a dále navrheme postup vhodný pro transparentní výběr dodavatele zakázek malého rozsahu.

a) Stanovení kritérií

Podstatou metody transparentního rozhodování o zadání zakázky malého rozsahu je účast dvou hodnotitelů, jejichž názory budou vstupem rozhodovacího procesu. V první řadě každý z hodnotitelů samostatně navrhuje kritéria, podle kterých by se daná zakázka měla hodnotit. Porovnáním všech navržených kritérií se vyberou ty, na nichž se oba hodnotitelé shodli, přičemž se předpokládá, že každý hodnotitel se snaží navrhnout maximum relevantních kritérií. Předpokládejme, že kritéria, na nichž se hodnotitelé shodli v našem případě jsou:

- ☐ **cena nábytku,**
- ☐ **cena dopravy** nábytku na místo určení,
- ☐ **cena skladování** nábytku v období od nákupu do jeho umístění v opraveném objektu (nutnost skladování vzniká v případě, že nábytek bude dodán před dokončením rekonstrukce objektu),
- ☐ **kvalitativní** charakteristiky nábytku (použitý materiál, vybavení šatních skříní, kvalita matrací...).
- ☐ **záruční doba**

b) Charakteristika variant podle zvolených kritérií

Dalším krokem je sepsání charakteristik jednotlivých variant podle zvolených kritérií. Cenu nábytku a dopravy nábytku na místo určení známe z nabídek jednotlivých firem. Náklady na uskladnění nábytku ve skladu na jeden den odhadujeme např. na 350 Kč. Tyto náklady obsahují např. dodatečnou spotřebu energie na vytápění nově zabraných prostor skladu, dodatečné náklady na ostrahu, případně může jít o nájemné za sklad, pokud nemáme dostatečné kapacity pro uskladnění nábytku ve vlastních prostorách. Cenu za skladování nábytku určíme tedy jako součin počtu dnů, kdy je nábytek uskladněn a nákladů na jeden den uskladnění. Firma A vyprodává své sklady a s její nabídkou je spojen odběr nábytku do jednoho měsíce. Odhadujeme, že v případě zvolení varianty A by vznikla potřeba uskladnění nábytku na 65 dní. Firma B dodá nábytek v jakémkoliv termínu a u dodávky firmy C je nutno počítat s asi desetidenní nutností skladování nábytku.

Kvalitu nabízeného nábytku ohodnotíme od nejlepšího k nejhoršímu slovně:

- ☐ vynikající (nábytek obdržel certifikát ISO),
- ☐ dobrá (nábytek obdržel jiný certifikát kvality),
- ☐ dostatečná (standardní kvalita),
- ☐ nedostatečná (použití nekvalitních materiálů).

V následující tabulce charakterizujeme jednotlivé varianty tj. nabídky firem A, B a C vzhledem ke zvoleným kritériím výše naznačeným postupem:

Kritérium Varianta	Cena nábytku [Kč]	Cena dopravy [Kč]	Cena skladování [Kč]	Kvalita	Záruční doba [roky]
A	101 000	8000	22750	3	2
B	153 000	1000	0	1	5
C	138 000	5800	3500	2	2

Tab. 1: Charakteristika variant podle zvolených kritérií

c) Stanovení dílčího užítku jednotlivých variant vzhledem k daným kritériím

Jednotlivá kritéria jsou vyjádřena v různých jednotkách. První tři kritéria mají své hodnoty uvedeny v korunách, zatímco kvalita je charakterizována školní známkou a záruční dobu uvádíme v letech. Pro další postup je nutno převést vyjádření všech kritérií na stejnou měrnou jednotku. Nejčastěji se využívá převod všech hodnot u jednotlivých kritérií na užitek z dané hodnoty plynoucí. Poznamenejme pouze, že pro určení užítku využijeme *metody bazické varianty*.

Označíme-li x_{best} nejlepší hodnotu pro dané kritérium a řekneme, že užitek nejlepší hodnoty je 1 tj.

$$u(x_{best})=1,$$

pak užitek hodnoty x **kritéria nákladového typu** vypočítáme ze vztahu

$$u(x) = \frac{x_{best}}{x}.$$

Mezi kritéria nákladového typu patří typicky cena kupovaného zboží, neboť **čím vyšší cenu jsme nuceni zaplatit, tím nižší užitek** z této varianty máme. V našem příkladě je tímto kritériem také kvalita, neboť jsme ji oznámkovali jako ve škole, a tedy čím nižší hodnotou jsme variantu z hlediska kvality očíslovali, tím kvalitnější zboží tato varianta nabízí, a tím vyšší užitek přinese.

Užitek hodnoty x **kritéria výnosového typu** vypočítáme ze vztahu

$$u(x) = \frac{x}{x_{best}}.$$

V případech, kdy hodnotíme varianty, ze kterých plyne určitý výnos, kritéria kvantifikující tento výnos jsou právě výnosového typu, nebo-li **čím vyšší výnos, tím vyšší užitek**. V našem příkladě mezi kritéria výnosového typu patří doba záruční lhůty, neboť pro ni platí, že čím delší záruční doba, tím vyšší užitek nám podle tohoto kritéria daná varianta přinese.

Konkrétní postup stanovení užítku jednotlivých hodnot vidíme v tab. 2. Reprezentantem přepočtu hodnot cenových kritérií jsou hodnoty pro ceny nábytku. Nejhorší hodnotou je hodnota nejvyšší a tedy nejdražší: ta má užitek nulový, nejvyšší užitek pak má hodnota představující nejnižší cenu. U kritéria kvality je to obdobně, neboť jsme kvalitu oznámkovali jako ve škole. Tedy čím nižší hodnota známky, tím vyšší užitek. U kritéria záruční doby je tomu však obráceně: čím delší záruční dobu nám dodavatel poskytne, tím vyšší užitek nám tato záruční doba přinese.

Kritérium: Cena nábytku $x_{best} = 101000$	x	$u(x)$
	101000	1
	153000	$101000/153000=0,66$
	138000	$138000/153000=0,73$
Kritérium: Kvalita $x_{best} = 1$	3	$1/3=0,33$
	1	1
	2	$1/2=0,5$
Kritérium: Záruční doba $x_{best} = 5$	2	$2/5=0,4$
	5	1
	2	$2/5=0,4$

Tab. 2: Přepočet hodnot variant pro jednotlivá kritéria na užitek

Nyní můžeme přepsat tabulku 1 ze zadání příkladu do tabulky 3, v níž jednotlivé hodnoty mají význam užítka, který nám pro dané kritérium jednotlivé varianty přinesou.

Kritérium Varianta	Cena nábytku K1	Cena dopravy K2	Cena skladování K3	Kvalita K4	Záruční doba K5
A	1	0,13	0	0,33	0,4
B	0,66	1	1	1	1
C	0,73	0,17	0	0,5	0,4

Tab. 3: Užitek variant vzhledem k zadaným kritériím

d) Stanovení vah kritérií

Pro stanovení vah výše zmíněných pěti kritérií použijeme Saatyho metodu. Podstata spočívá v tom, že pro každé kritérium zjišťujeme preference vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru a ohodnocujeme velikost této preference počtem bodů:

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Tab. 4: Stanovení počtu bodů pro kritérium podle deskriptoru

Vše zapíšeme do tabulky, ve které za „první“ (viz tab. 4) uvažujeme kritérium v řádku a porovnáváme jej s kritérii ve sloupcích. Na diagonále jsou samozřejmě jedničky a hodnoty nad a pod diagonálou jsou převrácené. V tab. 5 vidíme příklad ohodnocení kritérií podle jednoho z hodnotitelů. Každý z hodnotitelů provádí hodnocení kritérií samostatně.

Kritérium K_i	K1	K2	K3	K4	K5	G_i
K1	1	3	3	3	7	2,853
K2	1/3	1	1	1/5	1/3	0,467
K3	1/3	1	1	1/5	1/3	0,467
K4	1/3	5	5	1	7	2,255
K5	1/7	3	3	1/7	1	0,713

Tab. 5: Ohodnocení kritérií podle jednoho z hodnotitelů

Do sloupce G je vepsán geometrický průměr hodnot v řádku:

$$G_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_{ij}} \quad ,$$

kde k_{ij} jsou prvky tabulky, i značí řádek, j značí sloupec, n značí počet kritérií. Tj. hodnotu G_i v našem případě dostáváme pátou odmocninou ze součinu pěti hodnot v daném řádku

tabulky 5. Samotné stanovení vah jednotlivých kritérií se provádí normováním hodnot, G_i , tj.

$$v_i = \frac{G_i}{\sum_{j=1}^n G_j}.$$

Kritérium K_i	jeho váha V_i
K1	0,422
K2	0,069
K3	0,069
K4	0,334
K5	0,106

Tab. 6: Stanovení vah kritérií podle priorit prvního hodnotitele

Kritérium K_i	jeho váha V_i
K1	0,80
K2	0,05
K3	0,05
K4	0,05
K5	0,05

Tab. 7: Stanovení vah kritérií podle priorit druhého hodnotitele

V tabulce 6 vidíme váhy kritérií, které jsou důsledkem priorit prvního hodnotitele. Nezávisle na těchto výsledcích provádí zcela obdobně stanovení vah kritérií druhý hodnotitel. Předpokládejme, že v tab. 5 ohodnotí kritéria odlišně, než první hodnotitel a dostává váhy vypsané v tab. 7.

e) Výběr varianty

Nyní máme stanoveny váhy kritérií podle obou hodnotitelů. Tyto váhy závisí na prioritách každého z hodnotitelů a lze předpokládat, že vždy dostaneme různé sady vah. V první fázi hodnocení byly stanoveny hodnoty užítu variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Poznamenejme, že tyto hodnoty jsou (na rozdíl od vah kritérií) pro oba hodnotitele stejné. Nyní je třeba **srovnat varianty** podle jejich **celkového ohodnocení resp. celkového užítu, který každá z variant hodnotitelům přináší**. Standardně je tento celkový užitek H_i i -té varianty **váženým součtem dílčích ohodnocení variant**, tedy:

$$H_k = \sum_{j=1}^n v_j h_{kj},$$

kde h_{kj} jsou prvky tabulky 3. V případě, kdy chceme minimalizovat vliv jednotlivce na konečné rozhodnutí a využili jsme rozhodovatele dva, zjistíme celkový užitek i -té varianty pomocí vzorce:

$$H_k = \left(a \sum_{j=1}^n v_j^a + b \sum_{j=1}^n v_j^b \right) h_{kj},$$

kde a, b jsou normované váhy ($a + b = 1$), které přiřadíme hodnocení prvního a druhého hodnotitele. Zřejmě tedy v případě, kdy má mít hodnocení obou hodnotitelů stejný význam (stejnou váhu) bude $a = b = 0,5$. Dále značíme v_j^a resp. v_j^b váhy prvního resp. druhého hodnotitele (viz tabulka 6 resp. 7) a h_{kj} značí užitek variant vzhledem k daným kritériím (viz tabulka 3).

Varianta	H_k
A	1,134795
B	1,156260
C	0,902095

Tab. 8: Výsledek hodnocení variant navrženou metodou

Kdyby hodnotil zakázku každý z hodnotitelů sám, pak prvnímu z nich by nejvyšší celkový užitek přinesla varianta B, zatímco druhý z nich, který za nejsilnější kritérium považoval kupní cenu, by vybral variantu A. Celkový výsledek společného rozhodování vážený vahami $a = b = 0,5$ vidíme v tab. 8.

4. Diskuze

Podle navrženého postupu by výslednou volbou společného rozhodování dvou hodnotitelů byla varianta B, která dosáhla nejvyššího celkového užitku (viz tabulka 8).

Jedná se o variantu, jejíž kupní cena je nejvyšší a zejména v takovém případě je vhodné archivovat kvantifikované podklady, které ospravedlní danou volbu při případné následné kontrole zadávání zakázek. Využitím programu, který by shromažďoval informace o preferencích jednotlivých kritérií každým z hodnotitelů a samostatně vypočítal váhy a konečné celkové užitky variant, lze mluvit o poměrně značném oddělení stanovení váhy variant a konečném výsledku rozhodovacího procesu.

Pokud by jediná úloha hodnotitelů byla zadat jako vstupní data své preference, jak to ukazuje tabulka 5, pak se velice snižuje možnost ovlivnění konečného výsledku hodnotitelem, protože odhadnout vliv zadávaných preferencí na konečnou hodnotu vah kritérií je velmi obtížné.

Navíc hodnotitel musí být schopen obhájit své preference, které do systému zadal, a v neposlední řadě je prvkem eliminujícím možnost neoptimálního řešení přítomnost druhého hodnotitele a jeho preferencí, který vstupuje do konečného hodnocení nejlépe se stejnou vahou jako první z hodnotitelů.

Ačkoliv na první pohled se může celý postup jevit zdlouhavý a v praxi stěží použitelný, opak je pravdou. Zejména v případě použití výpočetní techniky, by celý výběr dodavatele mohl zabrat minimum času. Veškeré informace, které by do programu vstupovaly, je nutné posbírat v každém případě až na kritéria a jejich preference, na něž by se program hodnotitelů dotazoval. Zároveň by šetřil čas ukládáním podkladů se záznamy preferencí obou hodnotitelů a charakteristikami jednotlivých nabídek.

Postup je ale vhodný i pro pracoviště bez přístupu k výpočetní technice, neboť všechny pomocné výpočty lze provádět pouze s pomocí tužky, papíru a kalkulačky.

5. Charakteristika skupiny úloh

Tento postup je možno použít např. pro zakázky týkající se spotřebního zboží a standardních služeb, pro něž lze snadno určit a kvantifikovat výběrová kritéria, a dále má zásadní význam při výběru dodavatele stavebních prací, kde je za zakázku malého rozsahu považován rozsah prací až do 6 000 000 Kč.

Nutnými předpoklady použití tohoto postupu jsou:

- ☐ Více než jedna nabídka na dodání daného zboží a služeb
- ☐ Dva hodnotitelé
- ☐ Dostatek informací o jednotlivých variantách.

Závěr

Uvedený řešený příklad byl ukázkou jednoduché aplikace kvantitativní metody v praxi, ve které byl navržen postup rozhodování o zakázkách tzv. malého rozsahu pomocí aplikace vícekritériálního rozhodování. Smyslem takových příkladů je poukázat na možnosti, které uplatnění metod operačního výzkumu přináší do praxe. Počátečním krokem k širokému využívání algoritmizovaných kvantitativních postupů pro trvalé snižování nákladů mohou být právě velmi jednoduché postupy a metody ekonomicko-matematické analýzy využitě na řešení konkrétního problému, jak bylo ukázáno v tomto příspěvku.

Poznámka:

Tato práce vznikla za podpory projektu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy č. MSM6215648904.

Literatura:

- [1] JANOVÁ J. Moderní matematicko-ekonomické metody pro vojenskou praxi. *Vojenské rozhledy*, zvláštní číslo, Praha: Avis, 2007. ISSN 1210-3292.
- [2] FOTR J., DĚDINA J., HRŮZOVÁ H. *Manažerské rozhodování*. 2. upravené, rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2000, ISBN 80-96119-20-3.

Dnes již totiž bereme jako samozřejmý fakt, že Evropa je v podstatě kompaktní a hlavně z bezpečnostního hlediska stabilní. Nutno si však uvědomit, že se jedná historicky o stav naprosto nevídaný a zatím i velmi krátkodobý. Zdá se, že dříve či později bude Západ čelit zásadním bezpečnostním výzvám, ať už půjde o boj s terorismem, environmentální nebo energetické hrozby. A Evropa dokáže těmto výzvám úspěšně čelit pouze tehdy, bude-li v klíčových bezpečnostních otázkách jednotná a nebude plýtvat energií na řešení svých vnitřních problémů.

Po pádu komunismu nebylo přece vůbec jisté, že politická stabilita zde nebude ohrožena a o rozšiřování NATO o země bývalé Varšavské smlouvy seriózně přemýšleli jen ti největší entuziasté. Nyní však bývá přistoupení těchto zemí označováno za jeden z největších úspěchů Aliance od konce studené války. A právě toto rozšiřování lze bez váhání označit za naprosto zásadní a nenahraditelný příspěvek k politické stabilizaci Evropy jako celku. Byla to investice, jejíž význam snad plně ocení až další generace.

Zbyněk Pavlačík

Natoaktual Quarterly Review, červenec 2008

http://data.idnes.cz/soubory/na_projekty/A080728_M02_NQR_2008_2.PDF

Dne 17. dubna 2007 Rada bezpečnosti OSN jednala o politických a bezpečnostních důsledcích změny klimatu, tj. o geofyzikálním fenoménu velmi vzdáleném od tradičních témat mezinárodní bezpečnosti. Skeptikové označili jednání za neodůvodněné odchýlení od naléhavějších problémů a tvrdili, že změna klimatu má být přenechána klimatologům. Jejich názor však nesdílí stále větší počet vlivných politiků a odborníků, kteří jsou přesvědčeni, že nezmírnění změny klimatu bude mít vážné důsledky pro globální bezpečnost.

Vojenští a zpravodajští analytici se začali zabývat změnou klimatu jako vážným strategickým problémem. V USA byla zpracována tajná zpráva o ohrožení mezinárodní bezpečnosti změnou klimatu. Existuje dostatek vědeckých dat dokazujících, že rychlost a velikost změny klimatu ve 21. století budou v lidské paměti bezprecedentní a vytvoří náročné problémy adaptace pro všechny formy života na planetě. Klimatologové tvrdí, že ledovce v celém světě a ledový příkrov na severním pólu tají stále rychleji a že stoupání hladiny moří ohrozí mnohé pobřežní a nízké ležící oblasti. Považují za jisté, že dojde ke zdvojnásobení koncentrace kyslíčnicku uhličitého bez ohledu na snížení emisí skleníkových plynů.

Během tohoto století stoupne hladina moří o 0,18 m až 0,59 m a teplota povrchu Země se zvýší o více než dva stupně C. To je považováno za práh, nad nímž by bylo zvládnutí rizik stále obtížnější a důsledky nebezpečnější. Hlavním problémem je rychlost změn teploty, nikoli absolutní hodnota zvýšení. Zvyšování teploty o několik stupňů rozložené na několik století by pravděpodobně nebylo spojeno s politickou nestabilitou nebo ohrožením obchodu, zemědělství a infrastruktury. Globální oteplení během jednoho století by přineslo vážné problémy pro adaptaci lidí a přírodních ekosystémů vyvíjejících se po staletí a tisíciletí. Bez účinných strategií pro zmírnění a adaptaci představuje rychlé oteplování planety zřejmě geopolitická rizika pro všechny země, zvýšení zranitelnosti států, zostření mezistátních napětí a ohrožení přežití některých společností.

Změny klimatu byly vždy spojeny s bezpečností. Existují četné historické příklady změn klimatu anebo extrémního počasí, které vyvolaly konflikty a dokonce přivodily vzestup a úpadek civilizací a národů. Ve většině případů však byly tyto klimatické změny krátkodobé a méně významné než ty, které se rysují v budoucnosti. Velké odchylky od globálních nebo regionálních norem počasí, zvláště dojde-li k nim během jedné generace, by byly mnohem nebezpečnější.

Nedostatek potravin a vody

Extrémy počasí a velké fluktuace srážek a teplot jsou schopny změnit tvářnost produktivních krajín světa, zvláště v době zvyšujícího se počtu obyvatelstva v rozvojovém světě a obav,

že zelená revoluce dvacátého století může skončit. Zvyšování výnosů obilí se od devadesátých let zastavilo a extrémní jevy počasí jako cyklony, říční záplavy, krupobití a sucho narušují zemědělství a zvyšují ceny.

Jestliže se mezera mezi globální nabídkou a poptávkou po řadě primárních potravin zúží, ceny na světových trzích se budou zvyšovat a zásoby potravin se budou zmenšovat. Světové zásoby potravin jsou již na historickém minimu v důsledku zvyšující se poptávky a používání obilí k výrobě biopaliv. Rozloha produktivní zemědělské půdy se zmenšuje v důsledku znehodnocení přírodního prostředí a urbanizace. Bez zmírňujícího účinku dostatečných zásob obilí může současné působení nepříznivých politických a ekonomických vlivů, ztěžované změnou klimatu, vyvolat místní nedostatky a podnítit potravinová povstání a vnitřní nepokoje. Budou-li trvat i nadále, mohou snížené výnosy obilí vážně ohrozit politickou a ekonomickou stabilitu, zvláště v rozvojovém světě.

Většina ekonomů je přesvědčena, že globální zásobování potravinami bude schopno krýt zvyšující se poptávku. Avšak jejich předpoklady nevzaly patřičně v úvahu důsledky změny klimatu, zvláště změny v rozdělení srážek, zvyšující se teploty a pravděpodobné zvýšení počtu extrémních jevů počasí. Nebyla vzata v úvahu ani skutečnost, že zemědělské výnosy jsou značně závislé na rozsáhlém používání hnojiv, což uvádí produkci potravin do souvislosti se změnou klimatu prostřednictvím energetického cyklu. Potřeba snížit emise skleníkových plynů zvýší ceny energie, takže bude obtížnější zachovat výnos potravin na hlavu na úrovni z minulého století.

Zvýšená hladina moří zaplaví pobřežní úrodnou půdu a potenciální změny v síle a sezónnosti oceánských proudů způsobí migraci druhů ryb a naruší prostory jejich rozmnožování. Pohyb ryb může být nepředvídatelný, takže se zmenší globální zásobování rybami. Oceány pohltily přibližně polovinu kyslíčnicku uhlíčitého, který lidé od počátku industrializace vypustili do atmosféry, takže se zvýšila kyselost oceánů a zhoršil mořský ekosystém.

Změny proměnlivosti a rozdělení deště mohou zostřit nouzi o vodu ve státech s nedostatkem vody. Ve světě, kde dvě miliardy lidí žijí v zemích trpících nedostatkem vody a kde polovina obyvatelstva nemá dostatek užitkové a pitné vody, mohou poměrně malé změny v rozdělení srážek uvést země a celé regiony do nedostatku, který by vyvolal řadu vodních krizí s globálními důsledky. Dosud není možno přesně předpovídat podrobné změny srážek na národní úrovni. Avšak je jasné, že země, které již nyní mají nedostatek vody, budou nejvíce ohroženy, jestliže se rozložení srážek změní a bude proměnlivější.

Tání tibetských ledovců dokazuje souvislost mezi změnou klimatu, nedostatkem vody a geopolitikou. Stovky milionů lidí jsou závislé na řekách napájených ledovci z hlediska potřeb potravin a vody, z hlediska dopravy a energie. Nejdříve mohou toky zesílit při zrychleném tání ledovců a způsobit rozsáhlé záplavy. Během několika desetiletí však budou podle očekávání úrovně vody klesat, takže bude ohrožena produkce potravin a způsoben nedostatek vody a energie s potenciálně nepříznivými důsledky pro Indii, Bangladéš, Čínu, Myanmar (Barma), Thajsko, Kambodžu a Vietnam.

Čína vzhledem k nedostatku vody pro obyvatelstvo a hospodářství zdvojnásobila svoje úsilí o změnu toku řek tekoucích na jih z Tibetské náhorní plošiny do oblastí severní Číny chudých na vodu. Tím je nepřímo ohrožena obživa milionů lidí ve státech na dolních tocích řek. Indie má obavy z čínských plánů odvést vody řeky Brahmaputra do Žluté řeky. Jestliže bude Čína ve svých plánech pokračovat, zvýší se napětí s Indií a Bangladéšem, protože existující politické a územní spory jsou zatěžovány problémy týkajícími se vody.

Zvyšující se energetická nejistota

Změna klimatu také zvětšuje problémy týkající se budoucího zásobování energií a zvyšuje ceny výroby a používání energie. Uhlí je dostatek, avšak fosilní paliva jsou odpovědná za téměř 80 % antropogenních skleníkových plynů, které jsou hlavní příčinou oteplování planety. I kdyby se emise z fosilních paliv stabilizovaly na úrovni roku 1990, jak požaduje Kjótský protokol, bude skleníkových plynů přibývat do konce tohoto století, takže budou dále oteplovat planetu. Zvyšování emise skleníkových plynů je možno extrapolovat podle nynějšího používání fosilních paliv a rychlosti odlesňování. Téměř všechny státy předpokládají nárůst spotřeby energie v příštích desetiletích. Světová spotřeba energie se v době od roku 2005 do roku 2035 zvýší o 55 % a na tomto zvýšení se fosilní paliva budou podílet 84 procenty, čímž se značně zvýší emise skleníkových plynů, nebudou-li zavedeny strategie pro omezení. Protože se světová spotřeba energie zvětšuje exponenciálně, může být environmentální cena za používání fosilních paliv vyšší a dlouhodobějším omezením než cena za získávání energie.

Změna klimatu vyžaduje také přehodnocení užitečnosti jaderné energie, považované za poslední možnost volby vzhledem k jejímu nepříznivému obrazu u veřejnosti jako nebezpečného a nečistého zdroje. Protože jaderná energie emituje pouze 25 gramů ekvivalentu kysličníku uhličitého na kilowatthodinu ve srovnání se 450 až 1250 gramy pro fosilní paliva, je jediným zdrojem, který může dosáhnout podstatného rozdílu v zásobování energií z krátko- a střednědobého hlediska. Kritikové tvrdí, že přechod k jaderné energii, aby byly sníženy emise skleníkových plynů, nahradí jeden problém problémem vážnějším, a to šířením plutonia a obohaceného uranu, které mohou být použity k výrobě jaderných zbraní. Tvrdí, že bezpečné skladování tohoto materiálu a jeho ochrana před teroristickými a zločineckými skupinami, usilujícími o získání materiálu pro použití ve zbraních, je problematická a že politická a bezpečnostní rizika jsou příliš vysoká.

Avšak bezpečnostní důsledky nezmírněné klimatické změny vyvažují rizika, že se teroristé nebo zločinné státy zmocní jaderného materiálu z rozsáhlých globálních zásob. Svět je již zaplaven jaderným materiálem, jehož značná část je uložena v nezajištěných dočasných skladech v blízkosti jaderných reaktorů. I kdyby byly všechny jaderné elektrárny na světě zítra uzavřeny a všechny jaderné zbraně rozebrány, odpad nahromaděný za polovinu století by musel být izolován, zajištěn a eventuálně zlikvidován buď v podzemních úložištích, nebo – což je méně žádoucí – recyklován. Argumentace proti jaderným zbraním z bezpečnostních důvodů neřeší existující problémy likvidace nebo šíření odpadu a vůbec ne problém klimatické změny.

Jeden aspekt vzájemných vztahů mezi změnou klimatu a energetické bezpečnosti, který upoutal malou pozornost, je důsledek ponoření malých atolů, skalisek a nízké ležících ostrovů při zvýšení hladiny moří na exkluzivní ekonomická pásma námořních států a na sporné zdroje na mořském dně, včetně ropy a zemního plynu. To je velmi důležitý problém, protože malá skaliska a ostrůvky všeobecně slouží k vytyčení námořních hranic a k vymezení rozsáhlých oblastí oceánu, které by jinak ležely vně exkluzivních ekonomických pásem přiléhajících států, nebo by byly označeny jako širokomořské oblasti, přístupné jiným státům k výzkumu a využití. Mezinárodní právo nyní nepodává odpověď na otázku, co by se stalo s nároky na exkluzivní ekonomická pásma, kdyby došlo k ponoření nějakého ostrova nebo dokonce země.

Oteplování moří v důsledku klimatické změny umožňuje využívat dříve nepřístupné energetické zdroje pod polárním ledovým příkrovem, takže hrozí nová „zlatá horečka“, přičemž státy soupeří o práva na využívání potenciálně bohatých ložisek ropy, zemního plynu a minerálů

na dně moře. Možnost konfliktu se projevila tím, že Rusko s rozsáhlou publicitou umístilo svou vlajku na mořské dno v Arktidě, což odsoudily ostatní pobřežní státy. Mnozí klimatologové se domnívají, že arktický ledový příkrov může zcela zaniknout do roku 2060, takže by využívání zdrojů Arktidy bylo technicky realizovatelné, a proto pravděpodobnější, pokud bude pět pobřežních států (Rusko, USA, Kanada, Dánsko a Norsko) schopno dosáhnout dohody.

Infekční choroby

Změna klimatu bude mít řadu vážných zdravotních důsledků, včetně chorob a úmrtí přímo souvisejících se zvýšením teploty, extrémním počasím, znečištěním vzduchu, chorobami způsobenými vodou, chorobami způsobenými hlodavci a parazity a nedostatkem potravin a vody. 1,7 milionu lidí každoročně umírá předčasně, protože nemají přístup k bezpečné pitné vodě, a situace se zhorší, jestliže se v důsledku zvýšení teplot rozmnoží vodní patogeny. Největší nebezpečí představují infekční choroby. Teplota je klíčovým faktorem při šíření některých infekčních nemocí, jako je malárie a horečka dengue, zvláště tam, kde jsou nositelem komáři. Při oteplování planety se moskyti rozšíří do oblastí dříve pro ně nevhodných a do vyšších zeměpisných šířek, přičemž období přenášení chorob bude delší.

Extrémní jevy počasí a pohromy vyvolané klimatem mohou vést ke krátkodobému zvýšení počtů onemocnění v důsledku snížení produkce potravin, přesunů obyvatelstva a nedostatku pitné vody. Chudší státy s nerozvinutým zdravotnictvím budou zvláště zranitelné. Zdravotní problémy mohou rychle přerůst do bezpečnostní krize, jestliže budou postiženy značné počty osob a budou existovat vážné ekonomické a sociální důsledky. Změna klimatu nevytvoří automaticky anebo vždy příznivější prostředí pro šíření infekčních chorob, protože rychlosti přenosu a zranitelnost jsou funkcí mnoha vzájemně souvisejících sociálních, environmentálních, demografických a politických faktorů, včetně úrovně veřejného zdravotnictví, hustoty obyvatelstva, ubytovacích podmínek, dostupnosti čisté vody, stavu kanalizace a likvidace odpadů, jakož i lidského chování. Všechny tyto faktory ovlivňují dynamiku přenosu choroby a určují, zda se choroba stane epidemií či nikoli. Tam, kde je klima důležité, teplota, relativní vlhkost a srážky ovlivňují intenzitu přenosu. Změna klimatu změní rozdělení zvířat a hmyzu, které jsou nositeli nebezpečných patogenů a zvětší nebo zmenší jejich životní prostory a místa rozmnožování.

Četnější vážné přírodní pohromy

Počet přírodních pohrom zřejmě stoupá s oteplováním planety. Důsledek přírodních pohrom se může zvětšovat také z jiných důvodů než je klimatická změna: růst obyvatelstva, vyšší úroveň kapitálových investic a migrace do oblastí více ohrožených pohromami. Počet extrémních a zhoubných klimatických událostí má vzestupný trend. Vědci nejsou jednotní v tom, zda tato změna souvisí s přirozenými fluktuacemi nebo s globálním oteplováním, ačkoli rozdíly jsou zčásti vysvětlitelné vědeckou tradicí požadující vyšší úroveň jistoty než používají zpravodajští a bezpečnostní analytici při hodnocení rizika. Je však jasný úzký vztah mezi neustálým stoupaním teplot oceánů způsobeným emisemi skleníkových plynů a prokazatelným zvyšováním četnosti a intenzity bouří. Bouře intenzity 4 a 5 jsou přímým důsledkem vyšších teplot oceánů. Bouře této intenzity mají bezpečnostní dimenzi vzhledem ke zkáze jimi způsobené a k politickým, ekonomickým a sociálním nárokům, které kladou dokonce na nejvyspělejší státy.

Vojenské síly často nesou břemeno rozsáhlých záchranných a humanitárních operací, protože zpravidla jsou jedinou organizací disponující prostředky a vycvičeným personálem potřebným k rychlé a účinné reakci na přírodní pohromy. Zasazení vojenských sil do záchranných operací bude téměř jistě stále častější, protože se zvětšuje rozsah a četnost pohrom způsobených klimatem. Ozbrojené síly budou transformovány na víceúčelové instituce, pro něž bude pomoc při pohromách základním úkolem.

Přírodní pohromy související s klimatickou změnou mohou představovat ještě větší bezpečnostní problém pro rozvojové státy, protože přemístí postižené obyvatelstvo, zpochybní legitimitu nebo způsobilost vlád a zosílí existující etnické nebo občanské konflikty. V extrémních případech může být ohroženo přežití národa.

Environmentální uprchlíci

Existuje možnost, že změna klimatu způsobí hromadnou migraci environmentálních uprchlíků s vážnými důsledky pro mezinárodní bezpečnost.

Proudy uprchlíků a neřízené pohyby obyvatelstva mohou zevnitř destabilizovat státy, zosílit přeshraniční konflikty, vyvolat politická napětí mezi státy původu a cílovými státy a ohrozit lidskou bezpečnost. Jedním z určujících rysů bezpečnostní situace po studené válce bylo rychlé zvýšení počtu neřízených pohybů obyvatelstva po celém světě. Příčiny těchto pohybů jsou složité a vzájemně související, avšak mnozí se důkazují, že zhoršení životního prostředí k nim přispívá, a že v budoucnu může změna klimatu hrát podpůrnou úlohu. Tvrdí se, že „klimatičtí“ nebo environmentální uprchlíci nyní tvoří nejrychleji se zvyšující podíl uprchlíků v globálním měřítku a že v roce 2050 může být pod vlivem globálního oteplování přemístěno až 150 milionů lidí.

Klimatem vyvolaná migrace se projevuje třemi odlišnými způsoby. Za prvé, lidé se budou přemísťovat v důsledku zhoršení prostředí a vytvářet nové nebo opakované způsoby migrace, zvláště v rozvojových zemích. Za druhé, bude docházet k častějšímu krátkodobému přemísťování obyvatel v důsledku klimatických důvodů jako jsou silné cyklony nebo rozsáhlé záplavy. Za třetí, jsou možné rozsáhlé pohyby obyvatelstva vznikající pomaleji, avšak nabývající na síle, když jsou nepříznivé změny klimatu provázány jinými podněty pro migraci jako jsou politické nepokoje, vojenský konflikt, ekologické nesnáze a sociálně-ekonomická změna. Dokonce příznivé účinky klimatické změny mohou vést ke konfliktu.

Nepředvídané události

Existují některé bezpečnostní důsledky, které je možno předvídat na základě disponibilních vědeckých dat. Avšak co bude, když rychlost a rozsah zvýšení teploty budou větší než předpovídané? Může to být proto, že bylo podceněno ohrožení? Klimatologové zjistili několik období rozsáhlé a náhlé změny klimatu během minulých 100 000 roků před poslední ledovou dobou a po ní. V některých případech nastalo rychlé oteplení (až 16 stupňů C) během krátkého období jednoho desetiletí, ačkoli se přitom diskutuje, jak globální byly tyto změny. Co tedy může vyvolat náhlou, zrychlenou nebo překotnou změnu klimatu a jaké strategické důsledky lze očekávat?

Existuje několik potenciálních nepředvídaných událostí v oblasti klimatické změny. Když se emise skleníkových plynů zvyšovaly během druhé poloviny 20. století, existoval, alespoň po určitou dobu, provádějící nárůst vzdušných aerosolů, což zmírňovalo oteplování, k němuž

by jinak docházelo. Tyto částice rozptylují sluneční záření, uvolňují více energie do kosmického prostoru a ochlazují zemský povrch. Tento jev nastal nejdříve v Evropě a Severní Americe a ke konci století se koncentrace částic začala zvyšovat v Asii, od severního Indického oceánu do Číny a jihovýchodní Asie. Tento zákal má globální důsledky, protože se může pohybovat po světě v závislosti na síle a rychlosti převládajících větrů. Skutečná rychlost oteplování byla maskována přítomností aerosolů. Odstranění zákalu používáním alternativních paliv a čistší energie by paradoxně mohlo urychlit změnu klimatu.

Jinou možností je, že odlesňování dosáhne bodu, kdy globální biosféra přestane pohlcovat uhlík a sama se stane zdrojem uhlíku oteplovajícího planetu více než vědci předpovídali.

Podle pesimistické zprávy zpracované pro Ministerstvo obrany USA Golský proud slábně a může nezvratně zcela zaniknout. Následkem by bylo ochlazení v Severní Americe a v Evropě by bylo klima jako nyní na Sibiři, provázené poklesem zemědělské produkce a pohyby obyvatel.

Při zvyšování nedostatku vody, potravin a energie se rychle obnoví staré konflikty mezi národy, které budou bojovat o kontrolu zmenšujících se zdrojů. Nejdříve bude existovat snaha řešit spory diplomaticky a přátelsky, avšak během doby se mezinárodní řád zhroutl, protože rychlost změny klimatu překoná reakční možnosti i nejbohatších států.

Protože fosilní paliva nebudou krýt potřebu, volba padne na jadernou energii a bude nevyhnutelné šíření jaderných zbraní.

Mnohé z těchto předpovědí jsou spekulativní, avšak přesto ukazují, jak může náhlá změna klimatu ovlivnit mezinárodní bezpečnost. I když je jejich pravděpodobnost nízká, má daleko k nulové. Politikové je musejí zařadit do svých bezpečnostních kalkulací a do alternativního plánování.

Jiným rizikovým faktorem je stabilita stále zmrzlé půdy ve velkých zeměpisných šířkách. Jsou důkazy, že půda, která byla po celá léta zmrzlá, taje ve stále větších šířkách a uvolňuje velká množství metanu, jednoho neškodlivějšího z hlavních skleníkových plynů.

Ze všech potenciálních klimatických rizik pravděpodobně největší strategické riziko představuje stále rychlejší zmenšování polárního ledu, které výrazně zvyšuje hladiny moří. Jestliže by zcela roztál grónský ledovec, zvýšila by se hladina moří přibližně o 7,3 m, takže by byla zaplavena četná pobřežní města a nízko ležící oblasti, což by vyvolalo velké hospodářské škody, přemístění obyvatelstva a ztrátu zemědělské půdy. I když se to zdá být nepravděpodobné, existují důkazy o ubývání ledu. Lidmi způsobené oteplování je alespoň zčásti odpovědné za zmenšování ledu v Arktidě. Tání v Antarktidě rovněž může přispět k rozšíření moří.

Po zvýšení hladiny moří budou podzemní vody zamořeny slanou vodou, což nepříznivě ovlivní zemědělství. Zaplavení půdy, ztráta zemědělské půdy a pohyby obyvatelstva se stanou vážnými globálními problémy.

Závěr

Válka byla vždy považována za hlavní ohrožení mezinárodní bezpečnosti, protože má za následek velký počet mrtvých a protože ohrožuje fungování a přežití států. Podle těchto kritérií je jasné, že klimatická změna je pro život lidstva a hospodářský a politický řád potenciálně stejně nebezpečná jako tradiční vojenská ohrožení. Environmentální nebezpečí vyplývají ze soutěžení mezi státy nebo ze změn v rovnováze moci, nýbrž jsou to lidmi způsobené poruchy křehké rovnováhy přírody. Avšak důsledky těchto poruch mohou být pro integritu a fungování státu a jeho lidu stejně nebezpečné jako důsledky vojenského konfliktu.

Ochrana a stabilizace klimatu je zákonitým dlouhodobým cílem bezpečnostní politiky, protože přežití lidí závisí na zdraví biosféry a na vztahu oceán – atmosféra. Velikost a časové rámce klimatické změny předpovídané klimatologů kladou základní otázky týkající se bezpečnosti lidstva a přežití a stability států, což vyžaduje přemýšlení o politickém a strategickém riziku, jakož i o ekonomické a environmentální ceně. Na základě současných důkazů se nelze domnívat, že samotná změna klimatu vyžaduje rozsáhlou změnu uspořádání globální rovnováhy moci v předvídatelné budoucnosti. Změny v tomto řádu předpokládají rozsáhlé přerozdělení relativních výrobních kapacit států, avšak současné klimatické modely nejsou dostatečně přesné, aby podrobně popisovaly, jak bude většina jednotlivých států postižena.

Zatímco oslabení státu a destabilizující vnitřní konflikty jsou pravděpodobnějším výsledkem než válka mezi státy, klimatická změna působí jako násobitel stresu pro všechny společnosti a státy. Při hodnocení dlouhodobých důsledků změny klimatu pro mezinárodní bezpečnost je nutno mít na paměti výstrahu, že v mnoha historických případech společnost, která spotřebovávala svoje environmentální rezervy mohla absorbovat ztráty dokud bylo klima příznivé, avšak když bylo klima proměnlivé nebo drsné, byly tyto společnosti vyvedeny z rovnováhy nebo se dokonce zhroutily. Kombinace environmentálního vlivu a změny klimatu byla osudová. Uvidí se, zda je výstraha relevantní pro naše prostředí, avšak je možno si dovolit ignorovat riziko?

V bezpečnostní oblasti jsou strategické doktríny a obranné rozpočty často odůvodňovány na základě důkazů mnohem méně zřejmých než jsou důkazy o budoucím klimatu. Dosud bylo v mezinárodním rámci vykonáno velmi málo ve výzkumu, hodnocení anebo formulaci potenciálních bezpečnostních důsledků změny klimatu. Prozíravost a citlivé hodnocení rizika dokazují, že politikové musejí brát tento problém velmi vážně. Strategičtí plánovači by měli zařadit situace nejhoršího případu klimatické změny do svého plánování stejně jako postupují vzhledem k terorismu, nakažlivým chorobám a konvenčním vojenským ohrožením národní bezpečnosti. Protože změna klimatu může být prahovou událostí, která přivádí naši sužovanou planetu za environmentální předěl, z něhož nebude návratu.

Článek Alana Duponta The Strategic Implications of Climate Change byl uveřejněn v č. 3/2008 časopisu Survival. Zkráceno. Autor je profesorem mezinárodní bezpečnosti a ředitelem Střediska pro mezinárodní bezpečnost na univerzitě v Sydney.

-nas-

Nové taktické publikace AČR jako příspěvek k vyšší efektivitě taktických činností

„Ústřední myšlenka armády je známa coby její doktrína, která na to, aby byla důkladná, musí být založena na principech války, a aby byla efektivní, musí být natolik pružná, aby přijala proměnu v souladu se změnou okolností. Ve svém konečném vztahu k lidskému chápání není tato ústřední myšlenka či doktrína nic jiného než zdravý rozum – což je jednání přizpůsobené okolnostem.“

Generálmajor J. F. C. Fuller,
The Foundations of the Science of War, 1926

Trend nastolený zeměmi NATO – budování malých, mobilních, moderních a vysoce bojeschopných jednotek, připravených k bojovému použití kdekoliv a v jakýchkoli podmínkách – zvyšuje požadavky na připravenost a schopnosti mechanizovaných a pěších jednotek. Kromě změn organizačních struktur, zavádění nových účinnějších zbraní, zbraňových systémů, techniky a forem (způsobů) přípravy (výchovy a výcviku) jsou také zdokonalovány způsoby taktického použití mechanizovaných a pěších jednotek a jejich schopnost plnit úkoly v součinnosti s ostatními druhy vojsk a spojeneckých jednotek. Malé jednotky – rota, četa, družstvo – se musí připravovat na plnění úkolů v celém spektru možných operací a v různém prostředí, aby byly schopny odpovídajícím způsobem reagovat na vývoj situace v prostoru jejich nasazení. Ve smyslu těchto požadavků jsou zpracovávány i vojenské publikace Taktika roty, Taktika čety a Taktika družstva, které budou vydány v blízké době.

Požadavky velitelů a štábů na zpracování nových platných dokumentů, týkajících se činnosti a přípravy jednotek a útvarů, vyvolávají naléhavou nutnost změnit stav v systému tvorby vojenských dokumentů. Prioritní zaměření je přitom soustředěno na oblast operací a bojového použití vojsk (součástí) AČR a na oblast přípravy (výcviku) s cílem zkvalitnit a zrychlit proces jejich tvorby tak, aby byly k dispozici dokumenty odpovídající soudobým potřebám a požadavkům. Konkrétně tedy výše uvedené taktické publikace budou vydány tak, aby v souladu s nimi byly připraveny a popřípadě i řízeny jednotky, které budou součástí BG/EU (Battle Group/Evropské unie).

Změny v soudobých operačních potřebách a způsobech použití ozbrojených sil, přechod na plně profesionální armádu, výběrový způsob doplňování vojsk a z toho vyplývající nové požadavky na změnu systému vzdělávání, výchovy a výcviku mají zpětně zásadní vliv na aktuální úkoly (činnost) součástí AČR. Změny vycházejí z politického zadání, ovlivňovaného aktuální bezpečnostní situací v zájmových oblastech, a z členství ČR v NATO. Projevují se zejména ve způsobech použití druhů sil a vojsk AČR a plánování operací, v metodách a způsobu velení vojskům a řízení jejich činnosti v prostoru nasazení, ve výzbroji, logistice apod. a následně se jejich vliv odráží i v reálném životě vojsk.

Nezbytným předpokladem připravenosti AČR k plnění stanovených vojensko-politických ambicí ČR a pro kvalitní plnění úkolů výcviku je odpovídající legislativní a právní rámec a jednotné doktrinální prostředí, provázané se systémem vojenských předpisů a vojenských publikací, tj. **doktrín**, zpracovávaných na taktické úrovni odpovídající soudobým operačním a výcvikovým požadavkům.

V této souvislosti je důležité si uvědomit, že vojenská publikace ve smyslu doktríny je nástroj, jehož využitím jednotky provádějí (usměrňují) svoji činnost jako integrální součást vyšších organizačních celků armády nebo kontingentu sil, vytvořeného k plnění určitého úkolu. Orientuje se spíše na to **jak myslet**, než na to **jak přesně věci dělat**. Uvádí, jaká je povaha soudobých operací, formuluje doporučení, jak by jednotky měly plnit konkrétní úkoly (jednat v určitých situacích), a metody, na jejichž základě velitelé velí svým jednotkám (podřízeným).

Doktrína je průvodcem při provádění jednotlivých činností a ne souhrnem pevně daných pravidel. Je průřezem (průnikem) historických zkušeností, pochopení podstaty současného operačního prostředí a předvídání budoucích podmínek, které pomáhají velitelům přemýšlet jak nejlépe splnit úkoly mise (nasazení). Doktrína je podobná lidské povaze, je variabilní a plní úlohu průvodce i v nepředvídatelných situacích. Je založena na uznávaných hodnotách a etice, vychází z platných zákonů a předpisů a je aplikovatelná v podmínkách operací, prováděných „v poli“. Stanovuje sice formální instrukce pro velitele a jejich vojáky, ale současně vyžaduje jejich originální aplikaci, přizpůsobenou okolnostem. Cílem doktríny je podpora iniciativy a tvořivého myšlení.

Doktrína určuje společný úhel pohledu včetně intelektuálních nástrojů, které velitelé uplatňují k (při) řešení problémů. Tím je myšlena široká škála reálných možností, založených především na zkušenosti. Vymezením obecných přístupů k plnění vojenských úkolů doktrína (publikace) prosazuje vzájemné porozumění a zvýšení účinnosti, čímž usnadňuje komunikaci mezi vojáky a přispívá k sdílené profesní kultuře. Vytvořením a pochopením souboru termínů a symbolů doktrína umožňuje rychlé a jednotné šíření rozkazů a nařízení a usnadňuje součinnost mezi jednotkami.

Doktrína tvoří rovněž základnu pro výcvik, rozvoj norem pro výcvik a potřebu zdrojů. Dohromady pak doktrína, výcvik a lidské a materiální zdroje tvoří klíč k připravenosti armády.

Příspěvkem k výše uvedeným myšlenkám jsou i publikace „**Taktika družstva**“, „**Taktika čety**“ a „**Taktika roty**“, zpracované Správou doktrín Vyškov, které budou k vojskům distribuovány v závěru tohoto roku. Práce na těchto publikacích byly zahájeny před více než rokem a při jejich zpracování autoři vycházeli z těchto základních skutečností:

- ❑ změna povahy konfliktů a charakteru operací, prováděných pozemními silami,
- ❑ změny způsobu použití jednotek a potřeba reagovat na tuto situaci (potřebu) vytvořením aktuálnější vojenské publikace, než jsou bojové předpisy, vydané v roce 1997, [1]
- ❑ potřeba harmonizovat činnost velitelů a jednotek, jejich přípravu i použití v rámci mnohonárodních kontingentů sil NATO,
- ❑ nestačí řešit taktiku lineárních operací, obranu a útok, ale je nutno se zabývat i mnohými dalšími činnostmi a situacemi, do nichž se vojáci dostávají v současných operacích během zahraničních misí.

Jednotlivé publikace „**TAKTIKA**“ jsou rozděleny do samostatně vázaných knih a mají obdobnou strukturu. V závěru každé publikace jsou přílohy, jejichž počet i obsah (zaměření) odpovídá příslušné problematice (viz tabulka). Celkově publikace přinášejí mnohem širší pohled na současné bojové i nebojové operace. Rozpracovávají řadu specifických taktických činností, které jsou aktuální v dnešních konfliktech a operacích. Nově je řešeno působení jednotek

v asymetrických konfliktech, při asistenční činnosti, zvládnání davu apod., podrobně je zde popsán boj v zastavěném prostoru.

Při zpracování publikací se vycházelo z informačních zdrojů, které má Správa doktrín k dispozici, tzn. především z publikací oddělení analýz a zevšeobecňování zkušeností, dále pak z aliančních publikací řady ATP (Allied Tactical Publications), standardizačních dohod a různých materiálů, vyhodnocujících průběh misí už uskutečněných českými kontingenty. V neposlední řadě byly využity i zkušenosti přizvaných zástupců brigád a jednotek, kteří poskytli své osobní zkušenosti z misí a kurzů v zahraničí.

Jednotlivé publikace jsou obsahově značně rozsáhlé („Taktika družstva“ má téměř pět set stran, „Taktika čety“ pět set padesát stran a „Taktika roty“ čtyři sta stran), a proto byl zvolen formát A5 a kroužková vazba. Toto uživatelsky praktické řešení umožní pracovat s publikací dle potřeby a případná změna příslušné části nebude vyžadovat tisk celé publikace.

Publikace mají charakter doktríny a jsou určeny především velitelům jednotek. Přinášejí zejména doporučené postupy při vedení různých činností, které by jednotka měla zvládat, a rovněž upozornění, co by měl v takovém případě velitel provést a zabezpečit. Je důležité upozornit na skutečnost, že dané publikace nemají formu předpisu a nenahrazují proto žádný interní normativní akt Ministerstva obrany (MO) ani služební pomůcku ve smyslu rozkazu MO č. 56/1993.

Závěry a doporučení

Tyto taktické publikace by měly být v krátké době prostudovány a zvládnuty vojsky i štáby a měly by se stát důležitým zdrojem informací při výuce ve vojenských školách. V rámci cvičení a misí AČR v roce 2009 by jednotlivé taktické činnosti měly být ověřeny v praxi. Musí být rovněž doplněny související taktické publikace zejména v oblasti přípravy vojsk, velewní a řízení, bojové podpory apod.

Z úrovně společných sil a Správy doktrín ŘeVD budou k těmto publikacím provedeny výkladové semináře tak, aby podstata publikací a samozřejmě i souvisejících činností byla chápána jednotně. A to byl vlastně i druhotný cíl při tvorbě těchto publikací, tedy zabezpečit pro AČR moderní, funkční a jednotné stanovisko k provádění taktických činností družstva, čety a roty. Tím by se mělo zamezit živelnému přejímání určitých vzorů, či stereotypů u jednotek a útvarů zejména při výcviku v zahraničí. Všechny připomínky, modifikace či obohacení těchto publikací jsou vítány, ale pouze cestou doplňků v gesci Správy doktrín Vyškov.

Závěrem je třeba zdůraznit, že nové publikace vytvářejí pouze předpoklady k vyšší efektivitě taktických činností vojsk AČR. Ruku v ruce s nimi musí jít proces efektivního výcviku, příprava velitelů a štábů, nasycení novými účinnými zbraňovými systémy a fyzické a morální zocelení vojsk. Výsledkem by měla být moderní pěchota pro 21. století.

Poznámka:

Vševojsk-1-4, Bojový předpis pozemních sil AČR, část 3, Mechanizovaná, tanková, minometní a protitanková rota. Praha: MO 1997; Vševojsk-1-5, Bojový předpis pozemních sil AČR, část 4, Mechanizovaná, tanková, minometní a protitanková četa, družstvo, osádka, obsluha. Praha: MO 1997.

Taktika roty	Taktika čety	Taktika družstva
Kniha 1 Kapitola 1 – Všeobecná ustanovení Kapitola 2 – Velení a řízení roty	Kniha 1 Kapitola 1 – Všeobecná ustanovení Kapitola 2 – Velení čety a její řízení	Kniha 1 Kapitola 1 – Všeobecná ustanovení Kapitola 2 – Velení a řízení družstva
Kniha 2 Kapitola 3 – Útok roty	Kniha 2 Kapitola 3 – Útok čety	Kniha 2 Kapitola 3 – Útok družstva Kapitola 4 – Obrana družstva
Kniha 3 Kapitola 4 – Obrana roty	Kniha 3 Kapitola 4 – Obrana čety	Kniha 3 Kapitola 5 – Přesuny družstva Kapitola 6 – Rozmístění družstva mimo boj
Kniha 4 Kapitola 5 – Přesun roty Kapitola 6 – Rozmístění roty mimo boj Kapitola 7 – Jiné taktické činnosti	Kniha 4 Kapitola 5 – Přesuny čety Kapitola 6 – Rozmístění čety mimo boj	Kniha 4 Kapitola 7 – Jiné taktické činnosti družstva Kapitola 8 – Činnost družstva v mírových operacích
Kniha 5 Kapitola 8 – Další činnosti roty v operacích, mírové a stabilizační operace Kapitola 9 – Ochrana roty Kapitola 10 – Zabezpečení činností roty	Kniha 5 Kapitola 7 – Jiné taktické činnosti čety	Kniha 5 Kapitola 9 – Ochrana družstva Kapitola 10 – Zabezpečení činností družstva
Kniha 6 Kapitola 11 – Boj roty v zastavěném prostoru Příloha 1 – Struktura a obsah bojového rozkazu (podle STANAG 2014) Příloha 2 – Vybraná hlášení Příloha 3 – Taktické značky a použité zkratky Příloha 4 – Varovné signály Seznam použitých zkratek Seznam použité literatury	Kniha 6 Kapitola 8 – Činnost čety v mírových operacích	Kniha 6 Kapitola 11 – Boj družstva v zastavěném prostoru
	Kniha 7 Kapitola 9 – Ochrana čety Kapitola 10 – Zabezpečení boje čety	Kniha 7 Příloha 1 – Bojové drily a základní činnosti družstva Příloha 2 – Užití principu palby a manévru Příloha 3 – Nastřelení vozidla Příloha 4 – Hlášení
	Kniha 8 Kapitola 11 – Boj čety v zastavěném prostoru	Kniha 8 Příloha 5 – Taktický pohyb BVP Příloha 6 – Signály pro navádění vrtulníků Příloha 7 – Bojový rozkaz Příloha 8 – Možné způsoby zaujímání (rozvinování) sestav

	Kniha 9 Příloha 1 – Aktivní a pasivní protivzdušná obrana Příloha 2 – Řešení různých taktických situací formou taktických návyků Příloha 3 – Vlivy prostředí na vedení boje čety	Kniha 9 Příloha 9 – Družstvo v léčce (na vozidle) Příloha 10 – Způsob navedení letounu Příloha 11 – Navádění minometné palby Seznam použitých zkratk Seznam použité literatury
	Příloha 4 – Vedení lidí Příloha 5 – Bojový rozkaz velitele čety Příloha 6 – Nácviky čety Příloha 7 – Vybraná pravidelná (periodická) hlášení Příloha 8 – Vybraná nepravidelná hlášení	
	Kniha 10 Příloha 9 – Příklad bojového rozkazu velitele čety pro útok Příloha 10 – Možný postup budování opěrného bodu čety Příloha 11 – Příklad bojového rozkazu velitele čety pro obranu mimo dotyk s nepřítelem Příloha 12 – Příklad organizace součinnosti velitele čety v obraně Příloha 13 – Tvary a sestavy sesednuté čety Příloha 14 – Příklad bojového rozkazu velitele čety pro zaujetí prostoru rozmístění Příloha 15 – Dokumentace k provedení vrtulníkového výsadku Příloha 16 – Přistávací plocha pro vrtulníky a signály k jejich navádění Příloha 17 – Příklad bojového rozkazu velitele čety pro provedení léčky Příloha 18 – Varovné signály Příloha 19 – Základní vlastnosti toxických látek Příloha 20 – Kladení minového pole rojnicovým způsobem Příloha 21 – Některá ustanovení mezinárodního humanitárního práva Seznam použitých zkratk Seznam použité literatury	

Pozn.: Úplná verze publikací je k dispozici na <http://10.40.8.247/ReVD-SIS/spd/dokumenty.htm>.

Tab.: Obsah vojenských publikací

Ujasněme si pár věcí: Za prvé, veškeré bitvy a veškeré války nakonec vždy rozhodne pěchota. Za druhé, pěchota vždy nese hlavní tíhu bojů. Utrpí nevyšší ztráty a její životní podmínky jsou a budou nejhorší. Za třetí, situace, do kterých se pěchota dostane, jsou nejhůře předpověditelné a kvalitní pěchotní výcvik je, ze všech odborností, tím nejsložitějším typem výcviku.

*polní maršál Archibald Percival Wavell,
velitel britských sil na Blízkém východě v letech 1939-1941*

1. Definice a kategorie pěchoty

Pěchotu lze, na soudobém válčišti, definovat jako vojáky vyzbrojené ručními zbraněmi a primárně vedoucí bojovou činnost pěšky. Pěchota má obvykle fyzicky velice náročný výcvik, který je zejména zaměřen na rozvoj síly, vytrvalosti a agresivity.

Ve většině moderních ozbrojených sil se početní stavy pěchoty postupně snížily na úkor jiných, zejména technických a logistických odborností. V současnosti pěchota obvykle tvoří 10-30 % celkového stavu pozemních sil v moderních ozbrojených silách. Z těchto údajů vyplývá nárůst technologické vyspělosti moderních ozbrojených sil a kladení důrazu na logistické zabezpečení vojáků (velký počet nebojového personálu). V méně rozvinutých ozbrojených silách stále pěchota tvoří vyšší procentuální zastoupení.

V ozbrojených silách NATO se pěchota obvykle dělí na tři hlavní kategorie:

- ❑ těžká kategorie – např. mechanizovaná pěchota
- ❑ střední kategorie – např. motorizovaná pěchota
- ❑ lehká kategorie – např. lehká, výsadková a aeromobilní pěchota

Pěchota těžké kategorie se přepravuje pásovými nebo kolovými bojovými vozidly pěchoty. Pěchota střední kategorie se přepravuje kolovými nebo pásovými obrněnými transportéry, popřípadě nákladními automobily. Pěchota lehké kategorie se přepravuje pěšky, popřípadě taktickými nebo strategickými vzdušnými prostředky.

Organizačními stupni pěších jednotek, ve většině moderních profesionalizovaných ozbrojených sil, jsou palebný tým, družstvo, četa, rota, prapor, brigáda a divize.

2. Historický vývoj koncepce palebného týmu

Koncepce palebného týmu vychází ze zkušeností z válečných konfliktů v první polovině 20. století (zejména první a druhé světové války). Od napoleonských válek do první světové války bylo obvyklou taktikou pěchoty nasazení velkých počtů vojáků v sevřených



Foto 1: Němečtí *Stosstruppen* při útoku na francouzské zákopy za první světové války

na Sommě v roce 1916. Do té doby bojovaly čety jako nejmenší organizačně a takticky samostatné jednotky.

Koncepce palebného týmu byla dále rozvinuta v období mezi válkami kapitány americké námořní pěchoty Evansem F. Carlsonem, který se v roce 1937 osobně zúčastnil čínsko-japonské války, a veteránem americké intervence v Nikaragui Merritem A. Edsonem.

V průběhu zmiňované americké intervence v Nikaragui se družstvo americké námořní pěchoty skládalo z velitele, sedmi střelců vyzbrojených opakovacími puškami M1903 a střelce vyzbrojeného automatickou puškou M1918 BAR. V pozdější fázi konfliktu došlo k zavedení zbraní jako samopal M1928 Thompson nebo různých druhů brokovnic, což mělo velký vliv na vývoj pěchotní taktiky. Tyto nově zavedené zbraně umožnily malým jednotkám a hlídkám námořní pěchoty vést mnohem samostatnější bojovou činnost, neboť nyní disponovaly daleko větší palebnou silou než dříve. Takto vyzbrojený čtyřčlenný palebný tým měl v husté vegetaci nikaragujské džungle větší palebnou sílu než dříve celé devítičlenné družstvo vyzbrojené opakovacími puškami. Tyto poznatky kapitán Edson přivezl zpět do Spojených států a když vypukla druhá světová válka stal se velitelem 2. úderného praporu námořní pěchoty (*2nd Raider Battalion USMC*). Tento elitní prapor (jeden ze dvou) lehké námořní pěchoty byl jako jeden z prvních vyzbrojen novými poloautomatickými puškami M1 Garand. Edson zavedl (z důvodu zvýšení palebné síly) organizační členění pěšího družstva ve svém praporu na velitele družstva a tři palebné týmy (v té době nazvané palebné skupiny). Každý palebný tým se skládal ze tří osob: střelce vyzbrojeného poloautomatickou puškou M1, samopalníka vyzbrojeného samopalem M1928 Thompson a střelce vyzbrojeného automatickou puškou M1918 BAR.

formacích, ve kterých byla malým jednotkám poskytnuta jen nepatrná možnost vlastní iniciativy. Tímto došlo v průběhu první světové války k ustálení frontových linií a zákopovému způsobu boje. K prolomení této patové situace zavedla německá vojska tzv. taktiku infiltrace, kdy malé, samostatné jednotky nepozorovaně pronikaly (infiltrovaly se) frontovou linií protivníka. Tuto taktiku využívaly zejména německé úderné jednotky (*Stosstruppen*). Britské a kanadské jednotky obvykle začaly rozdělovat pěší čety do družstev až po bitvě



Foto 2: První palebný tým postupuje ulicí, druhý ho jistí (britská pěchota v roce 1969 v Severním Irsku)

K dalšímu vývoji v organizaci a taktice palebného týmu docházelo i po druhé světové válce, zejména v ozbrojených silách NATO. Hlavními novátory v této oblasti byly Spojené státy (zejména díky vietnamské válce) a Velká Británie (převážně z důvodu získaných zkušeností v průběhu konfliktu v Severním Irsku).

3. Současnost koncepce palebného týmu

Palebný tým (*Fire Team*) je nejnižší organizační stupeň pěších jednotek mnoha moderních ozbrojených sil, jako např. pozemních sil Velké Británie (U.K. Army), námořní pěchoty Velké Británie (U.K. Royal Marines), pozemních sil Spojených států (U.S. Army), námořní pěchoty Spojených států (U.S. Marine Corps), pozemních sil Kanady (Canadian Land Force Command), pozemních sil Austrálie (Australian Army) a mnoha dalších. Palebný tým se obvykle skládá ze čtyř a méně vojáků a dva palebné týmy tvoří jedno družstvo.

Koncepce palebného týmu je založena na potřebě maximální taktické flexibility pěchoty. Palebný tým je schopen provádět samostatné manévry palbou a pohybem v sestavě družstva. Kvalitní řízení palebných týmů závisí na kvalitním výcviku malých jednotek, zkušenosti příslušníků týmu, kvalitním komunikačním systému až do stupně tým (popřípadě jednotlivců) a kvalitních poddůstojníků – velitelích.

Z výše uvedených důvodů zavedly koncepci palebného týmu převážně plně profesionalizované ozbrojené síly. Tato koncepce není vhodná pro ozbrojené síly, jejichž taktika je založená na masovém nasazení pěchoty anebo jejichž poddůstojnický sbor a mužstvo jsou tvořeny branci. Branná povinnost znemožňuje efektivní použití koncepce palebného týmu v praxi (o čemž se přesvědčily Spojené státy ve vietnamské válce), neboť efektivní zvládnutí taktiky na takto nízkém

stupni vyžaduje dlouhodobou spolupráci mezi členy týmu a kvalitní velení.

Vytvoření efektivní koncepce palebného týmu a její zavedení do praxe je klíčové pro vytvoření skutečně profesionálních pěších jednotek, neboť tyto týmy se stávají jejich novými základními kameny (na rozdíl od družstev, jenž jsou základními stavebními kameny v brannekých ozbrojených silách). Psychologické studie provedené v pozemních silách Spojených států poukazují na skutečnost, že vůle bojovat a zvítězit je daleko více



Foto 3: První palebný tým kryje druhý, při překonávání otevřeného prostoru (družstvo americké námořní pěchoty, boje ve Faludže, listopad 2004)

založena na vzájemné sounáležitosti členů palebných týmů než nějakých abstraktních ideálech. Historicky vzato, ozbrojené síly, které přešly na koncepci palebných týmů, mají mnohem efektivnější pěší jednotky než ozbrojené síly, které dogmaticky trvají na družstvech, jako nejnižším taktickém prvku pro vedení bojové činnosti.

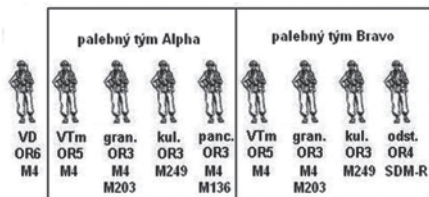
4. Družstvo a palebný tým – pozemní síly Spojených států (U.S. Army)

Pěší družstvo se skládá z devíti osob: velitele družstva (Staff Sergeant, OR6) a dvou palebných týmů o čtyřech osobách (viz obr. 1).

4.1 Organizace pěšího družstva

Hlavní úderná síla každého družstva se dělí na dva palebné týmy o čtyřech osobách.

Palebný tým se skládá z velitele (Sergeant, OR5), granátometníka (Private First Class, OR3), kulometníka (Private First Class, OR3) a (v týmu Alpha) pancéřovníka (Private First Class, OR3) nebo (v týmu Bravo) odstřelovače (Specialist, OR4).



Obr. 1

4.2 Funkční povinnosti příslušníků pěšího družstva

Velitel družstva je nejzkušenějším příslušníkem družstva a řídí pohyb a palbu družstva. Dále řídí výcvik a údržbu materiálu družstva. Zodpovídá za celkovou připravenost družstva. Jeho hlavní povinnosti jsou:

- ❑ mít přehled o počtu a vycvičenosti příslušníků a stavu materiálu družstva,
- ❑ řídit pohyb a palbu družstva a vydávat povely palebným týmům družstva,
- ❑ řídit údržbu výzbroje a výstroje družstva,
- ❑ vyžadovat pro družstvo předepsaný materiál,
- ❑ zabezpečovat rozdělení předepsaného materiálu v rámci družstva,
- ❑ pravidelně informovat velitele čety a vrchního poddůstojníka čety (zástupce velitele čety) o počtu a stavu materiálu družstva a požadavcích družstva,
- ❑ kontrolovat stav ustrojení, a výzbroje a výstroje družstva,
- ❑ řídit administrativu a logistiku družstva, vyžadovat a vydávat munici, vodu, potraviny a speciální materiál,
- ❑ předávat důležité informace velitelům týmů,
- ❑ zpracovávat a předávat situační hlášení veliteli čety nebo vrchnímu poddůstojníkovi čety (zástupci velitele čety),
- ❑ řídit výcvik jednotlivců a celého družstva.

Velitel týmu je po veliteli družstva dalším nejzkušenějším příslušníkem družstva. Řídí pohyb a palbu svého týmu. Jeho hlavní povinnosti jsou:

- ❑ řídit pohyb a palbu týmu a vydávat povely jednotlivým příslušníkům týmu,
- ❑ dílčím způsobem se podílet na řízení pohybu a palby družstva,
- ❑ dílčím způsobem se podílet na řízení výcviku jednotlivců a celého družstva,
- ❑ předávat důležité informace příslušníkům týmu,
- ❑ zpracovávat a předávat situační hlášení veliteli družstva.

Granátometník je vyzbrojen karabinou (nebo útočnou puškou) s podvěšeným granátometem. Tento granátomet umožňuje vést účinnou nepřímou palbu do vzdálenosti 350 metrů.

Může vést palbu tříštivo-trhavými granáty proti živé síle nebo lehce pancéřovaným cílům. Dále může vést palbu dýmovými granáty, ke krytí pohybu svého družstva a označování nepřátelských cílů. V noci a za snížené viditelnosti může používat osvětlovací granáty.

Kulometník je vyzbrojen lehkým kulometem. Lehký kulomet umožňuje vést účinnou dlouhodobou palbu na velké vzdálenosti. Lehký kulomet lze použít k ničení živé síly (zejména nepřátelským kulometných a protitankových týmů) a umlčování bunkrů. Krycí palba z lehkého kulometu umožňuje družstvu manévrovat.

Pancéřovník je vyzbrojen karabinou (nebo útočnou puškou) a pancéřovkou (nebo PTRS – podle aktuální potřeby). Pancéřovka umožňuje vést účinnou palbu proti obrněným cílům, bunkrům a opevněným budovám na krátké vzdálenosti. PTRS poskytuje družstvu účinný prostředek v boji proti obrněným cílům na velké vzdálenosti, v každé denní a noční době.

Odstřelovač je vyzbrojen upravenou útočnou puškou. Může vést účinnou mířenou a krycí palbu do vzdálenosti 500 metrů. Upravená útočná puška slouží k palebné podpoře družstva, mimo účinný dosah standardních karabin (útočných pušek).

4.3 Výzbroj a munice pěšího družstva

velitel družstva 5,56mm karabina M4 6× 30ranný zásobník 2× ruční granát M67 2× dýmový granát M18	
velitel týmu Alpha 5,56mm karabina M4 8× 30ranný zásobník 2× ruční granát M67 2× dýmový granát M18	velitel týmu Bravo 5,56mm karabina M4 8× 30ranný zásobník 2× ruční granát M67 2× dýmový granát M18
granátometník 5,56mm karabina M4 s 40mm granátometem M203 8× 30ranný zásobník 2× ruční granát M67 2× dýmový granát M18 8× 40mm granát	granátometník 5,56mm karabina M4 s 40mm granátometem M203 8× 30ranný zásobník 2× ruční granát M67 2× dýmový granát M18 8× 40mm granát
kulometník 5,56mm lehký kulomet M249 SAW 5× 200ranná nábojová schránka 2× ruční granát M67	kulometník 5,56mm lehký kulomet M249 SAW 5× 200ranná nábojová schránka 2× ruční granát M67
pancéřovník 5,56mm karabina M4 9× 30ranný zásobník 1× pancéřovka M136 LAW (nebo 1× PTRS FGM-148 Javelin)	odstřelovač 5,56mm útočná puška SDM-R 8× 30ranný zásobník 4× dýmový granát M18

Tab. 1: Příklad obvyklého rozdělení zbraní a munice pěšího družstva U.S. Army v Iráku

4.4 Tvary a sestavy družstva a palebného týmu

Tvary a sestavy jednotek slouží k uspořádání prvků (jednotlivců) sestavy ve vztahu jeden k druhému. Pochodové tvary a bojové sestavy usnadňují velení a řízení a zabezpečují maximální

míru ochrany. Velitelé volí vhodné pochodové tvary a bojové sestavy jednotek v závislosti na plněném úkolu, síle a výzbroji předpokládaného protivníka a terénu.

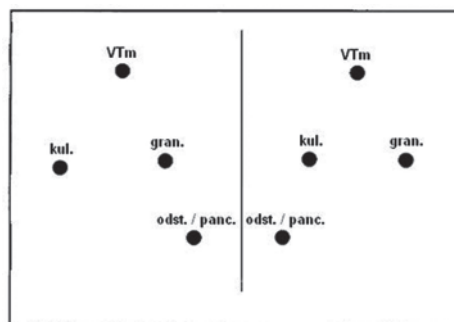
a. Palebný tým [1]

Velitel týmu obvykle postupuje v čele a tak osobním příkladem vede svůj tým (podle hesla „Dělej to co já!“). Všichni příslušníci týmu musí stále vidět svého velitele.

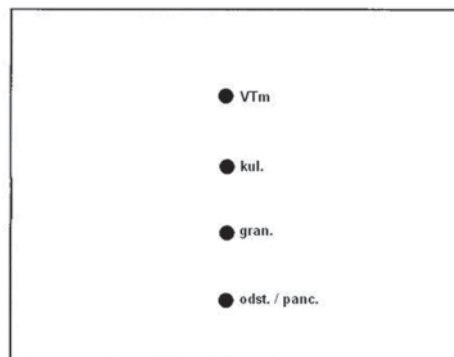
tvar/sestava	použití	velení a řízení	pružnost	palebné možnosti/ omezení	ochrana
úhlem vpřed	základní tvar palebného týmu	snadné	dobrá	umožňuje okamžitou palbu ve všech směrech	dobrá
zástup	v zastavěném prostoru, v husté vegetaci, v noci nebo za omezené viditelnosti	nejsnadnější	méně dobrá	umožňuje okamžitou palbu do boků, znemožňuje palbu do čela a do týlu	špatná

Tab. 2: Porovnání tvarů a sestav palebného týmu

- ❑ *Úhlem vpřed* je základní bojovou sestavou palebného týmu. Rozestupy mezi příslušníky týmu jsou obvykle 10 metrů. Sestava se upravuje (rozestupy mezi jednotlivci se zvětšují nebo zmenšují) podle terénu. Pokud je z důvodu těžkého terénu, špatné viditelnosti nebo jiných důvodů velení a řízení týmu v této sestavě ztíženo, velitel nařídí upravit sestavu podle potřeby. Rozestupy se upraví tak, aby všichni příslušníci týmu viděli svého velitele týmu a aby velitel týmu viděl svého velitele družstva. Jakmile se tým dostane zpět do lehčího terénu, rozvine se do předepsané sestavy (obr. 2).
- ❑ *Zástup* (obr. 3) je tvar, který palebný tým používá v případě, kdy není možné nebo vhodné použít sestavu *úhlem vpřed*.



Obr. 2: Palebný tým *úhlem vpřed*



Obr. 3: *Zástup* palebného týmu

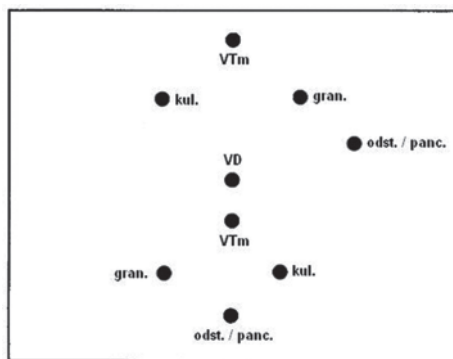
b. Družstvo [2]

Tvary a sestavy pěšího družstva slouží k uspořádání jednotlivých palebných týmů družstva.

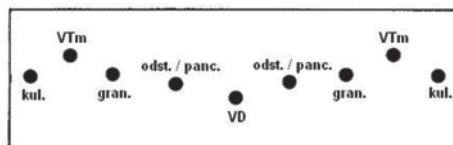
tvár/sestava	použití	velení a řízení	pružnost	palebné možnosti/omezení	ochrana
proud	základní tvar pěšího družstva	snadné	dobrá, zabezpečuje snadný pohyb a dobré rozptýlení sestavy	umožňuje okamžitou silnou palbu do boků a omezenou palbu čelně	dobrá
rojnice	v případě, kdy je potřeba maximalizovat palebnou sílu družstva	méně snadné	méně dobrá, omezený pohyb	umožňuje okamžitou silnou palbu čelně	méně dobrá
zástup	v zastavěném prostoru, v husté vegetaci, v noci nebo za omezené viditelnosti	nejsnadnější	špatná, velice omezený pohyb a špatné rozptýlení sestavy	umožňuje okamžitou silnou palbu do boků, znemožňuje palbu do čela a do týlu	špatná

Tab. 3: Porovnání tvarů a sestav pěšího družstva

- ❑ *Proud* (obr. 4) je základní bojovou sestavou pěšího družstva. Poskytuje dobré rozptýlení sestavy do boků a do hloubky a umožňuje snadný pohyb. Čelní palebný tým slouží k upoutání nepřítele. Když se družstvo pohybuje samostatně nebo jako zadní záštita čety, poslední příslušník zadního týmu provádí zadní záštitu družstva.
- ❑ *Rojnice* (obr. 5) zabezpečuje maximální palebnou sílu, pokud družstvo očekává čelní kontakt s nepřítelem.
- ❑ *Zástup* (obr. 6) je tvar, který pěší družstvo používá, v případě, kdy není možné nebo vhodné použít *proud* nebo *rojnici*. Pokud potřebuje velitel družstva zlepšit kontrolu nad družstvem, pozvednout morálku svou přítomností a být schopen provádět okamžitá rozhodnutí



Obr. 4: Proud pěšího družstva



Obr. 5: Rojnice pěšího družstva

v závislosti na situaci, přesune se obvykle v *zástupu* na druhou pozici. Zvýšit kontrolu nad zadní částí tvaru lze přesunutím velitele jednoho z týmů na předposlední pozici.

5. Družstvo a palebný tým – pozemní síly Velké Británie (British Army)

Pěší družstvo (obr. 7) se skládá z osmi osob: velitele družstva (Corporal, OR4), který je zároveň velitelem jednoho palebného týmu o čtyřech osobách, a jeho zástupce (Lance Corporal, OR3), který je zároveň velitelem druhého palebného týmu o čtyřech osobách. [3]

5.1 Organizace pěšího družstva

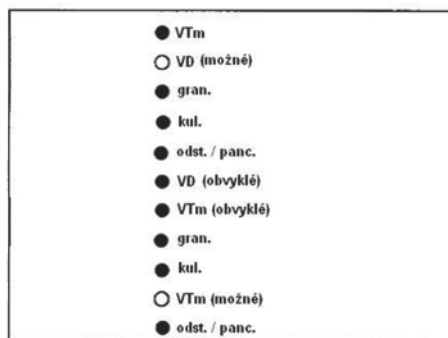
Hlavní úderná síla každého družstva se dělí na dva palebné týmy o čtyřech osobách. Palebný tým se skládá z velitele družstva (Corporal, OR4 – v týmu Charlie) nebo zástupce velitele družstva (Lance Corporal, OR3 – v týmu Delta), granátometníka (Private, OR2), kulometníka (Private, OR2) a odstřelovače (Private, OR2).

Před zavedením ručních zbraní v ráži 5,56 mm koncem osmdesátých let 20. století, bylo typické britské pěší družstvo organizováno okolo univerzálního kulometu L7. Družstvo bylo zpravidla rozděleno na tři skupiny: průzkumnou skupinu, střeleckou skupinu a kulometnou skupinu. Průzkumná skupina, která se pohybovala na čele družstva, se skládala ze dvou vojáků vyzbrojených útočnými puškami L1A1, jež vedl a v těsném závěsu následoval velitel družstva. Střelecká skupina se skládala ze tří až čtyř vojáků vyzbrojených útočnými puškami L1A1 a granátometem M79. Kulometná skupina se skládala ze zástupce velitele družstva a kulometníka vyzbrojeného kulometem L7. Univerzální kulomet L7 tvořil až 80 % palebné síly družstva.

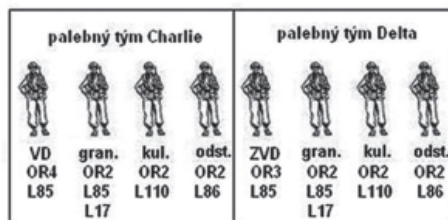
Hlavním taktickým postupem bylo dostat kulometnou skupinu do výhodné pozice a podporovat ji palbou ostatních skupin. Kulometná skupina se rozmístila v pozici, odkud měla dobrý výhled a mohla vést efektivní palbu. Mezi ostatními skupinami byla dále rozdělena munice pro kulomet, kterou podle potřeby doplňovaly kulometnou skupinu.

5.2 Výzbroj a munice pěšího družstva

Tato organizační struktura byla po zavedení ručních zbraní v univerzální ráži 5,56 mm, koncem osmdesátých let 20. století změněna. V současnosti je britské pěší družstvo vyzbrojeno 5,56mm útočnými puškami L85, 5,56mm útočnými puškami L85 s podvěšeným 40mm granátometem L17, 5,56mm zbraněmi palebné podpory (modifikovanými útočnými puškami)



Obr. 6: Zástup pěšího družstva



Obr. 7

L86 a 5,56mm lehkými kulomety L110. Většina příslušníků družstva je dále vyzbrojena ručními a dýmovými granáty, a dodatečnou municí pro lehké kulometry.

V této době také došlo k přechodu na současnou organizační strukturu pěších družstev, s dvěma palebnými týmy.

6. Pěchota, nebo mechanizované vojsko?

Organizační struktura současných nejnižších organizačních celků (četa, družstvo) pěchoty v AČR, je přetrvávajícím pozůstatkem sovětského vlivu na bývalou ČSLA a současnou AČR.

Zcela evidentním znakem tohoto přetrvávajícího vlivu je stále, 18 let po politických a sociálních změnách v roce 1989, označování *pěchoty* jako *mechanizované vojsko*. V roce 1991, kdy došlo ke zrušení Varšavské smlouvy, začala ČSLA hledat cestu jak se oprostit od vlivu sovětské vojenské doktríny. Na podzim roku 1991 došlo reorganizací k přechodu od motostřeleckých divizí k mechanizovaným divizím. V této době také došlo ke změně označování *motostřeleckého vojska* na *mechanizované vojsko*. Motostřelecké vojsko byl rusismus (z ruského *motostrel'kovye vojska*), který byl v ČSLA zaveden v roce 1966, kdy došlo k nahrazení odbornosti *pěchota* novou odborností – *motostřelecké vojsko*. Současně užívané označení *mechanizované vojsko* má tedy jasně své kořeny v Sovětské armádě padesátých let 20. století a je nanejvýš vhodné a nejvyšší čas (po 18 letech od vyvázání se ze sféry vlivu Sovětského svazu a pozdějšího Ruska), se opět přihlásit k filozofii tradičního, historického označování – *pěchota*.

Dalším negativním pozůstatkem sovětského vlivu je nepružná a zastaralá organizace nižších celků (družstvo, četa, rota). K objasnění této těžkopádnosti a nepružnosti této struktury je nezbytné uvést historický vývoj, kterým pěchota československých a později českých ozbrojených sil prošla.

V tzv. prvorepublikové armádě pěší družstvo tvořilo třináct osob. Kromě velitele družstva se jednalo o střelce z lehkého kulometu, tři tzv. pomocníky, pět úderníků a dva granátníky. Pěší četa se skládala ze tří družstev, velitele čety, zástupce velitele čety, pozorovatele s osvětlovací pistolí a spojky, celkem 43 mužů. Organizaci pěší roty kromě čtyř pěších čet dotvářel velitel roty a pomocné družstvo, složené z velitelského roje a hospodářského roje.

V československé armádě, obnovované po květnu 1945, pěší četou nejprve tvořila čtyři družstva o devíti příslušnících. Velitel družstva a jeho zástupce-mířič z lehkého kulometu měli být poddůstojníci. Družstvo dotvářel jeden vojín-střelec a šest vojínů-úderníků. Složení čety na předpokládaných 40 mužů doplňovali velitel čety (důstojník), zástupce velitele čety (poddůstojník) a dva odstřelovači (příslušníci mužstva). Část úderníků měla být vyzbrojena samopaly. Kromě pěší čety v tomto období existovaly ještě čety automatických. Jejich složení bylo obdobné jako v případě pěších čet, pouze jeho příslušníci se místo střelců a úderníků nazývali automatickáci a byli vyzbrojeni pouze samopaly. Pěší rota se v této



Foto 4: Britské pěší družstvo při boji v Afghánistánu: v popředí velitel jednoho z týmů (buď VD, nebo ZVD) a granátometník

době měla skládat z jedné čety automatčků (1.) a dvou pěších čet (2. a 3.), minometné čety se dvěma minomety 50 mm (sedm osob), kulometné čety s 2 těžkými kulomety (11 osob), zdravotní hlídky (5 osob) a velení roty (velitel, výkonný rotmistr, účetní rotmistr a dva odstřelovači), celkem 148 osob.

Organizace přijatá v říjnu 1947 uváděla pěší četu v síle tří družstev. Každé z pěších družstev disponovalo lehkým kulometem. Do složení pěší roty dále patřily tři pěší čety a pomocné družstvo. Samopalníci (dříve automatčci) byli soustředěni v samopalné četě přímo podřízené veliteli praporu. Počet osob v pěší rotě je uváděn: čtyři důstojníci, dva rotmistři, tři dělesloužící poddůstojníci a 88 vojáků prezenční služby, celkem 97 osob.

V padesátých letech pěší družstvo čítalo devět osob a skládalo se z velitele (četař), střelce z lehkého kulometu (svobodník), nabíječe (vojín), tzv. výtečného střelce (vojín), jednoho úderníka vyzbrojeného samopalem (vojín) a čtyř úderníků vyzbrojených puškou (vojíni). Pěší četu kromě jejího velitele (nadporučík) a jednoho odstřelovače tvořily tři pěší družstva, celkem 29 osob. Do složení pěší roty kromě tří pěších čet náležely kulometná četa (disponovala dvěma těžkými kulomety) a velitel roty (kapitán) s tzv. staršinou (poddůstojník), tj. bývalým výkonným rotmistrem. V roce 1954 došlo k přejmenování pěších jednotek na střelecké a později i reorganizaci kulometné čety na četu doprovodných zbraní. Organizace mechanizovaných družstev a čet v letech 1951 až 1958 byla v podstatě obdobná. Od svých „pěších“ protějšků se lišily pouze přidělením obrněné nebo automobilní techniky ke své přípravě.

V šedesátých letech se složení základních jednotek pěchoty změnilo vzhledem k postupnému zavedení obrněných transportérů. Střelecké družstvo tvořilo osm osob – velitel (četař), kulometník (svobodník), nabíječ (vojín), odstřelovač (vojín), dva střelci (vojíni), pancéřovník (vojín) a pomocník pancéřovníka – nosič munice (vojín). Střelecká četa se skládala ze tří družstev a velitele (nadporučík), společně s dvěma mechaniky-řidiči obrněných transportérů (vojíni), celkem 27 osob. Protože přepravní kapacita prvních nevyzbrojených verzí OT-64 SKOT činila až 20 osob, byla střelecká četa převážena pouze ve dvou vozidlech. Střeleckou rotu tvořil velitel roty (kapitán), staršina (četař), velitelské družstvo (velitel družstva/četař, starší mechanik-velitel postavení vozidel/desátník, písař/správce materiálu/svobodník, dva odstřelovači-pozorovatelé/svobodníci), tři střelecké čety a četa doprovodných zbraní (kulometné družstvo se dvěma těžkými kulomety a tarasnicové družstvo s tarasnicemi T-21). V roce 1963 se uskutečnilo přejmenování střeleckých jednotek na motostřelecké.

Vyzbrojení transportérů OT-64 koncem šedesátých let střeleckou věží s velkorážním kulometem 14,5 mm a spráženým kulometem 7,62 mm ovlivnilo počty a vnitřní složení motostřeleckých družstev. Četu nadále tvořila tři družstva po 10 příslušnících. Družstvo zahrnovalo velitele, osádku obrněného transportéru a tzv. roj. Osádku tvořili řidič obrněného transportéru, střelec z lafetovaných zbraní (tzv. kulometník OT) a pomocník střelce z lafetovaných zbraní (tzv. nabíječ OT). Roj, který byl po svém sesednutí z vozidla určen k vedení boje pěšky, představovali dva kulometníci s 7,62mm univerzálními kulomety vz. 59, dva samopalníci vyzbrojení samopaly 7,62 mm vz. 58, střelec z pancéřovky RPG-7 a pomocník pancéřovníka, který kromě samopalu vz. 58 nesl munici pro RPG-7. Celkem motostřeleckou četu na OT včetně jejího velitele představovalo 31 osob.

Po zavedení bojových vozidel pěchoty od poloviny sedmdesátých let motostřeleckou četu i nadále tvořila tři družstva, ovšem v částečně změněném složení. Motostřelecké družstvo opustili kulometník OT a nabíječ OT, které nahradil tzv. střelec-operátor lafetovaných zbraní BVP-1, tj. 73mm kanonu, 7,62mm spráženého kulometu PKT a PTRS Maljutka. Kromě toho v motostřelecké četě vznikla funkce zástupce velitele čety, který měl velet vozidlům po sesednutí tzv. rojů

a řídit jejich skryté přesunování terénem. Celkem motostřeleckou četou na BVP tvořilo 29 osob. [4]

V roce 2008 tvoří mechanizované družstvo devět osob – velitel (podpraporčík) vyzbrojený samopalem, střelec-operátor (nadrotmistr) vyzbrojený samopalem, starší řidič (rotmistr) vyzbrojený samopalem. V roji (který tvoří výsadek) mechanizovaného družstva je velitel (štábní rotmistr) vyzbrojený samopalem, odstřelovač

(rotný) vyzbrojený samopalem nebo odstřelovací puškou, kulometník (rotný) vyzbrojený lehkým kulometem, pancéřovník (rotný) vyzbrojený pancéřovkou a samopalem, pomocník pancéřovníka (rotný) vyzbrojený samopalem a střelec (rotný) vyzbrojený samopalem.

Výsadkové družstvo tvoří šest osob – velitel (štábní rotmistr) vyzbrojený samopalem, odstřelovač-specialista (nadrotmistr) vyzbrojený odstřelovací puškou a pistolí, kulometník (rotný) vyzbrojený lehkým kulometem a pistolí, pancéřovník (rotný) vyzbrojený pancéřovkou a samopalem, střelec (rotný) vyzbrojený samopalem a brokovnicí a řidič (rotný) vyzbrojený samopalem.

Z uvedeného přehledu historického vývoje tedy vyplývá, že nejprogresivnější organizační strukturu měla pěchota po ukončení druhé světové války (v roce 1945), kdy byla, na základě bojových zkušeností, přepracována ne zcela vyhovující organizace prvorepublikové pěchoty. Progresivní bylo zejména soustředění odstřelovačů v přímé podřízenosti velitele roty a existence zástupců velitelů čet v poddůstojnických hodnostech. Po roce 1947 dochází k postupnému úpadku pěchoty z důvodu převzetí nepružného sovětského modelu organizace a propadu v kvalitě výcviku. Začíná se stále více spoléhat na podporu pěchoty obrněnými vozidly – obrněné transportéry a bojová vozidla pěchoty – a klasický výcvik lehké pěchoty stagnuje nebo upadá. V šedesátých letech 20. století bylo přímo součástí doktríny tvrzení, že palba pěchoty je základním prostředkem k ničení nepřítele v boji. Z toho plyne vážnost (i když ne vždy kvalita), jaká se přikládala střelecké a taktické přípravě pěchoty. V osmdesátých letech byl tento postulát změněn na tvrzení, že palba motostřeleckých jednotek složená z palby pěchotních zbraní a výbroje organických obrněných vozidel je základní metodou ničení mechanizovaných a obrněných sil nepřítele. Vážnost zůstala, ale došlo k přeměně s důrazem na schopnosti palebné spolupráce mezi pěchotou a obrněnou technikou. Tímto přenesením těžiště na střelbu z lafetovaných zbraní obrněných vozidel došlo k úpadku ve výcviku pěchoty.

Zatímco v tehdejších armádách NATO však obrněná vozidla slouží pouze k přepravě a podpoře pěchoty a hlavní údernou silou zůstává sesednuté pěší družstvo, v ČSLA se stávají hlavní údernou silou obrněná vozidla a sesednutá pěchota již tvoří pouze podporu (např. při boji v lese, ve městě apod.). V armádách NATO se nikdy příliš nepočítalo, že pěchota povede bojovou činnost z vozidel (střílnami) a obrněná vozidla NATO k tomuto obvykle nebyla ani konstruována nebo



Foto 5: Výsadkové družstvo ČSLA při výcviku v osmdesátých letech 20. století

toto nebylo považováno za důležité (např. v roce 1988, při modifikaci amerických BVP M2A1 Bradley na verzi M2A2, došlo k zaslepení střelen v prostoru roje přídatným pancířem).

7. Shrnutí

Je nezbytné, aby i AČR reflektovala skutečnost, že je již od počátku roku 2005 plně profesionalizovanou organizací a ustoupila od organizačních struktur, které byly před několika dekádami vytvořeny pro potřeby braneckých ozbrojených sil, jejichž úkolem byl masový útok směrem na západ od našich hranic. Je třeba se zabývat i dalšími otázkami: Kdy budou příslušníci AČR vyzbrojeni kvalitními a moderními ručními zbraněmi? Kdy začne AČR změnami v organizaci nižších stupňů (družstvo, četa, rota) brát do úvahy nové požadavky, vyplývající z vedení činností na soudobých válčistiích? Lze jen doufat, že brzy, aby neplatilo tvrzení, že se každá armáda připravuje na minulou válku.

8. Závěr: Možná východiska

I. Doktrinální změny

1. Ustoupit od pojetí, že obrněná vozidla tvoří hlavní údernou sílu mechanizovaných jednotek a přejít na koncepci, že hlavní údernou silou mechanizovaných jednotek je pěchota.
2. Změnit odbornost „mechanizovaná“ na odbornost „pěchota“, neboť v AČR je více druhů pěchoty (např. výsadková, lehká motorizovaná a do budoucna – po zavedení kolových obrněných transportérů – i těžká motorizovaná) než pouze mechanizovaná pěchota.
3. Změnit názvy útvarů a jednotek z „mechanizovaný“ a „mechanizovaná“ na „mechanizovaný pěší“ a „mechanizovaná pěší“, např. 71. mechanizovaný pěší prapor.
4. Před zavedením OT (pravděpodobně 8×8 Pandur II) do výzbroje AČR, provést experimentální cvičení na simulační technice, které by sloužilo jako podklad pro tvorbu optimální organizační struktury a úpravu předpisů Vševojsk-1-3, Vševojsk-1-4 a Vševojsk-1-5. Na změny organizační struktury, a zejména taktiky bude mít bezpochyby vliv vyšší mobilita, účinnější zbraňové systémy s delším dosahem (např. PTRS Spike), kvalitnější systémy řízení palby a přístroje pro termální vidění.

II. Organizační změny

5. V případě přijetí teze, že hlavní údernou silou mechanizovaných jednotek je pěchota, je nezbytné, aby velitel mechanizovaného družstva sesedal z bojového vozidla společně s pěchotou.

6. Změnit organizační strukturu pěších družstev takto:

Mechanizované družstvo:

- velitel vozidla (nadrotmistr, OR4) – ve vozidle,
- střelec-operátor (rotmistr, OR4) – ve vozidle,

- ☐ řidič (rotný, OR3) – ve vozidle,
- ☐ velitel družstva – velitel 1. týmu (štábní rotmistr, OR5) – v roji,
- ☐ kulometník (rotný, OR3) – v roji,
- ☐ odstřelovač (rotmistr, OR4) – v roji,
- ☐ zástupce velitele družstva – velitel 2. týmu (nadrotmistr, OR4) – v roji,
- ☐ kulometník (rotný, OR3) – v roji,
- ☐ střelec (rotný, OR3) – v roji,

6a. Z organizační struktury družstva vyřadit pancéřovníka. Místo toho každému družstvu přidělit několik jednorázových RPTZ (např. RPG-75, popřípadě nově zavedený prostředek). Hlavní údernou sílu mechanizovaného družstva při boji proti obrněným cílům tvoří PTRS nebo rychlopalný kanon BVP nebo (do budoucna) OT. Z tohoto důvodu je organický pancéřovník v organizační struktuře mechanizovaného družstva již anachronismus. Případné RPTZ je vhodné zařadit na vyšší organizační stupeň (četa, rota) do samostatného družstva (čety) zbraní.

6b. V případě zavedení OT 8×8 Pandur II, sloučit funkci velitele vozidla a střelce-operátora v jednu.

Výsadekové družstvo:

- ☐ velitel družstva – velitel 1. týmu (štábní rotmistr, OR5)
- ☐ kulometník (rotný, OR3)
- ☐ odstřelovač (rotmistr, OR4)
- ☐ zástupce velitele družstva – velitel 2. týmu (nadrotmistr, OR4)
- ☐ pancéřovník (rotný, OR3)
- ☐ řidič (rotný, OR3)

III. Materiální změny

7. Přezbrojit AČR moderními ručními zbraněmi ve standardizovaných rážích zavedených v NATO (9×19mm, 5,56×45mm, 7,62×51mm, 12,7×99mm, 40×46mm atd.). Není potřeba drazé nakupovat nové zbraně. V současné době je v mnoha ozbrojených silách NATO přebytek ručních zbraní (v důsledku snižování početních stavů) a je proto možné tyto starší, přesto stále kvalitní zbraně získat za velice výhodnou cenu, popřípadě zdarma.
8. Zavést do výzbroje pěších družstev granátomet, který lze podvěsit pod útočnou pušku.
9. Vybavit ruční zbraně pěších družstev optickými zaměřovacími přístroji (optické zaměřovače, kolimátory apod.).
10. Nahradit jednorázovou pancéřovku RPG-75 výkonnějším typem jednorázové pancéřovky, popřípadě jednorázové pancéřovky s termobarickou střelou. Vzhledem ke stále vyšší možnosti vedení bojové činnosti v zastavěném prostoru je nezbytné, aby těmito RPTZ bylo možné vést palbu z budov.

Poznámky a literatura:

- [1] 2-7. *Fire Team Formations*, U.S. Army FM 7-8 Infantry Rifle Platoon and Squad.
[2] 2-8. *Squad Formations*, U.S. Army FM 7-8 Infantry Rifle Platoon and Squad.
[3] Prezentace vrchního praporčíka britského vojenského poradního a výcvikového týmu v České republice W01 Roba Mathewse ze dne 20. 11. 2007.
[4] Převzato z: MINAŘÍK, Pavel, dotaz č. 169, http://www.vojenstvi.cz/vasedotazy_12.htm.

Příloha: Hodnostní ekvivalenty dle normy STANAG 2116

Hodnost (kód NATO)	Armáda Spojených států (U.S. Army)	Armáda Velké Británie (British Army)	Armáda České republiky
OR9	Sergeant Major of the Army, Command Sergeant Major, Sergeant Major	Warrant Officer First Class	štábní praporčík
OR8	First Sergeant, Master Sergeant	Warrant Officer Second Class	nadpraporčík
OR7	Sergeant First Class	Staff Sergeant	praporčík
OR6	Staff Sergeant	Sergeant	podpraporčík
OR5	Sergeant		štábní rotmistr
OR4	Corporal, Specialist	Corporal	nadrotmistr
OR3	Private First Class	Lance Corporal	rotný, rotmistr
OR2	Private (PV2)	Private (Class 1-3)	svobodník, desátník, četař
OR1	Private (PV1)	Private (Class 4)	vojín

Použité zkratky:

VD – velitel družstva

VTm – velitel týmu

gran. – granátometník

kuL – kulometník

panc. – pancéřovník

odst. – odstřelovač

odst. / panc. – odstřelovač / pancéřovník (podle toho, který z nich je v sestavě týmu)

OR – Other Ranks (AmE: Enlisted Men) – všechny hodnosti, praporčík, poddůstojník, kromě důstojníků a generálů.

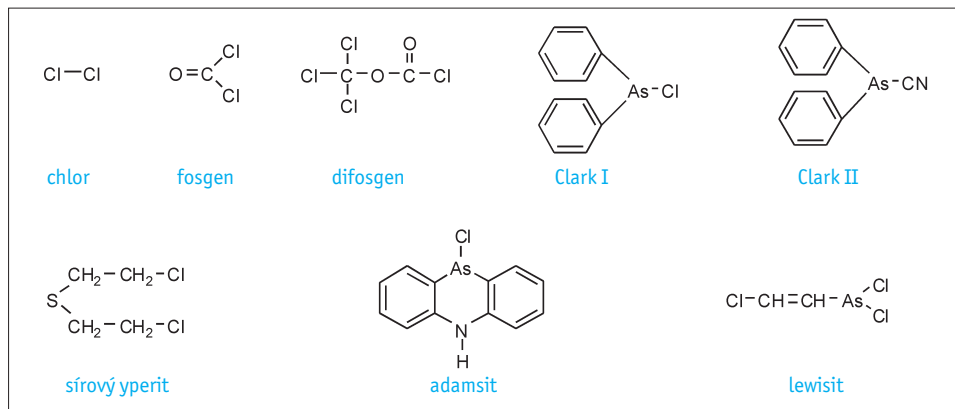
Může se psát buď dohromady, bez mezery (OR1), nebo s mezerou či rozdělovníkem (OR 1, OR-1).

Práce stručně shrnuje rozvoj chemických zbraní (CHZ) od svého vzniku do současného období. Pozornost je soustředěna zejména na období posledních tří dekád, kdy byly vyvinuty CHZ poslední, třetí generace, charakterizované přechodem k binárním recepturám nových supertoxických bojových chemických látek (BCHL) se zvýšenými bojovými vlastnostmi, zejména pak optimální těkavostí a perzistencí, ztížením detekce a snížením ochranných vlastností individuálních protichemických prostředků, absencí antidot a specifických léčiv. Podrobněji jsou popsány výsledky sovětského projektu Foliant, který vedl k vývoji a testování nových BCHL v rámci programu Novičok (Newcomer).

Úvod

Novodobá historie je determinována vznikem a postupnou proliferací zbraní hromadného ničení (ZHN). Vznik chemických zbraní (CHZ), jako samostatné kategorie ZHN, se formálně spojuje s použitím jedovatého chlóru na západní frontě Němci 22. dubna 1915. V průběhu celé první světové války použití CHZ postupně eskalovalo až do stadia rozvinuté chemické války, ukončené v listopadu 1918. Používaný sortiment bojových chemických látek (BCHL) jako toxické náplně chemické munice, byl poměrně široký, charakterizovaný překotným hledáním účinných chemikálií. Převážná část BCHL byly látky s dusivými a dráždivými účinky.

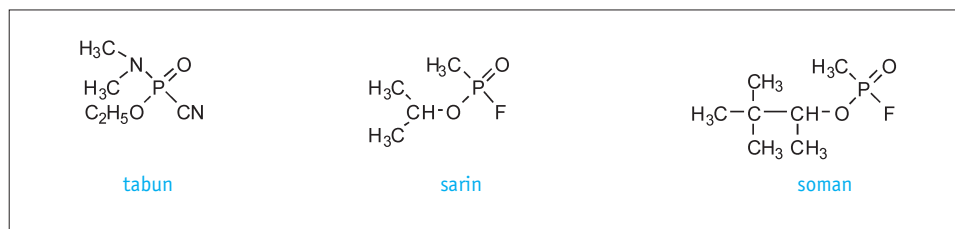
Stav v oboru bojového použití CHZ lze ilustrovat paradoxně na bojovém nasazení kyano-
vodíku (Vincennite, Francie), které nepřineslo žádný efekt z důvodu nedostatku potřebných teoretických znalostí o chování přízemní vrstvy atmosféry a jejího vlivu na převod BCHL do bojového stavu. [1]



Obr. 1: Nejvýznamnější BCHL použité na frontách první světové války (první generace CHZ)

Situace mezi světovými válkami je charakteristická všeobecným chemickým vyzbrojováním států a hledáním nových účinnějších představitelů první generace CHZ. Mezi významnější objevy patří další organoarsenové sloučeniny s dráždivými a zpuchýřujícími účinky jako methyl-, ethyl- a fenylchlorarsan, dusíková analoga sírových yperitů jako ethyl-, methyl- a 2-chlorethyl-bis(2-chlorethyl)amin, kyslíkový yperit, halogenované oximy a další. [2]

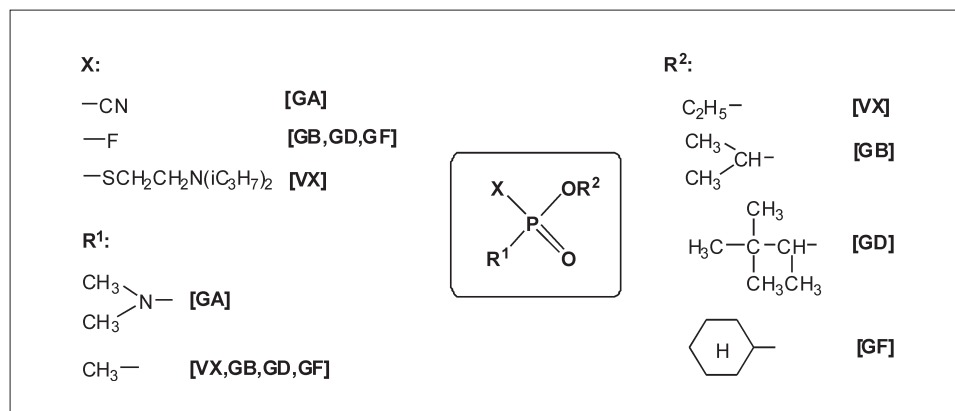
Na objev tabunu německými chemiky v čele s G. Schraderem [3] v období před rozpoutáním druhé světové války navázala rychle syntéza sarinu a později i somanu, čímž fakticky vznikla druhá generace CHZ, založených na využití extrémní toxicity nervové paralytických látek (NPL), jako ireverzibilních inhibitorů neuronální acetylcholinestasy (ACHE).



Obr. 2: Nervově paralytické látky fašistického Německa (druhá generace CHZ)

Západní spojenci nedocenili snahu skupiny anglických chemiků vedených B. C. Saudersem, který demonstroval jejich vojenským představitelům využití diisopropylfosorfluoridátu, jako potenciální BCHL. [4] Němci v průběhu války vybudovali výrobní zařízení, která vyprodukovala tisíce tun tabunu a sarinu, kterými byly převážně laborovány letecké pumy, dělostřelecké granáty a munice pro raketomety.

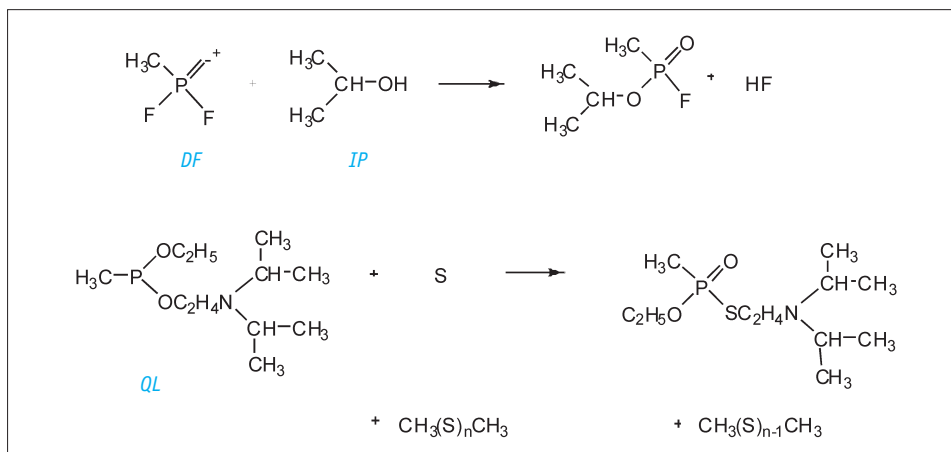
Poválečné období bylo poznamenáno hektickým vyhodnocováním ukořistěných výsledků v oblasti CHZ, přirozeně s důrazem na novou generaci NPL. Vcelku tedy nikterak nepřekvapí, že již v 50. letech dochází k rozšíření DRUHÉ generace CHZ o novou skupinu NPL se zvýšenou toxicitou (cca 10×), zvláště pak vysokou perkutánní toxicitou (cca 100×). Tato skupina thio-, resp. thioloisosterů organofosforových sloučenin byla označena jako série V (typ VX), pro odlišení od NPL odvozených od tabunu a sarinu označovaných jako série G (typ sarin).



Obr. 3: Přehled nervové paralytických látek série G a V

Šedesátá léta jsou ve znamení horečného zbrojení obou velmocí. Chemické arzenály jsou doplňovány o nové typy chemické munice s náplní především BCHL DRUHÉ generace. Dochází i k rozšíření chemických arzenálů o nové představitele BCHL určených k dočasnému vyřazení živé síly protivníka z boje, jako např. dráždivá látka *o*-chlorbenzylidenmalononitril (CS) nebo psychoaktivní BCHL chinuklidin-3-yl-difenylhydroxyacetát (3-chinuklidinylbenzilát, BZ). [1]

USA ve snaze zmírnit horečné zbrojení tohoto období studené války a oddělit kategorii CHZ se smrtícími BCHL od neusmrcujících, vyhlásují jednostranné embargo na použití CHZ. USA, ale počátkem 70. let vypovídají jednostranné embargo na použití CHZ, které vyhlásil prezident Nixon a na které nebylo Sověty reflektováno, naopak byly jimi dále překotně rozvíjeny a vyráběny všechny druhy zbraní, včetně CHZ. USA zahajují zbrojní projekt *Binary Lethal Weapons Systems (BLWS)*, s cílem obměnit starý chemický arzenál a eliminovat obtíže při skladování a likvidaci prošlých zásob chemické munice. Binární munice měla být vyvíjena pro sulfidický yperit, sarin a látku VX. Yperit byl ale záhy z projektu vyřazen. Vyvíjeny byly pouze základní typy dělostřelecké munice a letecké pumy.



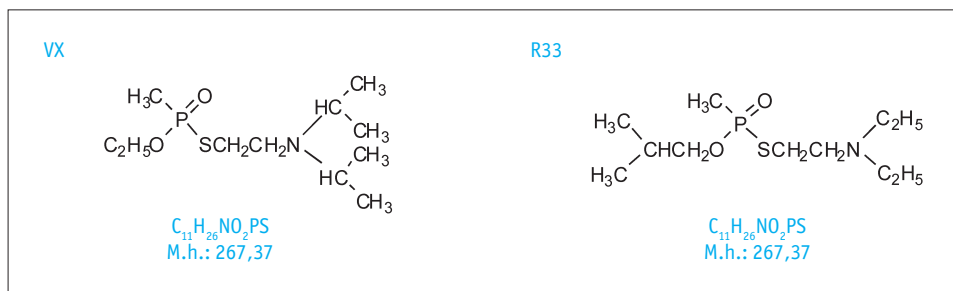
Obr. 4: Reakční mechanismy pro chemickou munici s binárními nervově paralytickými látkami

Sověti měli zpočátku k binární munici velmi rezervovaný vztah. Označovali binární munici za celkově méně účinnou a vzhledem ke složitější konstrukci za podstatně dražší v porovnání s municí plněnou unitární BCHL.

Celkově binární program prohlašovali za politický tah, který má zkomplikovat budoucí možnou mezinárodní kontrolu výroby CHZ a jejich komponent, zejména pak prekurzorů BCHL. Jejich postoj k binární munici byl determinován velkými zásobami BCHL, které byly minimálně dvojnásobné než zásoby americké, ale také nižším stářím části chemického arzenálu. [5]

Nezanedbatelný byl i fakt, že Sověti si v té době ještě příliš nelámali hlavu s likvidací expirované a vadné munice. Tyto okolnosti, ale s pokračujícím procesem vyjednávání o budoucí mezinárodní úmluvě o zákazu a likvidaci CHZ, přestávaly být významné, tím spíše, že i sovětský chemický arzenál postupně fyzicky zestárl.

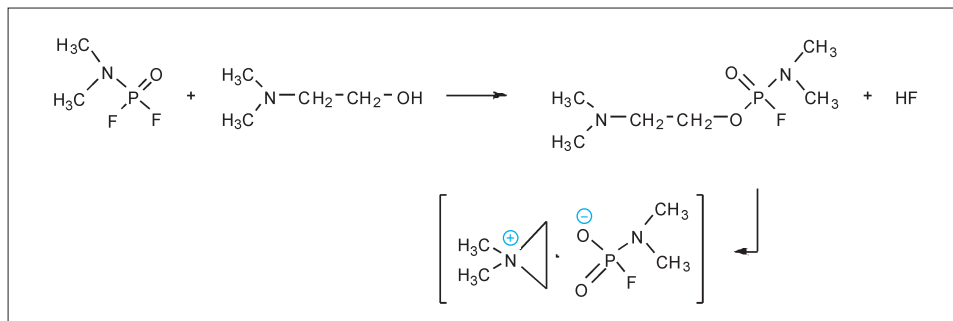
V této době se Sověti rozhodují doplnit do chemického arzenálu vlastní látku typu V, která je, jak se po létech ukázalo, isomerem a homologem americké látky VX [6], a která jim vzhledem k zavedené receptuře VR 55, soman zahuštěný polybutylmetakrylátem, v sortimentu BCHL ani příliš nechybí.



Obr. 5: Struktura americké a ruské VX

Mezitím se ukázalo, že ruská VX, označovaná jako R 33 je velmi citlivá při skladování i na stopové příměsi vody. Potřeba stabilizovat recepturu R 33, vývoj její zahuštěné verze VR 33, stejně jako její převod do binární podoby, obdobně jako snaha reagovat na americký projekt binární látky se střední těkavostí *Intermediate Volatility Agent* [7] (IVA), vedly v letech 1973 až 1976 k zahájení a eskalaci přísně tajného sovětského projektu Foliant.

Vlastní finalizovaná látka se střední těkavostí GP, též označovaná jako GV, se chová jako receptura s řízeným rozkladem, neboť v závislosti na teplotě prostředí, se v kapalně fázi přeměňuje na netoxický tuhý isomer *N,N*-dimethylaziridinium dimethylamidofosforfluoridát. [8]

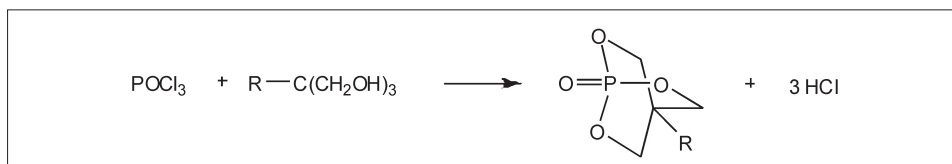


Obr. 6: Binární látka se střední těkavostí GP 2

Tím byly fakticky položeny základy ke vzniku třetí generace CHZ, binárních vysoce toxických NPL s okamžitým destrukčním účinkem (*ageing*) na životně důležitý enzym ACHE.

Vytypované organofosforové BCHL z projektů FOSFOR, Foliant a Novičok byly pak dále připravovány pro výrobu, vyrobeny zkušební šarže, obvykle okolo 10 tun, a po dořešení technologických problémů s vhodnou municí, testovány na chemických polygonech. Tyto rozsáhlé testy byly fakticky dokončeny až v období let 1991–93.

V období 60. až 80. let bylo také značné výzkumné úsilí věnováno novým toxickým sloučeninám s méně obvyklým, odlišným charakterem účinku od známých NPL série G a V. Příkladem může být výzkum skupiny toxických organofosforových bicyklických sloučenin, z hlediska syntézy snadno dostupných látek, které jsou na rozdíl od NPL inhibitory neurotransmiteru *gamma*-aminomáselné kyseliny (GABA). [5]



Obr. 7: Schéma syntézy bicyklofosfátů

Kolokol-1

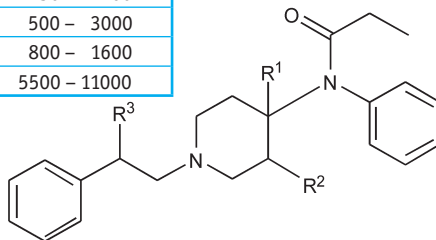
Důkazem širokého zájmu ruského vojensko-chemického komplexu o sloučeniny se silným a neobvyklým charakterem účinku na živou sílu [9] je použití silného antikonvulzantu, jako bleskově působícího narkotika, speciální ruskou vojenskou jednotkou proti čečenským teroristům, při záchraně rukojmích v moskevském divadle Dubrovka dne 26. 10. 2002. Aniž analyzujeme průběh celé speciální protiteroristické akce, nebo počet ztrát rukojmích proti riziku fyzické likvidace téměř 800 lidí, je zde důležité, že jednotky FSB MV (Federálnaja služba bezpasnosti) po krátké přípravě použily úspěšně ve formě aerodisperze extrémně účinné anestetikum s velmi rychlým nástupem účinku.

Jednou z otázek kladenou zjištěnou veřejností a na jejíž odpověď s napětím čekali specialisté na CHZ po celém světě, byla i otázka o jakou látku se jednalo. Pomineme-li počáteční periodu, kdy se ruská oficiální místa pokoušela vzbudit dojem, že o žádném použití „plynu“ nic neví, se postupně objevovaly formulace o použití narkotika používaného běžně jako léčivo při operacích, a opakovaně byl zmiňován opiát fentanyl. Posléze se tehdejší ruský ministr zdravotnictví J. Ševčenko nechal slyšet, že se jednalo o derivát fentanylu, asi 80krát silnější než morfin. [10]

Ruský opoziční politik, ekolog a specialista na CHZ, L. Fedorov prohlásil, že se s největší pravděpodobností jednalo o carfentanil, derivát fentanylu, který je jako opiát a analgetikum tisíckrát silnější než morfin. Jako jedna z biologicky nejúčinnějších látek není v humánní medicíně oficiální, jako veterinární léčivo se používá k imobilizaci a uspání velkých zvířat a šelem.

Tiskem proběhly rovněž neautorizované zprávy, že použitá látka je prostředek, který již dříve vyvíjela KGB (Komitét gosudarstvenoj bezpasnosti) pod názvem Kolokol-1. Podle jiných rovněž neoficiálních zpráv byl použit derivát fentanylu, konkrétně 3-methylfentanyl.

Struktura anestetik fentanylového typu				
Anestetikum	R ¹	R ²	R ³	Násobek účinnosti morfia [11]
fentanyl	H -	H -	H -	50 – 100
carfentanil	CH ₃ CO ₂ -	H -	H -	500 – 3000
3-methylfentanyl	H -	CH ₃ -	H -	800 – 1600
ohmefentanyl	H -	CH ₃ -	OH -	5500 – 11000



Obr. 8: Struktura komponenty neumrcující zbraně na bázi BCHL Kolokol-1

Dodnes ruské úřady, bez ohledu na nátlak domácí i světové veřejnosti, nevydaly oficiální a zcela konkrétní informaci o podstatě použité látky nebo směsi. Nicméně tato událost potvrdila dlouhodobý a trvalý zájem o sloučeniny s méně obvyklým charakterem účinku.

Dosud byly jako policejní plyny, protiteroristické prostředky, neusmrcující zbraně, prostředky na prosazování zákona, neutralizaci a likvidaci nepokojů, používány pouze dráždivé látky. Dubrovka 2002 se tak stala významným předělem, kdy ke speciální protiteroristické policejní akci byl použit silný opiát, tedy psychoaktivní sloučenina, psychofarmakum, jehož použití nebylo shledáno z hlediska mezinárodního práva nelegálním a porušujícím úmluvu o zákazu CHZ.

Projekt Foliant

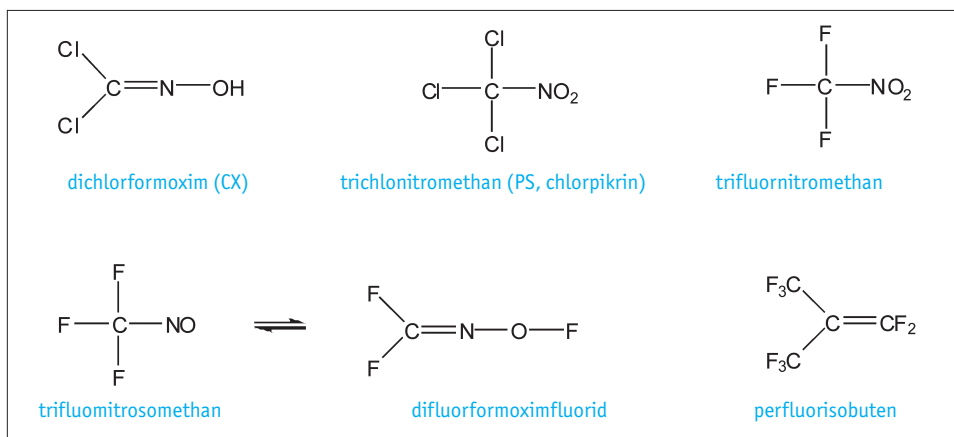
Tento projekt byl vyjádřením ruské snahy rychle dořešit některé problémy spojené s modernizací chemického arzenálu ještě před přijetím mezinárodní úmluvy o zákazu a likvidaci CHZ. Řešení projektu Foliant mělo za cíl nové BCHL, a to jak unitární, tak i binární receptury. [9] V SSSR fakticky již v průběhu druhé světové války probíhaly dlouhodobé projekty, z nichž mezi nejvýznamnější v oblasti chemických věd patřily projekty FTOR (fluor) a posléze i FOSFOR. [5]

Tyto projekty měly vysokou prioritu nejenom z národohospodářského, ale i zbrojního hlediska. Zvláštní pozornost byla věnována sloučeninám se silnými biologickými účinky. Příčinou, ale i důsledkem byl nejenom velký ruský vědecký potenciál soustředěný v této oblasti organické syntézy (V. M. Plec, A. E. Arbuzov, S. I. Volfkovič, M. I. Kabačnik, V. A. Kargin, I. L. Knunjanca a další), ale i poznatky o nové generaci CHZ, nervově paralytických BCHL, získané posléze jako kořist v poraženém fašistickém Německu.

Vcelku ani nepřekvapí, že Sověti již ve 40. a 50. letech zkoumali nové představitele klasických, zde pak dusivých BCHL, které jsou patrně schopny velmi efektivně pronikat přes filtry ochranných masek využívajících chemosorbentů na bázi aktivního uhlí. Tyto vesměs vysoce fluorované sloučeniny mohly způsobit při zařazení do výzbroje značné komplikace při organizaci nezbytných ochranných opatření.

Podle neautorizovaných zdrojů informoval Sovětský svaz v průběhu války přes třetí země Německo, že jsou připraveni jako odvetu na útok CHZ, použít vysoce toxické halogenované oximy, které se nezachycují filtrem německé polní masky.

Nejznámějšími představiteli se staly vedle dichlorformoximu, trifluornitromethan (fluoropikrin), trifluornitrosomethan resp. difluorformoximfluorid a perfluorisobuten (PFIB). Za nedostatek byl ale považován pomalý nástup účinků a celkově nízká toxicita při porovnání s NPL, převyšující pouze 10násobně toxicitu fosgenu. [5]



Obr. 9: BCHL zachycující se s nízkou sorpční účinností na aktivním uhlí

Z tohoto období také pochází většina poznatků o syntéze organofosforových a organofluorových sloučenin, dostatečně reaktivních, strukturně jednoduchých a vysoce toxických, aby se mohly stát základem pro novou, třetí generaci CHZ. [12, 13] Jistou překážkou je vesměs nízká stálost finálního produktu syntézy, ten je však minoritní v okamžiku, kdy je vyvinuta receptura binární a požadavek na stálost při skladování se přenáší na prekurzory.

Již počátkem 60. let byl registrován a interpretován fakt, že účinkem tzv. reaktivátorů acetylcholinesterasy (ACHE), což jsou vesměs isonitrosové sloučeniny, též nazývané podle své isomerní formy oximy a zpravidla odvozené od mono a biskvartérních pyridinových solí, vznikají nukleofilně substituční reakci v některých případech fosforylované a fosfonylované oximy.

Ty místo aby snižovaly inhibiční působení původní organofosforové BChL na aktivní hydrolytické centrum ACHE, ho v derivatizované, oximové podobě velmi silně inhibují.

Pro zvládnutí, tedy terapii, intoxikace organofosforovými BChL, má soudobá medicína řadu prostředků, počínaje symptomatickými léčivy pro neutralizaci účinku nakupeného neurotransmiteru acetylcholinu, přes účinná cholinolytika, která chrání synaptické acetylcholinové receptory neuronální sítě, a kromě jiného i možnost zvýšit množství krevní butyrylcholinesterasy (BuCHE) intravenosním podáním transgenní BuCHE, která na sebe ochotně váže organofosforovou BChL ještě dříve než může zasáhnou synaptickou neuronální ACHE.

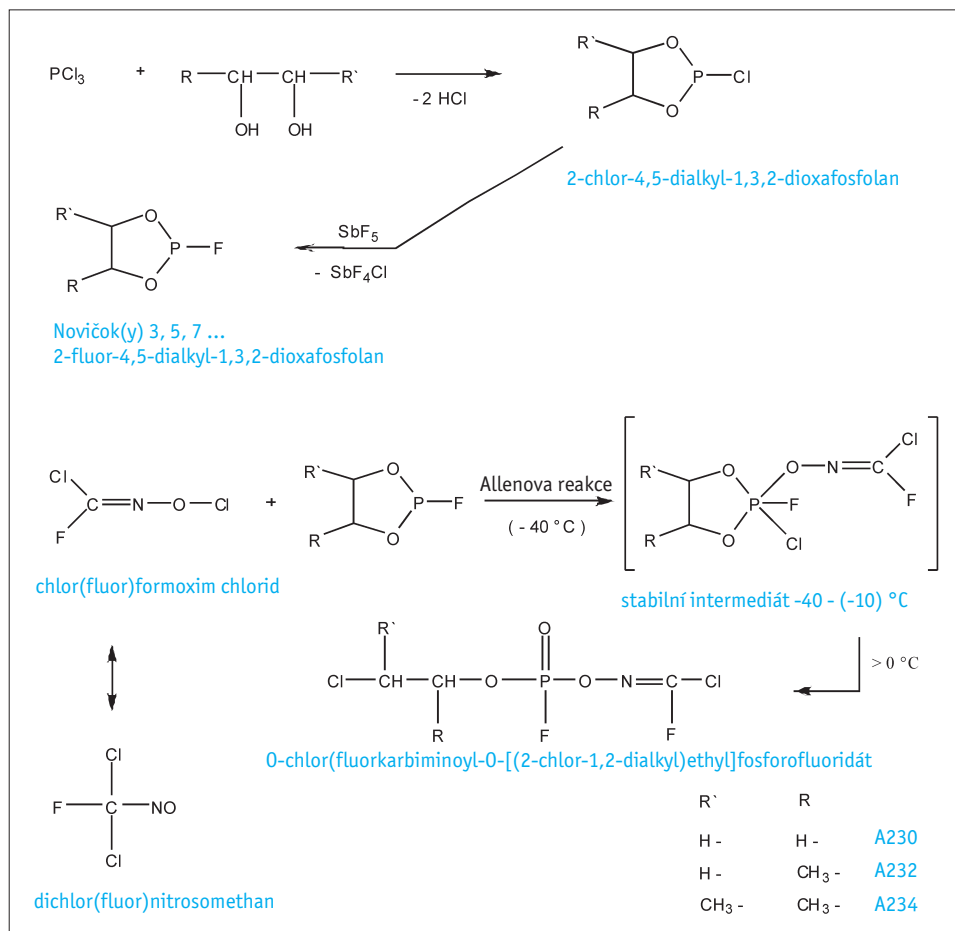
Žel, účinné reaktivátory jsou známy prozatím pouze na bázi převážně *N*-alkyl- pyridinových aldoxidů. Je tedy zřejmé, že pokud bude noxa, tedy nová nervově paralytická BChL na bázi fosforylovaného oximu, bude zřejmě nutné se rozloučit s představou o obnově, reaktivaci inhibované ACHE působením oximu jako nukleofilního činidla a kauzálního léčiva. Rozloučit tím spíše, že působení takové BChL na synaptickou ACHE povede velmi rychle k fosforylované a dealkylované ACHE, jejíž životně důležitou aktivitu již nelze ničím obnovit.

Ke vniku fosforylovaného nebo fosfonylovaného oximu jsou zejména náchylné reaktivátory s aldoxidem v poloze *para* k pyridinovému dusíku a z NPL pak látka GP, [14] soman, [15] postupně pak další organofosforové BChL série G. a V. Nejméně je k této reakci náchylný zřejmě sarin, resp. vzniklý fosfonylovaný oxim je nestabilní. [16]

Program Novičok

Pod tímto kódovým označením se skrývá homologická řada derivátů odvozených od 2-fluor-1,3,2-dioxafosfolanu, který velmi ochotně reaguje s chlor(fluor)formoximchloridem, který je tautomerní formou dichlor(fluor) nitrosomethanu (Allenova reakce), [17] sloučeninou geneticky blízkou dusivým látkám chlorpikrinu (trichlornitromethan), fluorpikrinu (trifluornitromethan) a trifluornitrosomethanu a jeho tautomerní formě difluorformoximfluoridu projektu FTOR, tj. dichlor(fluor)nitrosomethan, resp. chlor(fluor)formoximfluorid. Samotné novičoky jsou sloučeniny snadno syntetizovatelné řadou postupů. Výchozími látkami, počínaje fosforem, mohou být nejen klasické chloridy a oxochloridy fosforu, ale řada dalších meziproduktů z organické chemie fosforu, používaných zejména při výrobě pesticidů, plastifikátorů a detergentů. Ostatní sloučeniny lze považovat za látky pomocné. [18-22]

První konkrétnější informace o tajemstvích a legendami obklopených novičoky byly získány teprve od přeběhlých osob, které se podílely na ruském programu biologických a chemických zbraní. Prvním významnějším byl Ken Alibekov, přední pracovník zařízení na výrobu bakteriologických zbraní BIOPREPARAT, který poskytl kromě informací o programu biologických zbraní i některé relevantní informace o novičocích. [23] Již konkrétní a přesnější informace byly získány od Vila Mirzjanova [24, 25], který po věznění za údajné indiskrece o programu



Obr. 10: Schéma syntézy novičoků a bojových chemických látek A 230, 232, 234

Látka	Parametr					
	M_r	$t.v. [^{\circ}\text{C}]$ (1,33 Pa)	d_4^{20}	n_D^{20}	Δ [hutnota par]	LCt_{50} (mg.min.m ⁻³) [odhad]
A 230	241,95	61-62	1,6116	1,4263	8,4	10
A 232	255,97	70-71	1,5153	1,4256	8,9	2
A 234	270,00	73-74	1,4143	1,4250	9,3	3

Tab. 1: Fyzikální vlastnosti a toxicita (LCt_{50}) látky A 230, 232, 234 [22]

chemických zbraní byl určitou dobu vězněn za velezradu a posléze na nátlak demokratické veřejnosti propuštěn. Následovně se v roce 1994 vystěhoval z Ruska.

Nesporný podíl na jeho osvobození má i ekologický aktivista Lev Fedorov, který se velmi intenzivně angažuje v oblasti zveřejnění celého ruského chemického arzenálu, jeho likvidace, odstranění ekologických zátěží a ochraně zdraví obyvatelstva v dotčených oblastech. Fedorov byl společně s Mirzjanovem pronásledován státními orgány.

Mirzjanov byl vědeckým pracovníkem legendárního moskevského Státního vědeckovýzkumného institutu organické chemie a technologie, který je předním výzkumným pracovištěm nejenom v oboru chemických zbraní. Tento institut má i svou významnou expozituru v Šichanech, Centrálním vědeckovýzkumném vojensko-technickém institutu v uzavřeném vojenském městě v Saratovské oblasti, kde se také nachází, kromě jiného, v bezprostředním sousedství i Centrální vojenský chemický polygon, na kterém se testovaly vyvíjené chemické zbraně už v období mezi první a druhou světovou válkou.

Závěr programu Novičok byl ovlivněn koincidencí s přijetím mezinárodní Úmluvy o zákazu a likvidaci chemických zbraní, která fakticky zabránila Rusku podepsat dokument v první skupině zemí. Ještě v roce 1991 byly rozdělovány státní ceny za zásluhy o úspěšný vývoj binárních CHZ (generál akademik A. D. Kuncevič a další). [9]

Jaké jsou tedy známé výsledky programu Novičok, [24] který navázal na projekt Foliant:

1.	R 33, unitární BChL deklarovaná jako VX v roce 1989, vyrobeno 15 000 tun.
2.	Binární R 33, vyrobeny desítky tun, testovaná v roce 1988-89, přijata do výzbroje v roce 1990.
3.	A-230, unitární BChL na bázi prekurzoru Novičok, vyrobeny desítky tun, testovaná v roce 1988-89, přijata do výzbroje v roce 1990.
4.	A 232, unitární BChL na bázi prekurzoru Novičok-5, vyrobeno jen několik tun, nepřijata do výzbroje.
5.	A 232, binární BChL na bázi prekurzoru Novičok-5, vyrobeno jen několik tun, testována 1989-90, schválena do výzbroje 1989, 5-8krát účinnější než VX.
6.	A 234, binární BChL na bázi prekurzoru Novičok-7, vyrobeny desítky tun, testována 1993, 10krát účinnější než soman.

Tab. 2: Výsledky programu Novičok

Závěr

Souhrnně lze konstatovat, že byla vytvořena nová generace BChL s řádově vyšší toxicitou než dosud známá nejtoxičtější BChL, látka VX, a navíc následky intoxikace jsou trvalé, prakticky nevyléčitelné. Pro tuto generaci CHZ je charakteristická relativně jednoduchá technologie využívající dostupné základní a běžné suroviny, což nepochybně způsobí problémy kontrolních režimů v budoucnu.

Mechanismus účinku těchto nových BChL je shodný s předcházející generací CHZ. Jedná se o velmi silné ireverzibilní inhibitory neuronální AChE, tedy látky s nervově paralytickými účinky. Vzhledem k řádově vyšší toxicitě BChL typu A 230, 232 a 234 ve srovnání s druhou generací CHZ, založených na využití toxicity klasických látek série G a V, je možné konstatovat, že obecně současné prostředky detekce již nemají potřebnou citlivost a selektivitu pro účinnou ochranu živé síly. Výjimkou jsou pouze prostředky chemického průzkumu, případně postupy chemické kontroly, založené na biochemické cholinesterasové reakci, která je shodná s podstatou specifického toxického účinku všech NPL. Jen v takovém případě vyšší toxicita znamená i nižší detekční limit, vyšší citlivost daného prostředku chemického průzkumu nebo metody chemické kontroly.

Vzhledem k tomu, že systém technických prostředků chemického průzkumu a kontroly chemického vojska AČR zahrnuje již tradičně řadu detekčních prostředků od jednodušších detektorů až po automatické přístroje, včetně polních chemických laboratoří, využívajících

biochemické cholinesterasové metody, je na tom chemické vojsko a AČR z tohoto hlediska poměrně dobře, na rozdíl od řady jiných i moderních armád včetně aliančních.

Těch armád, které se orientují pouze na určitý typ prostředku, obvykle rychlý automatický detektor využívající fyzikální nebo fyzikálně chemický princip. Takový nesystémový přístup v praxi pak znamená, že při jakékoli takovéto změně dochází k celkové ztrátě schopností, zde pak účinně ochránit živou sílu před účinky nejdůležitější skupiny BCHL, jako náplně chemické munice poslední, třetí generace CHZ. [26, 27]

Literatura:

- [1] ETTLE V. *Chemická válka*. Praha: Vědecký vojenský ústav, 1932. 415 s.
- [2] PITSCHMANN V. *Historie chemické války*. Kounice: Military System, 1999. 172 s.
- [3] SCHRADER G. *Chemistry of Organophosphorus Pesticides*. New York: Springer-Verlag, 1963, 978 s.
- [4] SAUNDERS B.C. *Some aspects of the chemistry and toxic action of organic compounds containing phosphorus and fluorine*. Cambridge: University Press, 1957.
- [5] VACHO Moskva. Cyklus přednášek. Únor-červen, 1977. 167 s.
- [6] CLARK K. *The Chemical Weapons Convention*. RMCS. Shrivenham, 1997. 111 s.
- [7] ALEXANDROV V. N., JEMELJANOV V. I. *Otravajučij veščevstva*. 2. vyd., Moskva: Vojenoje izdatelstvo, 1990. 272 s.
- [8] HALÁMEK E., KOBLIHA Z., HRABAL R. *Phosphorus, Sulphur, Silicon Relat. Elem.*, 197, 1, 2004, s. 49.
- [9] FEDOROV L. A. *Chemical weapons in Russia: History, Ecology, Politics*. Center of Ecological Policy of Russia. Moskva, 1994. 71 s.
- [10] DEJMEK L. *Voj. zdrav. listy*, 78 (1), 2004, s. 27.
- [11] DOŠEN-MIČOVIČ L. J. *Serb. Chem. Soc.*, 69 (11), 2004, s. 843.
- [12] NIFANTJEV E. J. *Chimija fosfororganičeskich sojedinenij*. Moskva: Izdatelstvo Moskovskovo univerziteta, 1971. 352 s.
- [13] PURDELA D., VILCEANU R. *Chimija organičeskich sojedinenij fosfora*. Moskva: Izdatelstvo Chimija, 1972, 752 s.
- [14] TUŠAROVÁ I., HALÁMEK E., KOBLIHA Z. *Enzyme Mikrob. Technol.*, 25, 1999, s. 400.
- [15] PETROV A. N., SOFRONOV G. A., NEČIPORENKO S. P., KOMIN I. N. *Ros. chim. ž.*, 48 (2), 2004, s. 110.
- [16] HOSKOVCOVÁ M. *Studium imobilizovaných enzym-inhibitorových komplexů typu acetylcholinesteráza – organo-fosforová bojová látka*. [Doktorská práce]. Univerzita obrany Brno, Vyškov 2006, 114 s.
- [17] ALLEN J. F. J. *Am. Chem. Soc.* 79, 1957, p. 3071.
- [18] MARTYNOV I. V., KRUGLAK J. L., PRIVEZENCEVA N. F. *Zh. Obshch. Khim.*, 37, 1967, s. 1125.
- [19] MARTYNOV I. V., KRUGLAK J. L., LEJBOVSKAJA G. A., CHROMOVA Z. I., STRUKOV O. G. *Zh. Obshch. Khim.*, 39, 1969, s. 996.
- [20] KRUGLAK J. L., MALEKIN S. I., MARTYNOV I. V., STRUKOV O. G. *Zh. Obshch. Khim.*, 39, 1969, s. 1265.
- [21] KRUGLAK J. L., LEJBOVSKAJA G. A., MARTYNOV I. V. *Zh. Obshch. Khim.*, 39, 1969, s. 1263.
- [22] KRUGLAK J. L., MALEKIN S. I., MARTYNOV I. V. *Zh. Obshch. Khim.*, 42, 1971, s. 811.
- [23] ALIBEKOV, K. *Biohazard*. Naše vojsko. Praha, 1999. 360 s.
- [24] SMITHSON E. A., MIRZAYANOV V. S., LAJOIE R., KREPON M. *Chemical Weapons*. H.L.S. Center. *Report No. 17*, October 1995.
- [25] HOENIG S. L. *Compendium of Chemical Warfare Agents*. Springer. New York, 2007. 222 s.
- [26] HALÁMEK E. *Vojenské rozhledy*, 9(41), 2000, zvláštní číslo, s. 89.
- [27] HALÁMEK E., KOBLIHA Z., PITSCHMANN V. *Analýza bojových chemických látek*. UO Brno, Ú OPZHN Vyškov, 2007. 142 s.

Nasaditelnost sil AČR v různých mnohonárodních operacích expedičního charakteru a důležitost úzké civilně vojenské spolupráce, tak jak to vyžaduje další etapa transformace rezortu MO, by bylo možné efektivně a hospodárně posílit v oblasti proviantního zabezpečení pekařskými výrobky. Byl by to příspěvek k naplnění nejen našich ambicí, ale i ambicí NATO a EU, vzhledem ke geograficky téměř neomezenému operačnímu prostoru, naprosté potravinové bezpečnosti a udržitelnosti.

Soběstačnost přípravy stravy vojsk v poli je jedním z cílů rozvoje logistických služeb. Navržená technologie podpory umožňuje jak zajištění logistické soběstačnosti organických jednotek na jakékoliv úrovni logistické podpory, tak i rozvíjení interoperabilního působení se spojenci a snadnější pořízení operačních zásob.

Cílem návrhu je také využití schopností našeho průmyslu dodat okamžitě moderní technologii podporující rozvoj lidských a materiálních zdrojů. [1] Zlepšené stravování aliančních vojáků v poli by bylo obdobně, jako chemická specializace či polní nemocnice, relevantním příspěvkem malé a moderní Armády České republiky k humanizaci vojenských operací, adekvátní realitě vojenského rozpočtu.

Úvod do problematiky

Zajištění ekonomiky provozu návrhem inovovaného technologického postupu výroby pekařských výrobků je alternativou jak zabezpečit jednotky pekařskými výrobky v poli. Nová technologie pekárny a ekonomika provozu je zkoumána vzhledem k podstatnému významu pekařských výrobků ve stravní dávce. [2] Byla zkoumána ekonomičnost výroby pekařských výrobků, technologií přípravy těsta využívající hotových směsí, doporučených ve stravní dávce. Podmínkou bylo, aby technologie byla efektivní a garantovala zdravotní nezávadnost, především mikrobiologického charakteru.

Technologicky a ekonomicky je významná také skutečnost, že nutriční hodnoty stravních dávek aliančních armád jsou, vzhledem k doporučení WHO, přibližně stejné. [3]

1. Stručný přehled používaných technologií

Výroba chleba, příprava kvasů a těst v polních podmínkách se dříve prováděla klasickým způsobem, pomocí kvasu nebo přidavkem zákysu a droždí. Klasický chléb obsahuje poměrně vysoký podíl žitné mouky a nezakváší se droždím, ale přirozenou mikroflórou žitné mouky, ve formě chlebového kvasu. Kvas se připravuje v několika stupních. Mikroflóru kvasů tvoří dvě skupiny mikroorganismů, mléčné bakterie a kvasinky. [4] Získání dostatečného objemu

kvasu na množství těsta namnožením bakterií a kvasinek je časově náročné a technologicky citlivé na podmínky prostředí. Mikroflóra svojí aktivitou dotváří typickou chuť chleba a vytváří jeho potřebnou konzistentní strukturu.

V polních pekárnách byly v historii používány dva druhy technologie výroby chlebových těst, a to za pomoci ušlechtilých kvasů tradičním způsobem nebo na záraz.

Technologie výroby pomocí žitných kvasů

Používá se kvas z předešlé výroby, kvas odebraný z civilní pekárny nebo se použije zárodečná drobenka, připravená z čistých kultur mikroorganismů či nátětku, tj. kousku tuhého těsta. Doba přípravy těsta (bez času kynutí a pečení, které trvá 50–60 minut) činí u technologie výroby za pomoci žitných kvasů cca 9 hodin. Celková doba výroby chleba potom trvá 11–12 hodin od zahájení výroby.

Výroba chleba technologií na záraz

Technologie přímého vedení spočívá v tzv. postupu na záraz a kypřením přídavkem droždí. Princip spočíval ve smíchání a vymíšení všech surovin najednou. Doba výroby žitnopšeničného chleba trvá 4 hodiny 10 minut, pšeničnožitného cca 3 hodiny a 30 minut. [4]

Zkrácené technologie přípravy těsta

Současné modifikované technologie výroby chleba a pečiva zkrácenou technologií využívají zlepšujících a okyselujících přísad. Jejich úkolem je optimalizovat vlastnosti pečiva, zlepšovat jeho objem, upravovat křupavost kůrky a vláčnost středy. Z technologického hlediska značně usnadňují výrobu, zvyšují toleranci těsta při míchání, kynutí a pečení. Výroba chleba v případě zkrácené technologie trvá 2 hodiny 30 minut. [4]

Moderní technologie

Ke smíchání všech základních recepturních komponent dojde na počátku výroby, tj. žitné a pšeničné mouky, přídavku vody a zlepšujících a okyselujících přísad. Pomocí droždí, zlepšujících a okyselujících přípravků není třeba časově náročné fermentace. Běžná technologie je schopna připravit těsto za 50 minut tj. za 1/3 času současné běžně používané technologie jeho přípravy.

2. Materiál a metody

Problematika byla řešena v laboratorní pekárně Fakulty ekonomiky a managementu UO. K pečení všech výrobků byly použity **pekařské směsi (premixy)** běžně dodávané výrobcům, které byly pro potřebu vojenského výzkumu částečně upraveny v poměru pšeničné a žitné mouky 30:70 vzhledem k získání indigenózní povahy výrobku. Směsi byly připraveny smícháním všech sypkých a biologicky neaktivních droždí a přísad. Přesné složení směsí se liší dle skupiny výrobku a je součástí výrobního tajemství.

Základním postupem je následující smíchání směsí s tukem, droždím, vejci, cukrem a daného recepturního množství vody. Technologický postup se následně skládá z dílčích operací vyhnětení, zrání, tvarování, kynutí, pečení těst a chlazení hotových výrobků.

Technologická zařízení laboratorní pekárny tvořily podle pořadí technologického postupu hnětač, dělička těsta, rohlíkovací stroj, kynárna a pec. Všechna zařízení jsou pro svou univerzálnost určena k vybavení pekáren, cukráren a velkoobchodů potravin k zajištění čerstvého pečiva každý den. Testovaná zařízení svou kapacitou, výkonem, velikostí a nenáročnou obsluhou a spotřebou nejlépe vyhovovala daným účelům výzkumu.

Při tvorbě nového technologického postupu bylo na základě analýzy využito několika specifických metod, které sloužily k ověření snadnosti technologického postupu a hodnocení optimalizace výroby. Byla používána **nová metoda technologie přípravy těsta**. Je založena na principu vedení těsta na záraz s přidávkou zlepšujících a ochucujících přípravků [4]. K zajištění optimalizace přípravy těsta byla metoda upravena vlastním postupem podle průběhu biologických pochodů. Změna spočívala též v použití sušeného sypkého tuku, urychlující přípravu těsta.

Metody ekonomické analýzy byly využívány k vyhodnocení ekonomických nákladů na provoz a technologii výroby pekařských výrobků. Při tvorbě cen pekařských výrobků se vycházelo z poptávkově a konkurenčně orientované tvorby cen. [5]

Provozní náklady zahrnují nutné náklady na média – elektrickou energii a vodu. Jejich cena uvedená v tabulce 1 byla platná v roce 2007.

médium	cena v Kč	cena v USD
elektrická energie 1 kWh	2,20	0,13
voda 1 m ³ vč. stočného	49,98	3,10

Tab. 1: Náklady na energii a vodu

Surovinové náklady zahrnují cenu jednotlivých druhů směsí dle portfolia výrobků a dalších surovin, tj. vajec, droždí, tuku a cukru a používaných náplní.

surovina	cena za kg v Kč	cena za kg v USD
směs chléb pšeničnožitný	21,60	1,34
směs chléb žitno-pšeničný	21,70	1,34
směs chléb žitný s vlákninou	23,00	1,42
směs pečivo pšeničné	21,00	1,30
směs pečivo celozrnné sladové	23,60	1,46
směs pečivo celozrnné grahamové	23,20	1,44
směs pečivo celozrnné sójové	22,60	1,40
směs pečivo celozrnné rusti	27,10	1,68
směs pečivo jemné	22,80	1,41
směs perník	46,00	2,85
směs koláč třený čokoládový	54,00	3,35
směs koláč třený světlý	54,00	3,35
směs náplň karamelová	61,00	3,78
směs náplň kakaová	53,00	3,28
směs náplň skořicová	53,00	3,28

směs náplň likérová	53,00	3,28
směs náplň maková	59,00	3,66
směs náplň ořechová	105,00	6,51
droždí sušené instantní	99,00	6,14
vejce sušená	170,00	10,55
cukr krystal	19,00	1,17
droždí nativní	26,00	1,61
margarín	25,00	1,55
olej řepkový	25,00	1,55

Tab. 2: Náklady na směsi a další suroviny

Mzdové náklady jsou vypočítány podle tarifů v AČR. Hodinová mzda odpovídá funkci pekaře bez příplatků v zahraničí. [8] Odpisy v rezortu M0 nejsou prováděny. [9]

Zdrojem cen výrobků nakupovaných v zahraniční misi KFOR jsou proplacené faktury za nákup pekařských výrobků v operaci Kosovo 2007. Jednalo se jednak o nákupy od dánských jednotek, a také od lokálního dodavatele.

3. Výsledky

V rámci výzkumného úkolu byly ověřovány a optimalizovány technologie výroby různých druhů chleba, běžného, celozrnného a jemného pečiva. Za pomoci ekonomické analýzy byla zjišťována ekonomická efektivnost využití směsí pro výrobu pekařských výrobků. V další etapě úkolu byla provedena analýza cen na nákup výrobků od dodavatelů v zahraničních operacích a jejich komparace s náklady na vlastní produkci. [10] Přepočet 1 USD = 16,11 CZK odpovídá směnnému kurzu v době pozorování.

3.1 Ekonomická analýza výroby pekařských výrobků

Ekonomická analýza nákladů na výrobu pekařských výrobků z premixů vlastním modifikovaným způsobem se skládá z vyčíslení nákladů na provoz, na suroviny a z analýzy mzdových nákladů.

Provozní náklady

Zahrnují cenu elektrické energie a vody potřebnou k provozu technologických zařízení a přípravě těsta (mísícího stroje, kynárny a pece), uvedenou v následující tabulce.

technologická zařízení	náklady na hodinu provozu v Kč	náklady na hodinu provozu v USD
elektrická čtyřetážová pec	77,00	4,77
boxová kynárna	12,10	0,75
mísící stroj na těsto	17,60	1,09

Tab. 3: Náklady na provoz zařízení

Provozní náklady k zabezpečení technologického procesu (míchání, kynutí, pečení) činily celkem 106,70 Kč (6,61 USD) za jednu hodinu.

Mzdové náklady

Náklady na měsíční mzdu pekaře činí 24 260 Kč (1505 USD). Obsluha jedním pracovníkem je dostatečná k využití použité technologické vybavenosti. Hodinová mzda je 142,70 Kč (8,85 USD).

hodinová mzda v Kč	hodinová mzda v USD
142,70	8,85

Tab. 4: Mzdové náklady [5]

Surovinové náklady

Náklady na směsi a suroviny k výrobě pekařských výrobků jsou silně závislé na kvalitě finálního výrobku, kterou ovlivňují nejvíce použité suroviny. Ceny těsta připraveného z premixů pro jednotlivé druhy výrobků jsou uvedeny v tabulce 5.

výrobek	cena za kg těsta v Kč	cena za kg těsta v USD
chléb pšeničnožitný	14,45	0,89
chléb žitnopšeničný	14,84	0,92
chléb žitný s vlákninou	15,35	0,95
běžné pečivo	16,83	1,04
cereál sladový	19,00	1,17
cereál graham královský	17,83	1,10
cereál sojový	17,16	1,06
cereál rusti	21,33	1,32
jemné pečivo – makovky	20,66	1,28
jemné pečivo – mazanec	21,13	1,31
jemné pečivo – vánočka	21,13	1,31
závin – líkér, skořice, kakao	36,97	2,29
závin – karamel	40,32	2,50
závin – mák	39,48	2,45
závin – ořech	58,71	3,64

Tab. 5: Surovinové náklady – náklady na 1 kg těsta

Jeden kilogram těsta na přípravu **chleba** stál méně než jeden USD. Cena těsta **pečiva** se pohybovala v rozmezí ca 17 až 19 Kč, tj. 1,04 až 1,17 USD, u celozrnného těsta pečiva byla 21,32 Kč, tj. 1,32 USD za kilogram. Náklady na **jemné pečivo** bez náplně se pohybovaly okolo 21 Kč, tj. 1,3 USD za kilogram těsta. Náplně zvyšují cenu těsta až dvojnásobně na více než 36,97 až téměř 59 Kč, tj. 2,29 až 3,64 USD (ořechová náplň) za kilogram.

Celkové náklady na výrobky

Ceny výrobků zahrnují součet nákladů na suroviny, energii a mzdy. Velikost pekařských výrobků je různá a k porovnání byl proveden přepočten na jednotnou váhu, jak uvádí tabulka 6.

výrobek	cena za kg v Kč	cena za kg v USD
chléb pšeničnožitný	18,08	1,12
chléb žitnopšeničný	18,47	1,14
chléb žitný s vlákninou	18,98	1,17
běžné pečivo	21,00	1,30
cereál sladový	23,33	1,44
cereál graham královský	22,16	1,37
cereál sojový	21,50	1,33
cereál rustí	25,66	1,59
jemné pečivo – makovky	24,83	1,54
jemné pečivo – mazanec	27,30	1,69
jemné pečivo – vánočka	25,60	1,58
závin – likér, skořice, kakao	40,95	2,54
závin – karamel	44,30	2,74
závin – mák	43,46	2,69
závin – ořech	62,68	3,89

Tab. 6: Náklady na 1 kg hotových výrobků

Celkové náklady na 1kg chleba se pohybují mezi 18 až 19 Kč, tj. v rozmezí 1,12 – 1,17 USD. U běžného pečiva je náklad na 1 kg rohlíků 21 Kč, tj. 1,30 USD. Cena celozrnného pečiva se pohybuje mezi 21 až 26 Kč, tj. v rozmezí 1,33 – 1,59 USD za kilogram výrobků. Náklady na jemné pečivo jsou v rozmezí 25 až 28 Kč, tj. 1,54 – 1,69 USD za kilogram výrobků. U speciálních výrobků (závinů) se cena pohybuje podle kvality náplně v přibližném rozmezí 41 až 63 Kč, tj. od 2,54 – 3,89 USD za kilogram.

3.2 Ekonomická analýza cen na nákup výrobků od dodavatelů v zahraničních operacích

V ekonomické analýze byly porovnávány ceny podobných výrobků nakupovaných v zahraniční misi KFOR. V tab. 7 jsou uvedeny ceny chleba nakupovaných od dánských jednotek. Následující tabulka 8 pak uvádí seznam nakupovaných pekařských výrobků a jejich ceny v prostoru operace od místního dodavatele.

druh výrobku	cena za kg v Kč	cena za kg v USD
chléb bílý	124,80	7,74
chléb švédský	129,00	8,00
chléb čerstvý tmavý	24,90	1,54
chléb trustový bílý	35,40	2,19
chléb tmavý	114,30	7,09

Tab. 7: Ceny dánských výrobků

Cena chleba bílého, jež je srovnatelný s naším toastovým chlebem, se pohybovala v širokém rozpětí mezi 25 až 129 Kč, tj. 1,54 – 8,00 USD za kilogram. Kvalita je však horší

a sensoricky nepřijatelná. Tmavý chléb podobný žitnopšeničnému stojí mezi 35 až 114 Kč, tj. 2,19 – 7,09 USD za kilogram.

druh výrobku	cena za kg v Kč	cena za kg v USD
chléb pšeničný světlý	6,87	0,42
chléb pšeničný tmavý	13,75	0,85
pečivo běžné světlé	56,00	3,47
pečivo běžné tmavé	80,00	4,96
bulka graham	28,00	1,73

Tab. 8: Cena místních pekařských výrobků

Pšeničný chléb bílý nekvašený je v kosovské misi podobný toastovému chlebu a jeho cena byla 6,87 Kč, tj. 0,42 USD za kilogram. Chléb pšeničný tmavý je dobarvován k navození vzhledu žitnopšeničného a kilogram tohoto výrobku stojí 13,75 Kč, tj. 0,85 USD. Cena běžného pečiva se pohybovala mezi 28 až 80 Kč, tj. 1,73 – 4,96 USD za kilogram, přičemž nejlevnější z pečiva je bulka grahamová.

Závěr

S nákupem pekáren vhodných pro polní podmínky a s pečením chleba vlastními silami není v logistické koncepci AČR uvažováno. Jak je uvedeno v úvodu, takovýto přístup nenaplňuje filozofii nejnovějších názorů na transformaci rezortu [1].

Nelze se do budoucna spoléhat na zabezpečení stravy jinou armádou ve stále se rozšiřující Alianci nebo lokální dodavatele, a to jak z důvodu dietetických, tak i bezpečnostních. Otázkou zůstává též, jaká bude recipocita AČR v mnohonárodní logistické podpoře. Také dovoz chleba a pečiva je, jak známo, vzhledem k dopravě drahý a výrobky navíc přepravou ztrácí kvalitu. Náklady na pořízení pekárenské technologie nejsou uvedeny, jednak proto, že ceny závisí nejen na rozsahu, kvalitě a kapacitě zařízení, ale též na velikosti dodávky.

V současné době vývoj přináší pokles cen těchto výrobků a ceny jsou běžně dostupné na internetu (vybavení do 2 mil. Kč). Ceny vojenského speciálního vybavení jsou značně vyšší. Hlavním argumentem ale je, že pořízení je prostředkem logistického zabezpečení bojových operací, tak jako jiného prostředku k vedení mise. Případná kalkulace pořizovací ceny do výrobků neodpovídá skutečnosti, protože se v AČR se odpisy neprovádějí.

Technologie a ekonomika provozu pekárny při výrobě pekařských výrobků ze směsi byla posouzena na skladbě pekařských výrobků, rozdělených do čtyř skupin, zahrnujících chléb, běžné, jemné a cereální pečivo. Při jejich výrobě byla použita nová technologie přípravy těsta s upraveným postupem za použití sypkého tuku.

Cena výrobku, zahrnující náklady suroviny, provoz a mzdy se pohybuje u **chleba mezi 18 až 19 Kč za kilogram**, u běžného pečiva je cena 21 Kč za kilogram. Cena celozrnného pečiva se pohybuje v intervalu 21 až 26 Kč za kilogram. Náklady na výrobu jemného pečiva jsou mezi 25 až 63 Kč za kilogram a výrazně rostou s kvalitou náplně výrobku. **Surovinové náklady se procentuálně nejvíce podílí na konečné ceně výrobku.**

Cena nakupovaných pekařských výrobků pro jednotky KFOR v roce 2007 značně kolísala. Českému chlebu pšeničnožitnému s více jak 50 % pšeničné mouky se dal vzhledem přirovnat chleba bílý (dánský dodavatel) a chléb pšeničný světlý od kosovského výrobce. Nákup chleba od dánských jednotek byl dražší než nákup chleba a pečiva od místního pekaře. Dánský chleba

(124,80 Kč/kg) byl 6x dražší než zkoumaný chleba vyráběný ze směsí. Nejlevnější kosovský chleba byl přibližně 3x levnější (6,87 Kč/kg). Místní běžné pečivo bylo ale dražší a jeho cena se pohybovala mezi 56–80 Kč za kilogram. Nakupovaný chleba není srovnatelný s kvalitou indigenózní potraviny.

Výzkum umožnil navrhnout technologický postup, který je schopen výrazně zkracovat dobu výroby a přípravy těsta, a to až o 40 %, tj. na 2 hod 30 minut (celá výroba), z toho příprava těsta činí 50 min. Výhodou dále je, že technologie umožňuje výrobu jakéhokoliv druhu pekařského výrobku, ale přitom klade menší důraz na odbornou znalost a počty personálu, což výsledně pozitivně ovlivňuje ekonomické náklady a flexibilitu výroby.

Základem ekonomicky efektivní polní výroby chleba a pečiva jsou dobře udržitelné pekařské směsi, které umožňují výrobky jenž svou kvalitou odpovídají výrobkům běžně konzumovaným a jsou jak mikrobiologicky nezávadné tak senzoricky přijatelné.

Literatura:

- [1] Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. MO ČR. *A report*. Zvláštní číslo. Praha, 2007.
- [2] PAVLÍK, V., CHALOUPKA, J. Bojové dávky potravin vybraných armád NATO. *Vojenské zdravotnické listy*, č. 1, 2007, ročník 76. Dostupné z: <<http://www.pmfhk.cz/VZL/VZL2007/VZL1-07.pdf>>. [cit. 2008-4-10].
- [3] NOVOTNÝ, R., KOMÁR, A. Zajištění kvality výživy v AČR. *Vojenské rozhledy*, č. 3, 2008, str. 148–154. ISSN 1210-3292.
- [4] HRABĚ, J., KOMÁR, A. *Technologie, zbožížnalství a hygiena potravin*. 3. část. Technologie, zbožížnalství a hygiena potravin rostlinného původu. Vyškov: VVŠ PV, 2003. ISBN 80-7231-107-7.
- [5] HANNA, N., DODGE, H. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.
- [6] *Prov-1-2*. Polní proviantní zařízení. Praha: Ministerstvo národní obrany, 1971.
- [7] HROMÁDKA, L. Trendy při zpracování těsta. *Pekař, cukrář*, 2007, č. 8.
- [8] *Nařízení č. 131/2008 Sb.*, o platových poměrech vojáků z povolání.
- [9] *Zákon č. 586/1992 Sb.*, o daních z příjmu.
- [10] VASICKÁ, P., KOMÁR, A. and BÉZA, T. *Economic Innovative Technology in Bakery Operation*. Research & Development Associates for Military Food and Packaging, USA. Dostupné z: <<http://www.militaryfood.org/S08Presentations.html>> [cit. 2008-7-10].

Reciproční výuka a její význam pro zdokonalení jazykové dovednosti čtení s porozuměním

V současné době je věnována velká pozornost alternativním metodám výuky cizích jazyků. Mezi tyto novodobé metody se zařazuje i reciproční jazyková výuka, která významně přispívá ke zlepšení jazykové dovednosti čtení s porozuměním při studiu cizích jazyků. Tento příspěvek se v konkrétním úhlu pohledu zabývá problematikou reciproční výuky, čtyřmi základními strategiemi, možnostmi konkrétní aplikace a výukovými postupy. Zároveň nastiňuje výhody tohoto modelu v praxi z pohledu efektivity studia. Závěrem jsou představeny přínosy a výzvy tohoto kvalitního výukového směru.

1. Základní charakteristiky, cíle, použití

Reciproční výuka, která si v současné době získává stále větší pozornost, je charakterizována jako strategie přispívající k vytvoření aktivního dialogu mezi učitelem a studentem a mezi studenty navzájem. Průkopnicemi tohoto přístupu jsou známé americké autorky Annemarie Palincsarová a Ann Brownová (Palincsar A. S., Brown A., 1986), které se podílely na vyvinutí strategie usnadňující porozumění studijních textů v cizím jazyce. Postupně si tato metoda získala stále více stoupenců a vzhledem k velkému úspěchu se postupně začala aplikovat do dalších oblastí studia. Snahou je efektivně využít času, který studenti věnují dovednosti čtení s porozuměním a zároveň zlepšení komunikačních schopností v cílovém jazyce.

Tato metoda v sobě nezahrnuje pouze jednosměrnou cestu, ve které učitel udržuje striktní kontrolu nad výukou, ale jedná se o dvousměrný přístup, který umožňuje aktivní účast studentů. Pedagog usnadňuje studentům jejich výukový proces a povzbuzuje posluchače k podání kvalitního výkonu. Posluchači zlepšují své komunikační schopnosti v cílovém jazyce, neboť mají možnost diskutovat o přečteném textu společně. Klíčové taktiky tohoto přístupu spočívají v tvorbě otázek, parafrázování a využití nepřímé řeči.

Reciproční výuka je z pohledu odborníků považována za vysoce efektivní metodu s následujícími přínosy:

- ❑ studentům je poskytnut „náhled“ do myšlení profesionálních čtenářů tak, jak řeší jazykové problémy týkající se slovní zásoby, ustálených spojení, frází atd.,
- ❑ studenti přistupují ke čtení jako k aktivnímu a strategickému procesu,
- ❑ studenti se postupně stávají nezávislými čtenáři, což jim umožňuje zvládnout náročnější materiály.

1.1 Cíle reciproční výukové metody

Tento přístup s sebou přináší celou řadu výzev, mezi klíčové můžeme řadit:

- ❑ zvýšení dovednosti porozumění,

- ❑ poskytnutí důvodu pro čtení,
- ❑ posílení variantnosti kvalitních otázek,
- ❑ zlepšení úrovně přemýšlení při čtení textu,
- ❑ posunutí dovednosti čtení z pasivní do aktivní činnosti.

Reciproční výuka je kooperativní výuková instrukční metoda, ve které přirozený dialogový koncept odhaluje proces myšlení studenta. Podstatou je pak vlastní sdílení studijních zkušeností. Učitelé podporují reciproční výuku právě prostřednictvím společného myšlení. Vzájemné sdílení daného úkolu v podobě čtecího textu pak přispívá vyšší kvalitě učení (Ceaser, L., 1997). Studenti se podílejí aktivně na studiu, což jim bezpochyby umožní vyšší frekvenci vyjadřování vlastních myšlenek a názorů v rámci otevřeného dialogu. Zároveň mají možnost artikulovat, přemýšlet nahlas a hovořit o svých názorech. Studijní skupina posiluje obecné porozumění, provádí analýzu a opravuje mylné představy či špatný úsudek. Všichni členové skupiny sdílí zodpovědnost za vedení a účast v dialogu v průběhu společného studia (Hoyt, L., 1998).

Reciproční výuka je založena na Vygotského teorii zabývající se základní rolí sociálního dialogu při rozvoji poznání. Přemýšlení nahlas a diskuze o myšlenkách pomáhá při vyjasnění a revizi myšlení a učení, čímž dochází k rozvoji pochopení a porozumění. Vygotského teorie označována jako ZDP (Zone of Proximal Development) je kritickou metodou sloužící k identifikaci vhodného textu a dílčích podpůrných aktivit ve snaze podpořit úspěch studenta (Kozulin, A., Gindis, B., Ageyev, V. S., Miller, S. M., 2003). Text by měl mít takovou úroveň, která může být efektivně sdílena. V rámci recipročních aktivit musí být zajištěna vhodná podpora a zpětná vazba (Lubliner, S., 2001).

1.2 Charakteristika recipročního přístupu

Tato metoda je skvělý způsob jak studenty naučit získávat důležité myšlenky z textu prostřednictvím diskuze o slovní zásobě, rozvíjení myšlenek a otázek, prováděním shrnutí a vyjasnění. Je efektivně využívána zejména při rozboru odborných textů, může být přínosná i při četbě populárně naučné literatury.

Reciproční výuku je možné charakterizovat následujícím způsobem:

- ❑ Dialog o přečteném textu probíhá mezi studenty a učitelem, přičemž studenti postupně přebírají úlohu lídra.
- ❑ Pojem reciproční výuka vyjadřuje interakci, při které dochází ke vzájemným komunikacím mezi studenty a pedagogem navzájem.
- ❑ Strukturovaný dialog se dělí do čtyř základních strategií:
 - ❑ předpovídání, predikce,
 - ❑ dotazování,
 - ❑ vyjasnění,
 - ❑ shrnutí.

2. Čtyři základní role recipročního přístupu

Reciproční učení (vzájemné učení) je v podstatě instrukční proces, při kterém pedagog a student navzájem přebírají vedoucí úlohu v diskuzi o přečteném textu s cílem dosáhnout vzájemného porozumění textu prostřednictvím flexibilní aplikace výše uvedených strategií.

Studenti na základě svých znalostí a zkušeností předpovídají, jaké informace daný text bude obsahovat (McGregor, T., 2007). Tím, že se snaží najít objasnění, studenti identifikují informace důležité pro porozumění textu a spoléhají se na další členy studijní skupiny, kteří jim mohou pomoci porozumět klíčovým bodům a pojmům. Studenti následně vytvářejí otázky proto, aby si potvrdili nejasné informace. Při shrnutí objevují nepřesnosti, které by mohly vést k možnému nedorozumění. Pedagogové průběžně monitorují diskuzi a zajišťují kognitivní základnu pro porozumění.

2.1 Předpovídání, predikce

Po studentech se vyžaduje, aby předvíдали a předpokládali skutečnosti, se kterými se v textu mohou setkat, což může být i jeden z důvodů pro čtení textu a následné potvrzení si vlastních hypotéz. Jedná se tedy o vytvoření příležitosti, při které studenti spojují znalosti z textu s těmi informacemi, které již mají. Pro účelnou predikci posluchači mohou účelně využívat nadpisy a podnadpisy. Otázky zakomponované v textu jsou pak užitečným prostředkem pro předvídání nových informací. Studentům je třeba poskytnout dostatečný časový prostor k tomu, aby dokázali efektivně přemýšlet o daném textu. Otázky pak mohou být směřovány na tyto skutečnosti:

- ☐ Proč předpokládáte, že autor vybral daný název textu? Jaký byl jeho záměr?
- ☐ Po přečtení první kapitoly či úvodního odstavce, jaká specifika očekáváte, že získáte v rámci této perspektivy?
- ☐ Jaký bude vývoj textu?
- ☐ Jakým způsobem bude např. hlavní postava reagovat? Co přesně o dané postavě již znáte?

2.2 Dotazování

Studenti vytvářejí otázky tak, aby identifikovali základní a dostatečně významné informace, což přispívá k celkovému porozumění. Je důležité, aby studenti generovali otázky postupně v průběhu vlastního čtení, lze je rozdělit do třech úrovní:

- ☐ otázky přímo vycházející z textu (zodpovězené textem),
- ☐ otázky vyplývající z informací neobjevujících se v textu (nutný logický úsudek),
- ☐ kritické myšlenkové otázky (vyžaduje se názor studenta).

Zároveň se studenti mohou zaměřit na zjišťování následujících detailů:

- ☐ Proč autor popisuje jednotlivé detaily daným způsobem?
- ☐ Jaký tón odhaluje písemný styl autora?
- ☐ Jakým způsobem jsou kapitoly spojeny se základní otázkou?
- ☐ Jakou spójitost nalezneme mezi textem a současnou realitou?

2.3 Vyjasnění

Tato část probíhá prostřednictvím hlasité diskuze mezi studenty. Studenti tedy mají možnost porozumět internímu kognitivnímu procesu. Vzhledem k tomu, že studenti komunikují a přemýšlejí nahlas, celá třída tím získává znalosti a dovednosti, které jednotlivci nemohou získat samostatně (Kintsch, W., 1998). Prostřednictvím procesu spolupráce při sdílení otázek

studenti zjišťují, že všichni mají informace, které jsou schopni a ochotni sdílet mezi sebou navzájem, což samozřejmě zvyšuje celkové porozumění. Řada informací a znalostí pochází nejen z textu, ale i z individuálních dispozic, studia a výchovy, jednotlivci tedy nacházejí hodnotu sami v sobě (Oczkus, L. D., 2003). Identifikovat slova, fráze a slovní spojení, které jsou komplikované, jsou obecně vnímány jako pozitivum než jako slabost.

Tato část strategie přímo přispívá k pochopení daného textu. Studenti mají možnost vysvětlit obtížnou slovní zásobu, nejasná klíčová slova či obtížný koncept. Poté do diskuze vstupuje učitel, který se snaží tyto skutečnosti vysvětlit a nabádá k opětovnému přečtení. Tato vysvětlení mohou mít formu následujících otázek:

- ☐ Jakým způsobem se konkrétní slovo vyslovuje?
- ☐ Jaký je význam v češtině?
- ☐ Co dané spojení vyjadřuje?
- ☐ Jakým synonymem je možné dané slovo nahradit?

Další otázky mohou mít podobu:

- ☐ Jsou v textu nějaká nejasná slova či fráze?
- ☐ Jaké jsou kulturní či náboženské reference, kterým nerozumíte?
- ☐ Jak byste reagovali v konkrétní situaci, ve které se např. hlavní postava nachází?

2.4 Shrnutí

Další významnou částí daného modelu je shrnutí přečteného textu. Podstatou kvalitního shrnutí je pak zachycení hlavní myšlenky a nejdůležitějších detailů, které jsou studentům schopni převyprávět vlastními slovy. Jedná se o poměrně náročnou záležitost, neboť ne vždy je snadné určit hlavní myšlenku. Posluchači většinou váhají, detaily považují za významné, mají pocit, že se stále musejí vracet k danému textu a znovu číst dílčí pasáže. Zároveň mají potíže používat vlastní slova a vyjádření. Studenti pracují v malých skupinkách, společně diskutují a shrnují daný text. Jednotliví členové skupiny se mohou navzájem ve vedení střídát tak, aby každý měl dostatek prostoru vyjádřit se. Studijní skupina vystupuje jako kompaktní tým, navzájem se podporuje a doplňuje. Studenti, kteří si nevěděli rady s tím, co je v textu pro ně důležité, sledují učitele, jak představuje a vytváří dílčí strategie a společně se vše snaží pochopit a procvičit. Jako i u jiných strategií, pedagog přebírá celkovou zodpovědnost za studenty (Ceaser, L., 1997).

Studenti se následně zaměřují na:

- ☐ Jaké informace jsou důležité nebo nedůležité v této části textu?
- ☐ Jaký byl autorův záměr v jednotlivých kapitolách?
- ☐ Jakým způsobem je možné charakterizovat celkový tón textu?
- ☐ Jak myslíte, že se bude daná tematika vyvíjet do budoucna?

2.5 Využití reflexního myšlení v praxi

Každá z těchto strategií pomáhá studentům pochopit význam dílčích informací z textu. Tento přístup učí studenty vytvářet vhodné otázky, rozlišovat důležité informace a komunikovat v rámci studijní skupiny (Ceaser, L., 1997). Zároveň tato metoda umožňuje studentům monitorovat vlastní proces učení a využití reflexního myšlení.

Příklad využití reflexivního myšlení v praxi (Oczkus, L. D., 2003)

Skutečnost	Reflexe	Názor
Skutečnost je jasně v knize určena.	Premýšlet o informacích v textu.	Co si osobně myslím o výběru druhu postav v příběhu?
Zapamatovat si odpovědi.	Jaká byla motivace jednotlivých postav?	Dává smysl chování postav?
Znovu přečíst text při hledání odpovědi.	Proč se postavy chovaly určitým způsobem?	Podle mého hodnotového systému zachovala se postava dobře či špatně?
Důležité vlivy pro vyvolání aktuálních událostí, času a místa.	Jaké je vysvětlení chování postav v příběhu? Jaká je akce?	Co bude postava dělat příště?

Primárním cílem recipročního přístupu je zlepšením čtecích schopností zejména pro takové studenty, kterým tradičních čtecích metody nevyhovují. Efektivita je dosaženo prostřednictvím společné diskuze, studenti mají možnost osvojit si důležité strategie pro porozumění psanému textu (Palincsar, A. S., Brown, A., 1986).

Dle Annemarie Palincsarové a Ann Brownové (1986) je reciproční učení nejkompatibilnější ve třídě, která má vysokou sociální a interaktivní úroveň. Reciproční učení je závislé na kvalitě dialogu mezi účastníky, která je determinována pozorováním, vytvářením otázek a prováděním shrnutí během diskuze. Zmiňované autorky připisují úspěch reciproční výuky právě její interaktivní podobě.

Reciproční učení zahrnuje vysoký stupeň sociální interakce tak, jak studenti postupně přebírají roli učitele za pomoci svých kolegů. V podstatě je reciproční učení autentickou učební aktivitou, která na základě sociální interakce a sociální konstrukce znalostí přináší velké znalosti posuny (Oczkus, L. D., 2003).

Reciproční učení je založeno především na verbální výměně, která začíná tím, že se pedagog dotazuje studentů, kteří se snaží odpovídat svými vlastními slovy (Hoyt, L., 1998). Zároveň tento přístup přináší posílení kritického myšlení. Studenti tedy postupně vytvářejí vlastní otázky, které sami monitorují, vystupují již s vlastním analytickým myšlením, což přispívá k úspěchu při studiu ve smyslu zpracování nových informací nejen v rámci studia, ale i v obecné rovině života. Je tedy důležité podporovat proces, při kterém studenti vytvářejí otázky, kriticky přemýšlí, formulují své názory a třídí znalosti. Pedagogové pak monitorují, jaké otázky již byly diskutovány a umožní zpětnou vazbu pro specifikaci důležitých informací v textu. Posluchač se vždy musí zaměřovat na hlavní myšlenku a důležité detaily.

Pomocí tohoto přístupu student bude schopen:

- ☐ nezávisle číst odborné texty,
- ☐ aktivně diskutovat jednotlivé pasáže čteného textu,
- ☐ aktivně číst s užitím dotazovací techniky,
- ☐ vytvořit a diskutovat pět základní otázek pro daný text – kdo, kdy, kde, jak a proč,
- ☐ reagovat na obsah návodů, analyzovat alternativní významy slovní zásoby.

Tato metoda významně pomáhá studentům porozumět materiálům, které pro ně byly problematické. Tento přístup patří mezi kvalitní výukové strategie, kde kritické myšlení vystupuje jako základní stavební kámen. Toto myšlení dovoluje studentům vytvořit si vlastní rozhodovací proces při hodnocení důležitých informací. Otevřená komunikace je pak nejlepší cestou k porozumění textům ve srovnání s pouhým memorováním informací.

Podle dr. Shiry Lublinerové (2001) existují čtyři důležité instrukční praktiky, které jsou součástí recipročního učení:

- ❑ jedná se o přímé výukové strategie, závislost na otázkách učitele je minimální,
- ❑ studenti procvičují čtecí strategie na skutečném textu, nikoliv s texty cvičnými či upravenými,
- ❑ studenti se účastní kognitivního stylu učení,
- ❑ podpora ze strany ostatních studentů je přímá.

2.6 Postup a implementace reciproční výuky

Pedagog zahajuje výuku představením čtyř čtecích strategií, které studenti následně prostřednictvím dialogu navzájem procvičují. Zpočátku učitel vede dialog, ale postupně, jak se studenti více seznamují s danými strategiemi, se jeho role minimalizuje a nechává studenty, aby převzali vedení.

Proces recipročního učení je stanoven v následujících postupech:

- ❑ Pedagog modeluje čtyři základní strategie. Je důležité, aby studenti zakomponovali tyto strategie do každého čtecího procesu. Studijní skupina čte konkrétní text, přičemž čtení může být doprovázeno brainstormingem, jakožto efektivním zástupcem dalšího typu čtecích strategií.
- ❑ Na základě pochopení dané problematiky studenti aplikují čtyři strategie, jsou schopni již pracovat nezávisle, zpočátku prostřednictvím anotace. Studenti mohou anotovat marginálně, okrajově, pedagog pak může vytvořit grafický organizér, do kterého studenti zapisují otázky a komentáře.
- ❑ Následně studijní skupina formuje a sdílí své anotace a zjišťuje správný význam z textu. Vybraný student pak představuje zástupce celé skupiny a je zodpovědný za daný úkol z hlediska postupu a časového managementu.
- ❑ Během diskuze je důležité, aby každý student používal vlastní slova pro tvorbu otázek a parafrázování textu.
- ❑ Během diskuze studenti komentují text a konstruují anotace.
- ❑ Pedagog prochází třídou a naslouchá každé skupině samostatně a zároveň vznáší doplňkové otázky k obohacení konverzace.
- ❑ Pedagog strukturuje závěrečné aktivity, např. celá třída komentuje přečtený text.

Implementační proces výuky by měl spočívat v kvalitním představení čtyř základních strategií malé skupině posluchačů. Zároveň je důležité zvolit takový text, který je vhodný pro dané studenty vzhledem k jejich jazykové úrovni.

Pedagog by měl vycházet z následujícího:

- ❑ vhodně vybrat strukturovaný text, distribuovat kopie pro celou třídu,
- ❑ vysvětlit čtyři základní strategické dovednosti,
- ❑ modelovat každou z těchto strategií prostřednictvím analýzy odstavce textu,
- ❑ pravidelně monitorovat používané strategie,
- ❑ použít informace získané prostřednictvím monitoringu jako průvodce pro další podporu a potřebné procvičování,
- ❑ poskytnout krátké uvedení do tématu, vytvořit vhodné vazby na předkládaný text,
- ❑ rozdělit třídu na malé skupinky, přiřadit každé skupině jeden odstavec,
- ❑ podporovat diskuzi se skupinou během a po přečtení textu.

Palıncsarov a Brownov (1986) tvrd, že reciproční učení by mělo studenty připravovat v následujících směrech:

- ❑ předpovídat informace,
- ❑ reagovat na otazky,
- ❑ identifikovat a vyjasňovat klıove informace,
- ❑ shrnovat vlastn pozorování.

2.6.1 Typy pro efektivn aplikaci reciproční výuky

Nejen kvalitn uveden do tématu, ale i dodržení následujících zásad vyrazn přispěje k uspsnmu recipročnímu procesu.

- ❑ Při seznamování studentů s dělícími strategiemi je dleit venovat dostaten časov prostor pro představování kad strategie jednotliv.
- ❑ Ujistěte se, že studenti znají každou strategii předtím, než začne reciproční vukov lekce.
- ❑ Texty o více jak 100 slovech jsou dostatene pro zaatenky.
- ❑ Pedagog nejdrve postupuje od odstavce k odstavci.
- ❑ Na urovni odstavce studenti vytvářejí dleit otazky a shrnují obsah textu.
- ❑ Pedagog by měl přenášet svou ulohu na studenty.
- ❑ Metoda je efektivnější, pokud je vyuivna v delším časovém horizontu.

Studenti by při studiu měli:

- ❑ Uit existujících znalostí pro vytváření shrnutí.
- ❑ Monitorovat sv porozumn čteného textu v ramci čtecího procesu.
- ❑ Opravit porozumn v ppad odklonu od hlavn myšlenky.
- ❑ Determinovat dleite informace v textu.
- ❑ Provést syntézu informací v prbhu čtecího procesu.
- ❑ Prbne provádět shrnutí čteného textu.
- ❑ Vytvářet otazky.

V prbhu samotného čtecího procesu je adouc:

- ❑ **Zaznamenávat si detaily** – student by měl být schopen získávat detaily a provádět jejich analýzu.
- ❑ **Srovnávat informace** – zjistit informace o daném tématu z jiných veejn dostupných zdrojů.
- ❑ **Vazba mezi pcnou a efektem** – být schopen rozlit skutečnosti mezi pcnou a následkem v daném textu.
- ❑ **Rozlen faktů od názorů** – dleite je být schopen rozlit fakta od názorů autora textu.
- ❑ **Spojovat** – být schopen spojovat slova s pesnm významem, význam slova je zjitvn z kontextu psaného textu.
- ❑ **Otazky** – pokládat zkladn otazky – co, kdy, kde, jak a proč jsou základem notifikace ten, kter umožňuje studentům procvičovat mylenkov proces a zamýšlet se nad tím, čemu nerozumí.
- ❑ **Zapsat závěr** – jedná se o schopnost shrnout veker informace dohromady.

Kritéria ovlivňující výběr vhodných studijních materiálů:

- ❑ výběr materiálů pro dovednost čtení by měl odpovídat jazykové úrovni studentů,
- ❑ identifikovat materiály, které dostatečně poskytují určitou výzvu,
- ❑ snažit se vybrat takový text, který je reprezentativním druhem materiálu, je zajímavý a přínosný,
- ❑ reciproční výukové postupy jsou studentům vysvětlovány s použitím interpretačního, výkladového či informačního textu.

3. Přínosy a výzvy reflexivního učení

Rozsáhlé výzkumy (Palincsar A. S. a Brown A., 1986) ukázaly, že studenti, kteří mají potíže s dovedností čtení, se prostřednictvím této metody učí přemýšlet o daném textu, účastní se aktivně diskuze a jsou schopni pracovat i s náročnými texty. Postupně začínají chápat smysl toho, co čtou, a zároveň pociťují radost ze čtení. Jejich úroveň čtení s porozuměním se výrazně zvyšuje.

Palincsarová a Brownová (1986) zjistily, že metoda recipročního učení použita u malých skupinek studentů po dobu 15-20 dnů značně přispěla ke zlepšení čtení s porozuměním přibližně o 30-80 %. Obě autorky dále tvrdí, že studenti zlepšili své čtecí schopnosti ve velmi krátké době a jsou schopni si tyto schopnosti udržet při opakovaných testech např. s ročním odstupem. Je tedy zřejmé, že dovednost čtení s porozuměním byla zlepšena prostřednictvím užití kvalitního instrukčního modelu.

Dle studie vedené Richardem Ledererem (1999) byly studentům poskytovány reciproční výukové instrukce po dobu 15-17 dnů. Pedagog popsal a demonstroval každou strategii, kterou použil při výuce předtím, než ji studenty naučil. Zpětnou vazbu získávali studenti každý den. Studie ukázala pozitivní změny ve schopnostech studentů generovat otázky, odpovědi a shrnovat informace (McGregor, T., 2007). Zároveň celý postup přináší také zvýšení celkové sebedůvěry studentů v rámci studia cizích jazyků

Reciproční učení přináší užitek všem typům studentů. Tento proces byl navržen ke zlepšení čtecích strategií a umožňuje tak studentům lepší porozumění psaného textu. Pedagogové efektivně využívají tuto strategii k tomu, aby studenty motivovali ke čtení dokonce i náročných textů. Zkušenější studenti pomáhají ostatním ve skupině pochopit a porozumět psanému textu tím, že stimulují hlubší porozumění a intenzivnější přemýšlení.

Během dialogu učitel poslouchá a ovlivňuje diskuze ve třídě a vytváří doplňkové otázky. V celé skupině mají studenti příležitost odpovídat, vypisovat otázky a provádět shrnutí, které je zároveň kontrolováno nejen učitelem, ale i dalšími studenty.

Průběžný monitoring studentů a učitele by měl být součástí celkové podpory a kontroly, kterou studenti potřebují pro zdárný proces učení.

Studenti prostřednictvím reciproční výuky získávají schopnosti porozumět i náročnému předloženému textu. Tato skutečnost přispívá k větší znalosti tématu a pozitivnímu přístupu. Dalším přínosem je získání větší sebedůvěry a motivace pro zlepšení manažerských dovedností, větší spolupráce a iniciativy. Kromě recipročního přístupu dochází ke zlepšování čtecích schopností prostřednictvím celé řady dalších postupů.

Další možné čtecí strategie zefektivňující čtecí proces jsou následující:

Čtecí strategie	Popis
Zvýraznění částí textu	Tato aktivní čtecí strategie spojuje koncept zvýrazňování klíčových slov a frází v textu a anotaci důležitých informací s poznámkami.
Anotace textu	Anotace textu je efektivní strategie pro podporu aktivních a kritických čtecích schopností. Je účelné vytvářet seznam zkratk, či prvků autorova stylu pro jednodušší zapamatování.
Zjišťování struktury textu	Studenti vychází z daných textů, zjišťují strukturu a pracují detailně s textem.
Konverzace v průběhu čtení	Tato strategie pomáhá studentům rozvinout hlubší znalosti prostřednictvím konverzace o daném textu a řešit klíčové otázky.
Deduktivní čtení	Deduktivní čtecí strategie poskytuje seznam různých typů úsudků, které čtenář vytváří při čtení dokonce zdánlivě jednoduchého textu. Analýza rozlišných typů úsudků pomáhá studentům strategicky rozebrat text.
Poznámkový sešit	Sešit s dvěma sloupci pro strategii psaní si poznámek je velmi užitečnou pomůckou. V pravém sloupci jsou poznámky v podobě syntézy podstatných myšlenek a informací z textu, v levé části je spojení přečtených informací s osobními poznámkami, ilustracemi atd.
Syntéza obsahu	Klíčový koncept tohoto přístupu pomáhá studentům identifikovat nejdůležitější myšlenky v textu. Tyto myšlenky jsou pak převáděny do vlastních slovních spojení.

Existuje celá řada názorů, jakým způsobem by měl být tento přístup vyučován, odborníci se přesto zcela neshodují na tom nejlepším způsobu reciproční výuky (Ceaser, L., 1997). Reciproční metoda funguje u studentů, kteří nemají potíže se čtením a porozuměním slov obecně ve svém mateřském jazyce (Hoyot, L., 1998).

Přístup je rovněž považován za metodu charakteristickou svou sociální konstrukcí znalostí. Obecně je známo, že studenti se učí porozumět pomocí formulace znalostí, a tím posouvají své myšlení dopředu. Každý má možnost nahlížet na informace rozdílným způsobem, což přispívá k živé názorové diskuzi ve třídě. Dochází tedy k rozšíření obzorů, neboť každý posluchač může vnímat danou tematiku z odlišné perspektivy. Přestože někteří posluchači mohou vstoupit do diskuze se špatnými informacemi, prostřednictvím této strategie studijní skupina tyto informace vzájemně opraví. Na druhé straně může také dojít k tzv. sociokognitivnímu konfliktu. Prostřednictvím vyjasnění prázdných míst, rozporů či neshod se studenti opět posouvají znalostně výše, sociální interakce tedy rovněž přináší nové znalosti. V sociálním nastavení se pak jedinci navzájem ovlivňují a podporují ve svých znalostech.

4. Závěr

Čtení s porozuměním v jazykové oblasti se stalo významnou a důležitou součástí dnešních dovedností. Pro pedagoga nastává nelehký úkol vybrat z množství existujících postupů a metod tu nejvhodnější. V minulosti se většina metod zaměřovala pouze na čtení a následné zodpovězení otázek, v současné době je spíše preferována aktivní účast studenta v diskuzi na základě přečteného textu. Úspěch reciproční metody celkově závisí na přístupu pedagoga a jeho dokonalé znalosti recipročního výukového procesu. Pedagogové, kteří využívají reciproční výukové strategie, by měli být zkušení a především vystupovat flexibilně tak, aby dokázali propojit čtený text se sociální diskuzí ve skupině, a tím přispět k rozšíření nových studijních možností.

Literatura:

- CEASER, Lisbeth. *Reciprocal Teaching Interactivities*, 1997, Kendall/Hunt Publishing Company, 262 s., ISBN 078-7234-869.
- HOYT, Linda. *Revisit, Reflect, Retell: Strategies for Improving Reading Comprehension*, 1998, Heinemann, 208 s., ISBN 032-5000-719.
- KINTSCH, Walter. *Comprehension: A Paradigm for Cognition*, 1998, Cambridge University Press, 479 s., ISBN 052-1629-861.
- KOZULIN, A., GINDIS, B., AGEYEV, V. S., MILLER, S. M. *Vygotsky's Educational Theory in Cultural Context (Learning in Doing Social, Cognitive and Computational Perspectives)*, 2003, Cambridge University Press, 492 s., ISBN 052-1528-836.
- LEDERER, Richard. *The Miracle of Language*, 1999, Revised edition, 256 s., ISBN 067-1028-111.
- LUBLINER, Shira. *A Practical Guide to Reciprocal Teaching*, 2001, Wright Group McGraw-Hill, 157 s.
- McGREGOR, Tanny. *Comprehension Connections: Bridges to Strategic Reading*, 2007, Heinemann, 144 s., ISBN 032-5008-876.
- OCZKUS, D. Lori. *Reciprocal Teaching at Work: Strategies for Improving Reading Comprehension*, 2003, International Reading Association, 224 s., ISBN 087-2075-141.
- PALINCAR, S. Annemarie, BROWN, Ann. Reciprocal teaching of comprehension-fostering and comprehension-monitoring activities. *Cognition and Instruction*, No 1, 1986, ISSN 0737-0008, 117-175 s.

Když se podívám na to, o čem všem hovoříte, vypadá působení vaší divize značně rozmanitě.

V kostce je úkolem obranného plánování vytvořit celistvé portfolio vojenských schopností Aliance tak, aby byla schopna sestavovat z jednotlivých příspěvků členských států síly, které by byly strženy na míru potřebám jednotlivých operací.

Jak je sestavení takového portfolia těžké? Bezpečnostní prostředí je stále méně a méně předvídatelné.

Roli hraje částečně zkušenost z minulosti, ale to může být i zavádějící. Vždy se musí pracovat na základě poučení z bezprostředních operací. Pak se postupuje podle bezpečnostních analýz možného vývoje bezpečnostního prostředí a hlavně se spoléháme na plánování obecných scénářů. Máme několik obecných scénářů možných operací, nazýváme je „úroveň ambicí“. K nim se pak snažíme sestavit generické vojenské schopnosti. To je rozdíl proti minulosti, kdy bylo vojenské plánování definováno jasným ohrožením. Dnes se soustředíme na pružné schopnosti, které je možné vkládat do určitých potřebných a proměnlivých konfigurací. V současnosti neumíme předvídat přesně scénáře použití našich sil. Snad více než kdy před tím platí to, co řekl Henry Kissinger: Prognózování je vždy ošidné, zejména jde-li o budoucnost.

Vojenské plánování NATO už není definováno jasným ohrožením

Rozhovor s náměstkem generálního tajemníka NATO

pro obrannou politiku a plánování Jiřím Šedivým

Natoaktual Quarterly Review, červenec 2008

http://data.idnes.cz/soubory/na_projekty/A080728_M02_NQR_2008_2.PDF

Autor se zabývá dopady vydání Rozkazu MO č. 1 z roku 2007 na rezortní jazykovou přípravu. Analyzuje situaci před i od doby vydání do současnosti a navrhuje řešení k optimalizaci systému. Své návrhy podporuje uvedením empirických dat shromážděných za dané období zejména na Ústavu jazykové přípravy ve Vyškově a jeho detašovaných pracovištích.

Rezort obrany dlouhodobě usiluje o racionalizaci, optimalizaci a zefektivnění systému jazykového vzdělávání a má neustále na zřeteli ekonomickou stránku problému. Toto byly mimo jiné také důvody pro vydání Rozkazu MO č. 1 z ledna roku 2007. Co přineslo vydání tohoto rozkazu pro rezortní jazykovou přípravu?

Přineslo především dvě zásadní změny – zrušení kurzů anglického jazyka zakončených zkouškou podle STANAG 6001 na úrovni SLP 1 (Standardized Language Profile – standardizovaný jazykový profil) a zavedení tzv. integrovaných kurzů, které měly vyplnit takto vzniklé vakuum v úvodní etapě jazykové přípravy.

Zrušení kurzů na úroveň SLP1 se zdálo být logickým krokem, protože úroveň SLP1 je pro potřeby NATO nepoužitelná. Již samotné označení této jazykové úrovně „elementary“ (základní), nebo dle návrhu nového označení „survival“ (k přežití) naznačuje, že člověk, který této úrovni dosáhl, není schopen kvalitně komunikovat v cílovém jazyce.

Bylo však zřejmé, že v rezortu MO budou lidé, jejichž kompetence v anglickém jazyce je na úrovni SLP 0 – SLP 0+, a i ty bude nutné v rámci plnění cílů výstavby G 0356 připravit na úroveň SLP 2, či dokonce SLP 3. Řešením se zdálo být zavedení již zmiňovaných integrovaných kurzů navrhované Ústavem jazykové přípravy ve Vyškově. V čem spočívá specifikum těchto kurzů?

Podle pravidel platných před vydáním Rozkazu č. 1/07 posluchač s nulovou jazykovou způsobilostí absolvoval intenzivní kurz anglického jazyka v rozsahu cca 400 hodin k získání SLP 1. Poté mohl být vyslán do intenzivního kurzu k získání SLP 2 v rozsahu dalších cca 400 hodin.

Integrovaný kurz předpokládal intenzivní výuku pro posluchače s nulovou vstupní jazykovou způsobilostí v rozsahu 500 hodin a zakončení zkouškou na úrovni SLP 2. Uvažovalo se, že po 500 hodinách výuky je možné, že někteří posluchači u zkoušky na úroveň SLP 2 uspějí a to přinejmenším ve dvou dovednostech a dostanou následnou možnost opravit si pouze dovednosti, u kterých neuspěli, jak to umožňuje Zkušební řád. Ostatní by byli po přibližně tříměsíční pauze automaticky zařazeni do zdokonalovacího kurzu v rozsahu 150 hodin zakončeného zkouškou na úrovni SLP 2. V tomto zdokonalovacím kurzu by se posluchači mohli soustředit zejména na dovednosti z nichž nedosáhli při prvním pokusu u zkoušky požadované úrovně. Bohužel kompetentní místa nepočkala na ukončení pilotního kurzu na ÚJP s jeho následným důkladným vyhodnocením a tento typ kurzu zavedla do systému jazykového vzdělávání.

ÚJP zahájil zmíněný pilotní kurz již 19. února 2007. Do kurzu bylo vysláno celkem 10 posluchačů s výrazně se lišící vstupní jazykovou způsobilostí. Ačkoli se mělo jednat výhradně

o naprosté začátečnický, při vstupním přezkoušení standardizovaným rozřazovacím testem ALCPT (American Language Course Placement Test), se skóre posluchačů pohybovalo od 3-53 bodů z dosažitelných 100 bodů.

Od samého zahájení kurzu bylo zřejmé, že takto nesourodá učební skupina bude představovat výrazný pedagogický problém, vysoké požadavky na kvalitní metodickou přípravu učebního programu i maximální individuální přístup učitelů k jednotlivým posluchačům.

Druhý běh integrovaného kurzu začal 3. září 2007 a skončil 25. ledna 2008. Díky předcházející zkušenosti se počítalo se dvěma učebními skupinami, aby posluchači mohli být podle vstupního přezkoušení pomocí testu ALCPT rozděleni do dvou sourodějších skupin. Skóre dosažená u testu ALCPT se pohybovala v rozmezí 0-65. Do první učební skupiny byli zařazeni posluchači, jejichž vstupní jazyková způsobilost byla na úrovni SLP 0 (ALCPT 0-26). Do druhé učební skupiny byli zařazeni posluchači, kteří určité základy znalostí anglického jazyka již měli (ALCPT 27-65).

V letošním roce proběhl na ÚJP ve Vyškově třetí běh integrovaného kurzu. Posluchači byli v rámci daných možností opět rozděleni do homogennějších skupin. Závěrečná zkouška se uskutečnila 6. června.

Porovnali jsme relevantní data posluchačů (absolventů) těchto integrovaných kurzů s daty z intenzivních kurzů na úroveň SLP 2, které probíhají jak na ÚJP ve Vyškově, tak i na dalších vzdělávacích jazykových pracovištích ÚJP, jmenovitě na ÚJP pracovišti Liberec, ÚJP pracovišti Sedlec-Vícenice (Náměšť nad Oslavou) a pracovišti Praha-Ruzyně.

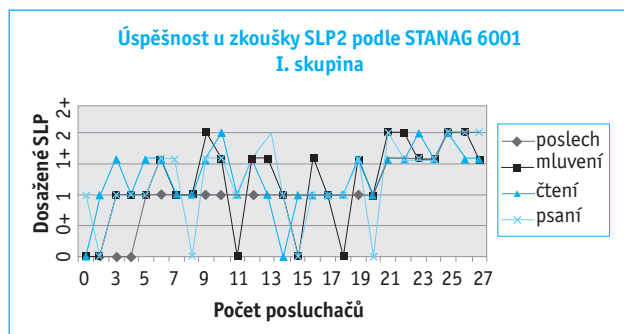
V časovém rozmezí jednoho roku, od vydání Rozkazu MO č. 1 do současnosti, studovalo na ÚJP 94 posluchačů v intenzivním či integrovaném typu kurzu na úroveň SLP 2. Zpracovali jsme data týkající se vstupních bodových hodnot a vytvořili pracovní hypotézu, že na základě vstupní jazykové kompetence jednotlivých posluchačů lze odhadovat míru jejich pravděpodobné úspěšnosti u závěrečných zkoušek.

Celkový počet sledovaných posluchačů jsme rozdělili do tří skupin:

1. skupina – posluchači se vstupní znalostí na úrovni SLP 0 (ALCPT 0-27)
2. skupina – posluchači se vstupní znalostí na úrovni SLP 0+ (ALCPT 28-55)
3. skupina – posluchači se vstupní znalostí na úrovni SLP1 (ALCPT nad 55)

(Rozdělení vychází ze studie DLIELC Texas o korelaci mezi testem ALCPT a zkouškou dle STANAG 6001.)

1. skupina



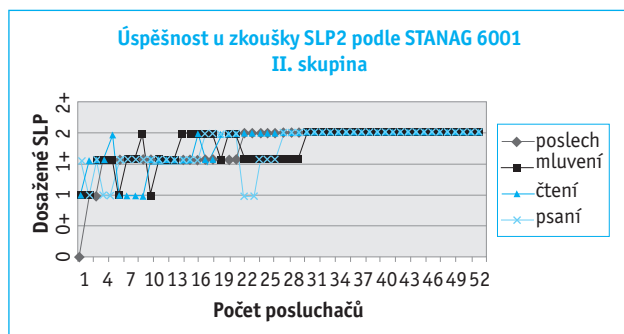
Je evidentní značný rozptyl úspěšnosti v jednotlivých dovednostech. Z celkového počtu 27 posluchačů této skupiny většina dosáhla výstupní úrovně SLP 1 a SLP 1+. Někteří posluchači však u zkoušky uspěli a dosáhli úrovně SLP 2: dva posluchači v dovednosti poslech, čtyři v dovednosti

mluvení, dva v dovednosti čtení a čtyři v dovednosti psaní. Jeden posluchač získal hodnocení SLP 2 po absolvování tohoto kurzu ve všech čtyřech dovednostech (SLP 2222).

Úspěšnost u 1. řm vyjádřená v procentech:

10 posluchačů < SLP 1111 37%
 16 posluchačů >SLP 1111 a < SLP 2222. ... 59,3%
 1 posluchač SLP 2222..... 3,7%

2. skupina

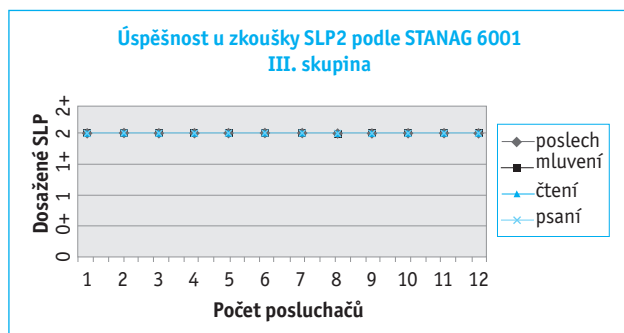


Tato skupina čítající celkem 55 posluchačů je ve svých výsledcích rovněž různorodá, vyznačuje se však jednoznačně stoupající úspěšností. Úspěšnost v jednotlivých dovednostech osciluje mezi úrovní SLP 1+ a SLP 2. I v této skupině došlo ke dvěma výrazným odchylkám od průměrné hodnoty, ve dvou případech byl poslech hodnocen jako SLP 0.

Úspěšnost u 2. skupiny vyjádřená v procentech

2 posluchači < SLP 1111 3,6%
 30 posluchačů >SLP 1111 a < SLP 2222. ... 54,6%
 23 posluchačů SLP 2222 41,8%

3. skupina



Z celkového počtu 12 posluchačů u 3. skupiny je úspěšnost u zkoušky na úrovni SLP 2 sto procentní ve všech čtyřech dovednostech.

Údaje o úspěšnosti posluchačů ÚJP jsme porovnali s údaji o posluchačích kurzů 4. brigády v Žatci a Školícím a vzdělávacím středisku MO v Komorním Hrádku (ŠVS MO).

Ve všech srovnávaných střediscích se používají obdobné výukové materiály a také délka kurzů je srovnatelná. Jedinou výraznou proměnou je vstupní jazyková kompetence posluchačů. Je patrný výrazný rozdíl

v úspěšnosti posluchačů u závěrečné zkoušky dle STANAG 6001 u posluchačů, kteří při zahájení intenzivního kurzu mají jazykovou kompetenci na úrovni SLP 0 a těmi, kteří dosahují vstupní jazykové kompetence vyšší.

Na základě získaných údajů jsme došli k závěru, že vstupní jazyková kompetence má přímý dopad na úspěšnost posluchačů a výrazně ovlivňuje výsledky u závěrečných zkoušek dle STANAG 6001.

Nabízí se řešení jak zlepšit úspěšnost u jazykových zkoušek v integrovaných typech kurzů. Toto řešení jsme viděli v účasti posluchačů ve zdokonalovacím kurzu, který by následoval po přibližně tříměsíční přestávce od ukončení integrovaného kurzu a na tento kurz navazoval. V tuto chvíli nemáme bohužel žádné relevantní údaje, které by způsob tohoto řešení podpořily. Zdokonalovacího kurzu organizovaného po pilotním integrovaném kurzu se účastnili pouze 3 posluchači a druhého zdokonalovacího kurzu, který proběhl na jaře roku 2008, se účastnili opět pouze 3 posluchači.

Je evidentní, že došlo k zásadnímu rozporu mezi původním návrhem ÚJP a praxí.

Navazující zdokonalovací kurzy zůstaly pouze v rovině návrhu, protože posluchači, kteří u zkoušek neuspěli a měli pokračovat v kurzu zdokonalovacím, do navazujícího kurzu vyslání vůbec nebyli. Bylo promrháno značné úsilí a práce pedagogického sboru i posluchačů, kteří díky tomuto nešťastnému postupu nedosáhli požadované kvalifikační jazykové úrovně. Lze předpokládat, že jazyková úroveň takto negativně motivovaných posluchačů bude klesat, dokud se nepropadnou na úroveň tzv. falešných začátečníků.

Je zřejmé, že v zájmu zvýšení výslednosti jazykového vzdělávání v rezortu je třeba stávající systém racionalizovat. Vidíme několik možných cest.

- ❑ Jednou z nich je znovu zavést intenzivní kurzy na úroveň SLP1 v rozsahu do cca 300 hodin. Na tyto kurzy navázat pokud možno v krátkém časovém odstupu formou intenzivních kurzů na úroveň SLP 2 v rozsahu cca 500 hodin a pro personál jehož pozice předepisuje úroveň SLP 3 navázat intenzivním kurzem na tuto úroveň v rozsahu cca 600. Časový odstup vysílání jednotlivců do navazujících kurzů by měl zohledňovat konkrétní potřeby a závazky rezortu, respektovat kariérní řád i specifiku jazykové praxe vysílaných osob.
- ❑ Další možnou cestou je zachování stávajícího systému integrovaných kurzů na úroveň SLP 2 v rozsahu 500 hodin pro personál s nulovou vstupní jazykovou kompetencí s tím, že účast v navazujícím zdokonalovacím kurzu na úroveň SLP2 v rozsahu minimálně 150 hodin bude povinná pro všechny, kteří u zkoušky dle STANAG 6001 na závěr kurzu nedosáhli hodnocení SLP 2 alespoň ve dvou dovednostech.
- ❑ Další možností je systém intenzivních kurzů s výstupem SLP 2 bez znovuzavedení intenzivních kurzů na SLP1 ale s povinným vstupním jazykovým „předzkoušením“. Toto „předzkoušení“ by proběhlo přibližně tři měsíce před zahájením kurzu a účastnili by se ho povinně všechny osoby navrhované na vyslání do kurzu. Za úspěšného by byl považován ten, kdo dosáhl předem pevně stanoveného bodového zisku. Tato „předzkoušení“ by probíhala ve všech vzdělávacích střediscích, jenž disponují a využívají testy ALCPT. Jsou to všechna vzdělávací pracoviště, která jsou součástí ÚJP – Vyškov, Brno, Praha, Olomouc, Liberec, Sedlec-Vícenice (Náměšť nad Oslavou), dále již zmiňovaná 4. základna v Žatci a ŠVS MO Komorní Hrádek. V tomto systému by odpovědnost za předcházející jazykovou přípravu byla buď na veliteli, který by řídil vhodnou formu jazykové přípravy v posádce, či na jednotlivci, který by si sám volil nejvhodnější formu osobního jazykového vzdělávání.

Závěr

Domníváme se, že toto jsou možné změny vedoucí k reálné optimalizaci a racionalizaci systému rezortní jazykové přípravy. Systém i bez těchto změn bude nadále fungovat díky vynakládanému úsilí učitelů vyučujících v jazykových kurzech a díky vysoké motivaci posluchačů, ale jistě nebude tak efektivní, jak by být mohl. Věříme, že zainteresovaní vedoucí pracovníci tyto i další připomínky vezmou v úvahu při tvorbě návrhu předpisu ke vzdělávání v AČR, jehož nedílnou součástí je i jazyková příprava.

Použitá literatura:

- Rozkaz ministryně obrany z 11. ledna 2007, Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany (RMO 1/2007), *Věstník Ministerstva obrany*, částka 2/2007, ŠIS, http://s101w19.acr/EpinaV/public/vestniky/Vestniky_Detail.aspx?id=930.
- Performance on the American Language Course Placement Test (ALCPT) and the English language Proficiency Test (ELPT) and its implications for STANAG 6001 Language Proficiency Profiles, *Memorandum from DLIELC/LEC*, CARTWRIGHT, Faith W., DLIELC, 20. listopadu 2003.
- Analýza úspěšnosti (dosažené úrovně jazykové způsobilosti) posluchačů intenzivních kurzů angličtiny s výstupem SLP 2 organizovaných na ÚJP Vyškov v r. 2007. *Zápis z jednání MRCJ*, ŠMÍD, Jan, Metodická rada cizích jazyků, Praha, 20. března 2008.

Cílem jazykového vzdělávání ve vojenských školách je souběžně s ukončením akreditovaných vzdělávacích a studijních programů připravit žáky a studenty k získání, popř. udržení jazykové způsobilosti podle STANAG 6001 takto:

- a) žáky a studenty Vojenské střední školy a Vyšší odborné školy Ministerstva obrany v Moravské Třebové v angličtině – SLP 2222,
- b) studenty Univerzity obrany v bakalářském studijním programu v angličtině – SLP 3333 a ve druhém zvoleném cizím jazyku – SLP 1111,
- c) studenty Univerzity obrany v magisterském a doktorském studijním programu v angličtině – SLP 3333 a ve druhém zvoleném cizím jazyku – SLP 2222.

Z rozkazu ministryně obrany
Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany
RMO 1/2007
Věstník Ministerstva obrany, částka 2/2007

Nová učebnice významných autorů z Univerzity obrany přináší ucelený pohled na obecnou problematiku zabývající se aktuálními otázkami rizika a jeho managementu. Monografie zasluhuje pozornost nejen z hlediska aktuálnosti textu na úrovni současného mezinárodního poznání, ale i z hlediska sjednocení terminologie a filozofie poznání, chápání rizika. Riziko je podle nich součástí běžného života člověka a jeho cílem je pak rizika nevytvářet, ale vzniklá eliminovat.

Autoři správně uvádějí, že rizika jsou známa od pradávna. Hluboce se ale mýlí, když uvádějí zejména první příklad ze středověku. První lidstvu známé posouzení rizik jak v písemné, tak i grafické podobě je známo z hieroglyfů a fresek ze starověkého Egypta. Byl to Hor, který předváděl zemřelého před boha mrtvých Usira (Osirise), který vážil srdce zemřelého oproti přírku bohyně Maat a určoval tak první riziko světa žít či nežít posmrtný život.

Definice rizika tak odráží jeho chápání v historickém vývoji společnosti v relaci s náboženstvím, lodní plavbou, obchodem a podnikáním, rozvojem průmyslu a pojišťovnictvím, ochraně a bezpečnosti při práci, vojenství atd. Největšího rozsahu dosahují rizika environmentálního (ekologického) charakteru, svou závažností však vystupují ostřeji asymetrická, například rizika terorismu. V podmínkách globalizace zahrnují jevy ohrožující jak jednotlivce, tak i společnost v různou dobu s různou závažností v různých entitách reálného světa.

Množství odborných termínů klasifikují a vysvětlují s doplněním anglického výrazu. Mediálně často nepřesně užívané termíny osvětlují z hlediska jejich správného odborného významu a uvádí jejich správné užívání, odpovídající současnému vědeckému poznání. Práce se teoreticky opírá o rozsáhlou literaturu, v níž významnou úlohu hrají osobní poznatky z pilotních studií výboru pro vědu a bezpečnost NATO. Vymezují vazbu mezi hrozbou, jejím zdrojem a rizikem, následujícím posouzením, ovládním a komunikací rizika. Druhy rizik uvádějí v členění jak podle sektorové příslušnosti či věcné náplně rizika, např. zdravotní, environmentální, technologická, informační, vojenská, kulturní, bezpečnostní, pojišťovací tak i v členění technicko-manažerských znaků. Kapitola by si vyžádala ještě hlubší zamyšlení ke klasifikačnímu třídění rizik, které mohly být vygenerovány třeba s využitím vazby k hrozbám nebo možnostem managementu, a také s ohledem na připravovanou speciální část managementu rizik.

Managementem rizika chápou systematické uplatňování politik, postupů a praktik managementu organizace při řešení úkolů týkajících se posuzování a ovládání rizik. Vymezují tím jasný vztah mezi řízením rizika, které chápou jako řádnou realizaci různě stanovených úkolů ve sféře managementu rizika na dané úrovni organizace, a managementem rizika, který chápou jako implementaci funkcí obecného poslání managementu ve vztahu k riziku.

Obecný postup a fáze managementu rizika jsou nosnou částí knihy. Klasický popis rozsahu a cílů analýzy rizika, identifikaci aktiv a hrozeb, následuje analýza hrozeb a zranitelnosti

na příkladném vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadu nežádoucích událostí. V odhadu rizika převažuje jeho kvantitativní vyjádření nad kvalitativním odhadem, když je názorně demonstrována výše předpokládané ztráty firmy v závislosti na čase a analýza zdravotního rizika s genotoxickým a prahovým účinkem. Obdobně stanovení přijatelnosti rizika je ilustrováno na ekonomickém a zdravotním příkladu rizika a integrovaném posouzení spojeném s grafickým vyjádřením v mapě rizik.

Ovládání rizika je páteří managementu, protože pouze systémový přístup umožňuje pozitivně ovlivňovat rizikovou pozici. V případě vyšších nákladů na redukci rizika než přínosů z odstranění je nutná minimalizace nákladů za využití smluvního transferu rizika na ekonomicky silnější subjekt, retence rizika po předchozím vytvoření dostatečných rezerv, redukce rizika *ex ante* nebo *ex post* technickými a organizačními opatřeními a v neposlední řadě též realizací protipatření, získaných invencí odborníků. Operativní management rizika je poslední jeho fází, zajišťující vyhodnocování a dozor, na základě monitoringu rozličných aktivátorů rizika s cílem minimalizace rizika prevencí.

Celkovou bezpečnost lze zajistit s pomocí integrovaného managementu rizika, který představuje komplexní pohled na danou lokalitu prostřednictvím příslušných subjektů zabývajících se dílčím managementem rizika a tvořících jednotný tým odborníků. Integrované řízení rizik je chápáno pak ve vztahu k možným ztrátám i k přínosům organizace. Proaktivní management rizika tak umožňuje potenciální využití příležitosti k užitečnému ovládnutí nejistoty vybraného subjektu.

Komunikace rizika, tj. přenos informací o něm, by měla zahrnovat všechny dotčené subjekty označované jako *stakeholders*, mezi které patří státní a veřejná správa, složky záchraného systému, veřejnost, média aj.

Efektivní komunikace je pak postavena na relevantní informaci o riziku, odpovídajících komunikačních programech stakeholderů a komunikační strategii podle rizikové situace a za významné úlohy médií.

Autoři uvádí sedm základních pravidel úspěšné komunikace a obecné zásady komunikace vymezené pilotní studií *Science for Peace and Security Committee NATO*. Efektivní komunikace souvisí s vnímáním rizika. Je charakterizováno jako intuitivní, předvědecký subjektivní proces na rozdíl od přijatelnosti rizika, vyjadřující nebezpečí pro jednotlivce, spojeného s rizikem. Stejně vnímané riziko proto nemusí být přijatelné u všech, jichž se dotýká. Jazyčkem na váze jsou pak uvedené faktory charakterizující riziko a faktory charakterizující osoby posuzující riziko.

Managementem rizik tak v pojetí knihy autoři v podstatě institucionalizují vědu o riziku.

Obsahové zaměření monografie je aktuální neboť problematika managementu rizik je jedním ze základních pilířů zajištění obecné bezpečnosti, bezpečnosti obyvatelstva státu i aktivit armády. Důležitost zmocnění se problematiky rizik je přímo odvoditelná z dynamiky vývoje společnosti směrem k větší bezpečnosti a vývoje mezinárodních a národních právních předpisů v předmětné a souvisejících oblastech. Úroveň kvality managementu rizika dosud nedosahuje-neobsahuje potřebné dimenze.

Příčiny tohoto stavu jsou uvedeny v závěrečné kapitole monografie, zabývající se integrací managementu rizika. Axiologické přínosy osamocených řešení rizik by v symfonické mohutnosti managementu rizika byly hodnotnějším souzvukem hudby budoucnosti.

V rezortu obrany je i prostý management rizik vůbec okrajovou záležitostí. Následky lze vyzorovat zejména v rozporuplnosti recentních a dnešních rozhodnutí, nejsnadněji na nejvyšší úrovni řešení strategických rozhodnutí, jako následků nekontrolovatelného vládnutí.

Integrovaný management rizika by v každém rezortu mohl přispět k efektivnímu rozhodování při řešení úkolů, než dovolují možnosti osamělých aktérů.

Text je obsahově správný, odborně přiměřený účelu použití pro cílově vzdělávanou skupinu. Metodicky je vhodně koncipován – vysvětluje, komentuje či doplňuje uváděné skutečnosti tak, aby i nejnáročnější pasáže byly snadněji pochopitelné a zapamatovatelné. Oceňuji snahu o terminologickou čistotu díla s cílem dosáhnout přesnějšího pojmového pojetí směrem k vědeckosti. Jednotlivé kapitoly jsou koncipovány tak, aby mohly být studovány i jednotlivě, bez nebezpečí, že čtenář neporozumí textu bez studia předcházejících ucelených částí. Významné je i zpracování a přiblížení části s matematickými vzorci a postupy, které je svým originálním zpracováním zdařilé a přístupné. Rozsah problematiky včetně dokreslujících komentářů je přiměřený standardům obdobných monografií a úměrný věcnému obsahu díla. Publikace vychází z citovaných 116 zdrojových dokumentů. Přehled literatury přitom obsahuje špičkové zdroje nejnovějších poznatků a přístupů k managementu rizik včetně renovovaných agentur (NATO SPSC, SRA-E, IRGC).

Závěr

Recenzovaný studijní text je velmi kvalitní publikací. Je příkladně metodicky a formálně zpracován s ohledem na používaná cizí slova a terminologii. Svým obsahem odpovídá nejnovějším vědeckým poznatkům. Managementem rizik tak v pojetí knihy autoři v podstatě institucionalizují vědu o riziku a je zřejmé, že autoři jsou erudovaní odborníci se širokým teoretickým přehledem i v souvisejících vědních disciplínách.

Doporučuji recenzovanou monografii i těm, kterým se zdá problematika rizik odtažitá od jejich profesního zaměření.

Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.

Bezpečnostné fórum '08. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. FPVMV UMB, Banská Bystrica 2008, 240 stran.

O konferenciách, seminároch, sympoziách a jiných analogických akciách se obvykle říká, že jsou především dobrou příležitostí k setkání lidí určitého oboru a nejvíc se účastníci dozví v kuloárech. Míra pravdivosti tvrzení je obdobná jako u většiny obecných soudů. Ačkoli není tajemstvím, že se poslouchají zvláště projevy, které jsou předem ze zákulisí avizovány. Nebo těch referujících, o kterých je známo, že vždy přijdou s něčím novým a zajímavým. Ti pečlivější se proto o to pečlivěji vracejí k zápisům nebo sborníkům z těchto akcí.

Bezpečnostní fórum '08 uspořádaly 13. února 2008 v Banské Bystrici Fakulta politických věd a mezinárodních vztahů UMB Banská Bystrica a katedra bezpečnostních studií. Vydaný sborník z jednání obsahuje 32 příspěvků v šesti tematických okruzích: metodologické problémy výzkumu bezpečnosti, bezpečnostní hrozby a z nich vyplývající rizika, islámský radikalismus, ohniska napětí, migrace a environmentální, ekonomická a energetická bezpečnost. ...

Metodologicky se bezpečnost chápe stále šířeji jako přírodně společenský jev, tj. celek, jehož emergentní vztahy by mohla explikovat teorie bezpečnosti jako základ všech teoretických i aplikovaných bezpečnostních studií. Společenské faktory je možné rozdělit na politické, ekonomické, sociální, energetické, potravinové, technologické, informační, kognitivní, kulturní, morální a vojenské, které jsou navzájem propojeny. Bezpečnostní studie jsou proto průřezovými studiemi všech vědních oborů, přírodních a společenských. (Štefan Volner)

Podobně je prezentována i věcná obsahová stránka důležité, ale stále ještě málo využívané preventivní diplomacie včetně studia fungování mezinárodních organizací a institucí bezpečnosti. (Michal Dobřík) Ani mezinárodní vztahy už „není možné vysvětlovat uplatňováním parciálních přístupů“ bez teorie a s přehlížením hodnotící orientace, tedy axiologie jako vědní disciplíny. (Branislav Kováčik)

Neorealistická teorie stability

Autor uvádí kontroverzní i inspirativní tzv. Maersheimerovu neorealistickou teorii stability [1] nadřazující bipolaritu nad multipolaritou ze tří důvodů:

- ❑ počet konfliktů mezi velmocemi je menší a tím se redukuje možnost války mezi velmocemi,
- ❑ je jednodušší ovládat systém odstrašení, je-li tvořen menším počtem velmocí,
- ❑ při existenci jen dvou mocností dominujících systému je nebezpečí špatného odhadu situace, případně „nešťastné“ náhody výrazně nižší; dvě mocnosti se dokáží navzájem kontrolovat daleko jednodušeji a efektivněji.

Argumentační faktory neorealistické teorie stability jsou prezentovány takto:

Podmínky stabilní bipolarity	Podmínky nestabilní bipolarity
Evropa v době studené války	Evropa před rokem 1945 a po roce 1990
dvě supervelmoci	mnoho velmocí
přibližná velmocenská rovnováha	rozdíly a přesuny v rovnováze moci
jaderné odstrašení	rivalita prostřednictvím konvenčních zbraní
vítězství jako těžko dosažitelné	vítězství je méně náročné, proto víc lákavé
disciplína supervelmocí	velmoci jsou nedisciplinované a riskují

Tyto teorie se promítají i do hodnocení bezpečnostních hrozeb řady autorů: „Rozložení moci v bipolárním systému mezinárodních vztahů vytvořilo relativně stabilní bezpečnostní prostředí, zejména na evropském kontinentu, kde byla soustředěna velká část konvenčního, ale i značná část jaderného potenciálu dvou světových velmocí, USA a SSSR, které se tak nacházeli v permanentní konfrontaci, probíhající i ve formě tzv. zástupných válek.“ (Jozef Klavec)

Nové hrozby však vyžadují i zásadní transformaci NATO, „protože těžiště obrany členských zemí NATO se přesunulo do oblasti krizí a především na jejich eliminaci; proto se základem staly expediční operace mimo území členských zemí Aliance“. (Ján Martinko)

Ke změnám dochází i při kontrole zbrojení. „Zatímco v letech 1959 a 1986 převažoval přístup kontroly zbrojení, v dalším nastává určité směřování přístupu odzbrojení a kontroly zbrojení. Klíčové metody zbrojení zůstávají v platnosti, ale začínají se prosazovat i odzbrojovací snahy ... Po faktické porážce Sovětského svazu ve studené válce si USA a Rusko stále zachovávají potenciál pro druhý úder.“ (Peter Terem)

Je ovšem otázkou, zda v posledním období po rusko-gruzínském konfliktu a rozhodnutí instalovat ve střední Evropě část amerického systému protiraketové obrany (Rastislav Kazanský) nebylo nastartováno další kolo zbrojení.

Souvisí to i s hypotézou, zda se nebezpečí islámského terorismu nedostává do pozadí, i když o tom na konferenci byla řeč (Marián Děd, Jozef Lenč, Štefan Danicz, Ján Buzalka), z nichž druhý si stále klade otázku, zda islámský fundamentalismus není synonymem největší bezpečnostní hrozby 21. století a 11. září 2001 za zlom v postbipolárním období.

V popředí zájmu nemohla nebyť migrace. Je považována za bezpečnostní problém milénia a je obvykle spojována s terorismem. (Radoslav Štefančík) Nejvážnější je migrace z válečných území, např. Balkánu (Daniel Iždinský konflikt posuzuje z hlediska Huntingtonovy koncepce střetu civilizací), v oblasti Kaspického moře (Lenka Štefánková), postsovětská Střední Asie (Svetozár Krno) a severovýchodní Asii (Lucia Husenicová). Nemělo by to však znamenat podcenění migrace determinované sociální situací, a to zvláště těžko integrovatelných etnik.

Tomu by se mělo zabráňovat důrazem na zlepšování situace v krizových oblastech, které jsou zdrojem migračních vln. Není prozřetelné využívat je k řešení často dočasných konjunkturních a demografických problémů. Důsledkem je růst nacionalismu spojený s vytvářením organizací neonacistického typu (Adriana Mikulčíková), vysoká kriminalita, organizovaný zločin a terorismus.

Vzhledem k tomu, že mnohé důsledky se projevují až v dalších generacích, je tvorba efektivní migrační politiky obtížná. (Martina Bolečeková) Nemělo by to však potvrzovat etnocentrismus jako nazírání na jiné etnikum jen přes prizma vlastních sociokulturních norem. (Ivan Dubníčka) V této souvislosti byl jako bezpečnostní problém identifikován sinocentrismus. (František Murgaš)

Nové strukturální změny

Konference věnovala také pozornost globálnímu vládnutí jako nástroji celosvětového řešení problémů (Miloš Balabán) a krizového managementu s vnitrostátním i mezinárodním určením (Ján Buzalka, Dalibor Vlček, Stanislav Szabo, Vladimír Kavický, Juraj Mrenica, Ján Králik o vlivu bezpečnostních konfliktů na postavení samosprávy). Stranou nezůstala ani unipolarita jako možný faktor rozšiřování bezpečnostní agendy (Ľubomír Tokár); autor ve svém vystoupení identifikoval podstatné strukturální mechanismy vedoucí k nestabilitě či erozi konkrétního uspořádání:

- ❑ multipolarita: nesprávné vnímání situace (mispercepce),
- ❑ bipolarita: nadměrná reakce vedoucí k eskalaci hlavního konfliktu,
- ❑ unipolarita: přílišné rozptýlení sil v důsledku zasahování na různých místech.

Obsahová analýza textů sborníku prokazuje, že to byl implicitně, ale i explicitně hlavní problém této mezinárodní konference. Mezi bezpečnostními odborníky se vede diskuze, zda Američané budou mít nadále lidské, materiálové a finanční zdroje udržet své postavení jediné supervelmoci se všemi souvislostmi, které jsou s tím spojeny.

Začíná převažovat mínění, zejména po americké hypotéční krizi, že nejspíš ne. Následně jsou možné tři scénáře:

Vytvoří se multipolární velmocenské uspořádání s dominancí Spojených států, Evropské unie, Číny a Ruska se silným postavením regionálních velmocí (Indie, Indonésie, Íránu, Nigérie a Brazílie).

O supervelmocenské postavení se USA postupně podělí s Čínou.

Rusko bude zahrnuto do izolace a pokusí se spolu s Čínou a dalšími zeměmi v rámci Šanghajské dohody o spolupráci vytvořit novou vojenskou alianci, což může vést k nové bipolaritě – v pozitivním případě s vyrovnaným poměrem sil a ochotou ke spolupráci, v horším ke studené válce.

Bude-li se napětí mezi západním společenstvím a Ruskem dále stupňovat, můžeme si tak našlápnout k tomu nejhoršímu scénáři. Zatím Čína po rusko-gruzínském konfliktu z obav o vlastní etnické problémy příliš Rusku na ruku nešla. A ani USA a Západu se z nejrůznějších důvodů, nejen z těch často zdůrazňovaných energetických, Rusko izolovat nepodařilo.

Nová bipolarita však může být lákavá. Spojené státy by obřemenila a Rusku by vrátila ztracenou prestiž. Nesměla by však přerůst v závodění ve zbrojení, protože by v jejich zápolení velmi rychle rostla síla Číny a Evropské unie i dalších regionálních mocností.

Poznámka:

- [1] John J. Mearsheimer, "Back to the Future: Instability in Europe After the Cold War," *International Security*, Vol. 15, No. 4 (Summer 1990), reprinted in Sean M. Lynn-Jones, ed., *The Cold War and After: Prospects for Peace* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991), str. 142.

Zdálo by se logické, že intervenující vojska nejdříve zpacifikují vojenské jednotky a současně nebo následně obsadí ministerstvo obrany a generální štáb. V případě vpádu vojsk Varšavské smlouvy tomu tak nebylo. Na MNO 21. srpna 1968 dopoledne zasedalo mimořádné kolegium ministra k průběhu okupace, když do zasedací místnosti vstoupil sovětský major a rázně přítomným oznámil, aby shromáždění považovali za rozpuštěné. Náměstek ministra obrany generál Mucha, který zastupoval nepřítomného ministra, mu klidným hlasem rusky řekl: Dobře, souduhu majore, můžete odejít! Major byl tak zmatem, že předpisově zasalutoval, udělal čelem vzad a odkráčel.

Na generálním štábu byla situace tristnější. Když sem krátce po poledni přišla první a poslední protestní skupina mladých důstojníků, aby veliteli okupačních vojsk generálu Pavlovskému řekla, co se děje u rozhlasu, ani je tak nepřekvapilo, že na schodech do prvního patra stojí po obou stranách na každém schodu samopalník, jako to, že tu číšníci ve fraku a s motýlky roznášejí kávu, vodku a občerstvení.

Většina se v tu chvíli rozhodla, že v takové armádě sloužit nebude a dá vale vojenské kariéře. Předtím však sověští vojáci skutečně okupovali Vojenskou politickou akademii, která nesla jméno Klementa Gottwalda. Proč právě vysoká škola byla Sovětům nejvíc trnem v oku?

Zjevně proto, že tu vzniklo tzv. Memorandum. Jeho přesný název zněl Formulovat a konstituovat československé státní zájmy v oblasti vojenství. Už samotné označení textu dnes běžným termínem memorandum pobuřovalo. O tom, že by si některá ze zemí Varšavské smlouvy chtěla přijmout vlastní vojenskou politiku, už nemluvě.

Autorem Memoranda 68 byl již zesnulý Ing. PhDr. Milan Ždímal, CSc. a spoluautory Bohumil Švarc a Vladimír Řehák (ten 8. srpna 1970 se dvěma syny, frekventanty leteckého učiliště, unesli dopravní letadlo a emigrovali). Na tvorbě textu se podílelo 42 vojenských vědců, sociologů a psychologů, ale i teoretici vědy, válečné ekonomie, politologie, pedagogiky, historie, teorie řízení, prognostiky a technických věd z mezioborového týmu Sociální výzkum vědeckotechnické revoluce ve vojenství. Memorandum bylo přijato a podepsáno třiceti signatáři v květnu 1968 a zasláno prezidentovi, prvnímu tajemníkovi ÚV KSČ, premiérovi, předsedovi parlamentu a dalším. Ministři obrany a zahraničních věcí v dopise rektorovi VPA KG Vojtěchu Menclovi text ocenili.

Předpoklady vzniku Memoranda

Tvorba Memoranda by bez Pražského jara a Akčního programu KSČ, stejně jako rozvíjející se čs. vojenské vědy, byla nemyslitelná. Brzy také diskuze o něm skončila, stejně jako museli z armády odejít nejen jeho autoři, ale všichni ti, kdo dokument podepsali. I když se o něm ještě v listopadu 1968 konal ve Slapech ve spolupráci s Richtovým týmem při Filozofickém

ústavu ČSAV týdenní teoretický seminář a v dubnu 1969 konference na téma Válka a věda v podmínkách vědeckotechnické revoluce. Krátce poté bylo dubnové plénum ÚV KSČ, které odvolalo z funkce prvního tajemníka Alexandra Dubčeka a zvolilo jím Gustáva Husáka. Po něm nastoupily perzekuce.

Ve stejný den, kdy se konala zmíněná konference, proběhla v noci ve stejném sále instruktaž, jak v armádě začít s normalizací. První rozkaz prezidenta republiky Ludvíka Svobody symbolicky zrušil právě VPA KG. Richtův tým se rozloučil s řadou spolupracovníků a přidal se k Husákově politice. Tím skončil i s vědou a nic podstatného již nevytvořil. Tým Memoranda byl rozprášen. Školu přemístili do Bratislavy.

Memorandu se nevyhnulo ani známé Poučení z krizového vývoje z prosince 1970, kde se uvádí: „Jedním z politických a ideologických center pravice byla Vojenská politická akademie, z níž vzešlo v létě 1968 dokonce oficiální memorandum s požadavkem, aby byly přehodnoceny zásady vojenské politiky strany a státu schválené XIII. sjezdem KSČ a aby byla upraven čs. vojenská doktrína na základě revize našeho vztahu k Varšavské smlouvě.“

Co Sověty tak rozlítilo

Dramatickým zlomem se stal okamžik, kdy vedoucí 8. oddělení ÚV KSČ řídící bezpečnostní složky Václav Prchlík zařadil nejdůležitější pasáže Memoranda do stranického dokumentu Otázky politiky vnitřní a vnější bezpečnosti státu, současný stav a základní směry jejího řešení. To sovětské stranické a státní vedení a velení armády rozlítlo tak, že Alexandr Dubček pod jejich tlakem musel Prchlíka z funkce odvolat. Ne tedy, že trval na tom, aby se neprodložovalo vojenské cvičení vojsk Varšavské smlouvy a sovětské jednotky proto neprodleně odešly. I když i tento důvod Prchlíkovi jistě přitížil.

Pobuřující pro Sověty už bylo, že autoři Memoranda nejen kritizovali, že nemáme vojenskou doktrínu reprezentující naše národní zájmy ve vojenství, ale chtěli i k její tvorbě vytvořit vědecké a metodologické základy, formulovat ji na základě vědeckých poznatků, ne ideologie. Dávali dobovou terminologií najevo, že „princip socialistického internacionalismu je organicky spjat s národní odpovědností státního suveréna“, což bylo v době Brežněvovy doktríny *omezené suverenity* cosi neslýchaného.

Stejně tak přihlášení se k evropanství: „Hlavním kritériem je zájem společenského pohybu, jehož jsou státní suveréni součástí, konkrétně zájem evropského socialismu, jeho dynamického rozvoje.“ Těžko mohli snést přímý útok na sovětskou útočnou vojenskou strategii: „Pouhá obrana dosaženého podporuje stagnaci a degeneraci, mylná volba ofenzivní strategie působí destruktivně na společenský progresivní pohyb.“

Autoři odmítli argumentaci neustále se odvolávat na německou hrozbu: „Ve skutečnosti hrozba německé agrese hraje stále více roli dodatečného vnějšího faktoru, který má upevňovat soudržnost socialistického společenství.“

Nevyhýbali se vyslovit stanovisko k maďarským událostem a kubánské krizi: „V roce 1956 a 1961 jsme svým postupem dávali najevo, že nerozumíme ani evropské situaci a že se řídíme nikoli věcnou analýzou, nýbrž politicko-ideologickými klišé.“

Kritika vrcholila obecným hodnocením: „Dvacetiletý deformovaný vývoj se nutně projevil i v připravenosti kádru, v jejich schopnosti, resp. neschopnosti reagovat na úkoly, které vyplývají z nutnosti překonat deformace.“

Memorandum dávalo najevo, že naše republika se ve Varšavské smlouvě chce řídit vlastními představami, „ve své podstatě a základní orientaci bude evropskou bezpečnostní politikou“.

Oponenti v tom viděli snahu postupně se odpoutat od vazeb k Varšavské smlouvě k dosažení neutrality.

Tragické dozvuky

Útok na Memorandum začal v lednu 1969 ve Stanovisku Hlavní politické správy (HPS) o politických postojích a chybách VPA KG. Bylo odsouzeno jako pravicově revizionistický dokument, který „je potřeba ideologicky rozbít“. V září 1969 přijala HPS charakteristické rozhodnutí: „Vzhledem k nechuti a neschopnosti autorů a signatářů memoranda zaujmout stranicky zásadové, sebekritické stanovisko k tomuto dokumentu a svému podílu na jeho vzniku, vyslovilo byro HPS ČSLA souhlas s přijetím příslušných kádrových opatření a se zavedením stranického řízení nejen se signatáři memoranda, nýbrž i autory dalších podobných dokumentů.“

Prostě se většina z nich svých postojů a názorů nevzdala. Stejně jako víc než jedenáct tisíc dalších vojáků z povolání. Ve veřejnosti je stále málo známo, že stejně jako byl za druhé světové války nejvíc zdecimován důstojnický sbor, kdy padlo nebo bylo vězněno dvacet pět tisíc vojáků z povolání, i po srpnu 1968 byli z profesionálních skupin nejvýrazněji postiženi právě vojáci.

Drama se změnilo v přednost

Ve srovnání s jinými postkomunistickými zeměmi byla proto armáda následně v jisté výhodě. Mohla se zpočátku při transformaci opřít o své rehabilitované příslušníky. Spolu s nimi byli rehabilitováni žijící i zemřelí vojáci z povolání, kteří byli propuštěni, vězněni a popraveni po únoru 1948. Rehabilitace byla provedena podle zákona č. 87/1991 Sb. a RMO č. 7/1990 a požádalo o ni 11 710 bývalých vojáků z povolání, studentů vojenských škol a občanských pracovníků, kteří byli z československé armády protiprávně propuštěni v letech 1948 až 1989. Rehabilitováno bylo 9138 žadatelů, tj. 78 %. Zamítnuto bylo 2572 žádostí. V rámci rehabilitace bylo jmenováno nebo povýšeno do vyšších hodností 7451 generálů, důstojníků a praporčíků. O úspěšnosti rehabilitací svědčilo, že k soudu se odvolalo jen 18 žadatelů. Reaktivováno bylo 1204 vojáků, další pracovali v resortu jako občanskí zaměstnanci. Mnozí z rehabilitovaných zastávali vysoké funkce. Rehabilitace proběhly výrazně organizovaněji než personální transformace armády. Tak důsledně a odpovědně nebyly provedeny v žádném jiném rezortu či instituci.

Zapomenutý generál Václav Prchlík

Pro rozšíření myšlenek Memoranda se nejvíc zasloužil generál Václav Prchlík. Vzpomenout jej v souvislosti se srpnovými událostmi vyžaduje jistou odvahu. Z jeho pracovního okolí téměř nikdo nežije. Je třeba ocenit, že jako první k tomu odvahu našel v roce 2005 v televizním publicistickém pořadu senátor Petr Pithart. Nezapomněl, že tento generál již v květnu roku 1968 upozornil na možnost vojenské okupace a nutnost se na to vojensky připravit a vpád alespoň zkomplikovat. Mnozí vedoucí straničtí a státní činitelé jeho počínání považovali za provokaci a vojenská a politická kariéra Václava Prchlíka tím předem skončila. Nejen jeho, v armádě byli někteří vojáci za ministra Martina Dzurá odvoláni z funkcí také již před 21. srpnem.

Václav Prchlík (1922–1983) byl od roku 1958 do roku 1968 náčelníkem Hlavní politické správy ČSLA. V roce 1968 se jako představitel reformního proudu stal náčelníkem 8. oddělení

ÚV KSČ, inicioval a řídil tvorbu nové československé vojenské reformy, která směřovala k uvolnění závislosti ozbrojených sil na Varšavské smlouvě a na Sovětském svazu. Jako stranický funkcionář a poslanec se (stejně jako bývalý ministr obrany Bohumír Lomský a čtyři desítky generálů a vysokých důstojníků) postavil proti okupaci Československa vojsky Varšavské smlouvy a v roce 1969 jako pravicový oportunista byl vyloučen ze strany, degradován a odsouzen za protistátní činnost na 18 měsíců. Odseděl si je na Borech. Ačkolí mu nabízeli, aby požádal o předčasné propuštění z vězení, že mu bude vyhověno, nikdy tak neučinil. Spoluvězněm i s kriminální minulostí si ho tu velmi vážili, a což je trochu až úsměvné, nikdy mu nedovolili, aby uklízel. Pracoval ve zdravotně závadném prostředí při broušení skel pro jabloneckou bižuterii. Po propuštění až do své smrti byl zaměstnán v Pragoservisu v dělnické profesi. I když byl sledován, aktivně se podílel na činnosti vojenské části disentu.

Vojenská politická akademie, která připravovala vojáky z povolání pro výkon politických a stranických funkcí v armádě, byla vědeckovýzkumným zázemím Václava Prchlíka. Ve VPA se realizovala i vědeckovýzkumná činnost v oblasti války a míru. Koncem šedesátých let byla centrem reformního hnutí v armádě. Všechny tyto události i osobnost generála Václava Prchlíka patří nejen k naší vojenské historii.

Jedním z politických a ideologických center pravice byla Vojenská politická akademie, z níž vzešlo v létě 1968 dokonce oficiální memorandum s požadavkem, aby byly přehodnoceny zásady vojenské politiky strany a státu schválené XIII. sjezdem KSČ a aby byla upravena československá vojenská doktrína na základě revize našeho vztahu k Varšavské smlouvě.

Na růstu negativních jevů v armádě měl značný podíl gen. V. Prchlík, jenž po lednu 1968 přešel z funkce náčelníka Hlavní politické správy na místo vedoucího oddělení ÚV KSČ pro řízení stranické práce v armádě, Bezpečnosti, v soudech a prokuratuře. V. Prchlík se stal aktivním vykonavatelem oportunistického kursu ve vztahu k armádě, Bezpečnosti, soudům a prokuratuře.

Tehdejší stav v armádě a Bezpečnosti vyžadoval rozhodná opatření k posílení stranického vlivu. Avšak dochází k pravému opaku. Místo kádrového řešení bylo na návrh A. Dubčeka bezpečnostní a branné oddělení ÚV KSČ zrušeno. Nejvyšší stranický orgán tak ztratil důležitý nástroj pro řízení komunistů v armádě a Bezpečnosti.

Tato i mnohá další fakta svědčí o tom, že politická a bojová pohotovost československé armády byla značně narušena. Jak silně byla naše armáda zasažena pravicovým oportunismem, potvrzuje skutečnost, že za protisocialistickou činnost a hrubé porušení vojenských řádů byl značný počet členů útvarových organizací vyloučen ze strany a mnozí z nich museli odejít z armády.

*Poučení z krizového vývoje ve straně a společnosti po XIII. sjezdu KSČ
Schváleno zasedáním ÚV KSČ, 10. - 11. 12. 1970 Státní pedagogické
nakladatelství, n. p. v Praze, roku 1988, 7. vydání
<http://www.sds.cz/view.php?cislocclanku=2005121202>*

V New Yorku zemřel 1. července český válečný hrdina a rodák ze Slezské Ostravy, generálmajor ve výslužbě Miloš Knorr, M.B.E.

Narodil se 20. září 1918 ve Slezské Ostravě. Jeho otec pocházel z Ivančic u Brna. Po vzniku Československé republiky se rodina vrátila do Ivančic, kde byl jeho otec ředitelem školy. V říjnu 1939 byl uvězněn gestapem v souvislosti s tím, že jeho přítel René Černý (později popravený komunisty), utekl do zahraničí.

Po šesti týdnech byl sice propuštěn, ale na základě tohoto zážitku se rozhodl opustit svou vlast a 4. února 1940 putoval přes Slovensko, Maďarsko, Jugoslávii, Řecko a turecký Istanbul do výcvikového tábora v Agde. Ve Francii byl zařazen k průzkumnému oddílu a následně na velitelství divize. Především pro dokonalou znalost francouzštiny a němčiny se stal osobním pobočníkem velitele divize. Po pádu Francie byl evakuován s ostatními našimi vojáky přes Gibraltar do Anglie, do sběrného tábora v Cholmondeley parku. V červenci 1940 byl zařazen ke štábní rotě 1. čs divize v Anglii, kde se stal instruktorem tří stovek parašutistů a absolvoval celkem 19 seskoků. V roce 1943 byl přidělen k 43. britskému předzvědnému pluku, kde vykonával funkci velitele čtyř a pak funkci zpravodajského důstojníka.

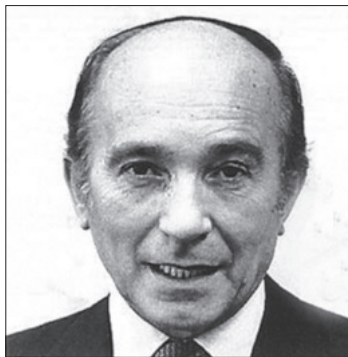
V červnu 1944 byl přeřazen k Royal Army Corps a v rámci druhé invazní vlny byl přepraven do Evropy. Krátce po vyplutí byla však loď zasažena a potopila se – z šesti set příslušníků pluku jich sto osmdesát zahynulo a dalších sto padesát jich bylo zraněno.

Po nutné reorganizaci pluku a po vstupu na evropskou půdu se ukázalo, že Miloš Knorr je na pevnině ilegálně, protože čs. důstojníci byli propůjčeni k britským útvarům pouze na území Anglie. Zasáhl tenkrát velitel pluku, který ustanovil npor. Miloše Knorra – podle jakéhosi nařízení z 19. století – „dočasným poručíkem Jeho Veličenstva po dobu války bez nároku na plat“.

Legendárního vylovení spojenců se v první vlně nezúčastnil žádný Čechoslovák, v druhé vlně byl Miloš Knorr jeden ze tří. Předzvědný pluk bojoval ve Francii, Belgii a Holandsku. Zde vyšetřoval zajaté německé vojáky, převlečené do anglických uniforem, kterým tehdy velel německý plukovník Otto Skorzeny. Konec války zastihl pluk mezi Brémami a Hamburkem a 6. května 1945 překročil řeku Rýn v Kolíně nad Rýnem.

Za účast v bojích se stal nositelem Řádu britského impéria (MBE – Member of the Order of the British Empire) a získal několik dalších vysokých vyznamenání. Byl povýšen do hodnosti štábního kapitána.

Když se 6. května 1945 dozvěděl britský štáb, že v Praze vypuklo povstání, obdržel štábní kapitán Miloš Knorr povolení k cestě do Prahy. Průjezd Německem nebyl snadný a do Prahy dorazil až 12. května. To už však povstání skončilo, a proto se rozjel do Ivančic k rodičům.



Po návratu k pluku vedl několikrát kolony nákladních aut, které vozily do Československa bývalé vězně z koncentračního tábora Bergen-Belsen poblíž Hannoveru. Později se vrátil do československé armády a do konce roku 1945 byl velitelem čs. mise u velitelství Montgomeryho armády.

Po návratu do Československa ke konci roku 1945 se rozhodl pro studium na Vysoké škole válečné v Praze a na jaře 1947, po jejím ukončení, zůstal ve škole jako profesor všeobecné taktiky.

Krátce po únoru 1948, kdy začalo odstraňování důstojníků západních armád, našel na svém pracovním stole dopis, kde mu oznamovali: „Prahu opusťte do 48 hodin. Do Prahy se nesmíte vrátit ani pro soukromé účely bez speciálního povolení.“

Dne 15. března 1948 byl major Miloš Knorr odvelen do Šternberka do funkce velitele tankového praporu. Bylo jasné, že ani v této funkci dlouho nebude, a proto se začal připravovat k opuštění republiky. Požádal o pomoc dr. Františka Muchu, okresního velitele Státní bezpečnosti ve Znojmě, jehož znal z Ivančic u Brna. Mucha zvaný „Vančák“ (starší bratr Miroslava, který jako letec zahynul v Anglii) pomohl převést majora Knorra přes hranice do Rakouska. Za ilegální odchod do zahraničí byl Knorr zbaven všech vojenských hodností. Rozhodnutí o degradaci podepsal 6. srpna 1948 armádní generál Ludvík Svoboda, tehdejší ministr národní obrany.

Průchod sovětským okupačním pásmem do Vídně byl velice nebezpečný, ale s pomocí spojky, která pro něho přijela až k hranicím, se mu to podařilo. Po příjezdu do Rakouska se Miloš Knorr hlásil na americkém velvyslanectví ve Vídni a potom u kontrašpionážní centrály CIC. Nechtěl se ve Vídni zdržovat, ale velitel centrály ho přesvědčil, že je nutné alespoň zběžně prověřovat uprchlíky z Československa. Ve spolupráci s rakouskou policií se podařilo přesunout stovky uprchlíků z amerického sektoru Vídně do amerického pásma v Rakousku.

Po dvou měsících odletěl Miloš Knorr do Anglie, kde se setkal s velitelem svého bývalého pluku a s dalšími známými důstojníky. Když se ohlásil u generála Ingra (za války ministra obrany čs. vlády), dostal radu, aby se vrátil ke spolupráci s Američany, kteří potřebují jeho vědomosti a schopnosti. Odletěl zpět do Rakouska, kde žil na americké doklady a vystupoval pod krycím jménem major Peter.

V létě 1948 byl přeřazen do štábu generála Moravce (za války to byl šéf výzvědné služby v londýnské vládě), kde se stal operačním důstojníkem. Řídil i některé akce prováděné z Rakouska. Když koncem roku 1954 odjel generál Moravec definitivně do Spojených států, rezignoval na zpravodajskou práci také Miloš Knorr a odjel do Spojených států. Téhož roku začal pracovat u americké pojišťovny Insurance Company of North America a po několika letech se vypracoval na místo jejího ředitele evropského zastoupení v Haagu. Po patnácti letech odešel do důchodu, ale ještě několik roků působil jako poradce u různých firem.

Po revoluci v roce 1989 navštívil několikrát Československo. Dne 3. května 1995 byl rozkazem prezidenta republiky jmenován do hodnosti generálmajora ve výslužbě. Jeho majetek, který představoval dva domy a pozůstalost po otci, mu však nebyl vrácen. Krátce před svou smrtí ještě zavzpomínal na naši zemičku v srdci Evropy:

„Československo považuji za svou rodnou zemi. Považuji se více za Čecha než za Američana a velmi mě situace v Čechách dojíímá. Bohužel, lidé v České republice se stali příliš materialističtí. Za komunistů se naučili, že mohli přežít, když lhali, když kradli, a to je tragédie. Přesto se do své vlasti vracím rád.“

Plk. v zál. Petr Majer
Foto: Archiv generála Miloše Knorra

English Annotation

Visions, Prognoses, Concepts, Execution Plans and Implementation Methods as Means of Departmental Management

by Prof. PhDr. František Ochraňa, DrSc. The purpose of this essay is to analyze the role of conceptional documents as guideposts supporting decision-making process of ministerial top-management. The key role belongs to visions. They reflect various political targets, whereas prognoses represent the prospective image of goals of department in question. The author offers several matrices of assorted components serving for the creation of predicted variants of normative and non-normative scenarios. This leads to forming concepts, followed by plans and methods of their implementation. It is necessary to respect this outlined principle, so that titles of individual documents would match their real contents. This highly theoretical article is based upon the Research Project MSM002162084 "The Development of the Czech Republic within the EU: Challenges and Risks", Faculty of Social Sciences, Charles University Prague.

Risk Management and its Phases *by Prof. Ing. František Božek, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c., Ing. Josef Navrátil, CSc., dr. Josef Kellner, CSc.* This paper discusses the methods of integrated risk management during evaluating the risk rates of military activities. Risk management is an important tool for effective implementation of secure surroundings. And vice versa, the level of security determines requirements concerning the transformation of armed forces, because this security level plays one of key roles in its implementation. The authors depict individual phases of integrated risk management that ought to be applied not only at the level of military units and groupings, but also during the whole process of security evaluation of acquisitions for missions or regions. The acceptance of subsidiarity principle means that this sort of risk management is a starting base for safeguarding global security. At the end the authors enumerate fundamental principles to be fulfilled first.

Administrative Culture and the Economization of Activities in Defence Sector

by Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c. The administrative culture is something like "mind set" of "software" of organization, its philosophy, a part of which is the so-called economization. The process of economization of defence sphere will lead to further decrease in numbers, cutting down redundant materiel, supplies. Such economy measures should produce savings in terms of hundred millions Czech crowns, side by side with the increased potential of the whole military organization. The authors introduce

the CAF model (Common Assessment Framework), based upon the Model Excellence of the European Foundation for Quality Management, expressed by the following formula: factors involved equals personnel times activities (education) times facilities (investments). There are some similarities between army management and business administration, so the economy instructions ought to be part of overall military education and training.

MILITARY ART

Centre of Gravity—the Decisive Operational Concept,

Part II *by Col. GSO Ing. Ján Spišák.* The second part of this short serial deals with the theory of the operational art focusing on the centre of gravity (COG). The article emanates from Carl von Clausewitz's ideas, doctrinal publications analysis and many study projects of the operational art theorists. The author especially aims on disunity and heterogeneity of comprehension of the centre of gravity theory in confrontation of contemporary doctrinal publications and original Clausewitz's theory. He compares operational manuals (those of U.S. and NATO), and finds similarities concerning characteristics, capabilities or localities from which a military force, nation or alliance, derives its freedom of action, physical strength or will to fight. Finally, he himself defines enemy's centre of gravity and highlights coherences that can affect fulfilling political and military objectives in current and future military operations.

Some Aspects of Command and Control of Bde TF in NEC Surroundings

by Lt.Col. Ing. Jiří Černý, Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc. This article deals with the present state of command and control dilemma in brigade battle groups. It outlines the resources of the rationalization of organizational structures at HQs and it shows their impact on modular design of the command posts. The gradual introduction of NATO Network Enabled Capability (NEC) into Czech armed forces (Bde TF—Brigade Task Force), requires first, changes in the structure of individual components of command and control system; secondly, initiating basic changes oriented towards optimization of command and control structures; third, the preparation of commanders and staffs in the field of information technology, so that they could achieve knowledge and control dominance. At the same time organizational changes raise modification within command chains of separate groups.

Reach-Back Concept as a Support to Construction Supervision in ACR Mission Abroad by Maj. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., Maj. Ing. Jiří Štoller, Ph.D., Lt.Col. Doc. Ing. Pavel Mañas, Ph.D. The article is focused on applications of the Reach-Back concept as a procedural help to the technical supervision of the investor during peacekeeping missions abroad. The fourth part of the article describes the technical supervision of the investor based on KFOR mission lesson learned. Private local construction companies perform the majority of constructional works during KFOR missions. In fact, with the use of Reach-Back concept, there is no difference between the contents of work of technical supervision of investor in peace time in the Czech Republic and during the mission in Kosovo. The Reach-Back concept has several applications, Lotus Sametime, Lotus Quickr iProject (CAD systems). All applications are opened to wide use via field engineering address, <http://ipzv.unob.cz>.

OPINIONS, CONTROVERSY

Transparency, Simplicity, Reduction Administration, Effectiveness: Proclamation and Reality in MoD Department by Ing. Jiří Dušek. The purpose of this article is to provoke discussion among military public dealing with economy in order to improve economy management in the forces. The author would like to point out the gap between officially proclaimed principles and true economy development in MoD department. Why proclaimed principles remain only on a sheet of paper and are not introduced in practice? In three theses are summarized the main problems to be resolved. The article is not conceived as a mere critique, it also features several proposals how to improve, optimize, economy behaviour of the ACR. Among others he proposes to make us of 3E indicator (Economy, Effectiveness and Expediency), SWOT analysis, etc. Last but not least, he underlines the importance of economy education for army officers and leading civilian officials.

Factors Influencing Veracity of Midterm Planning by Lt.Col. Ing. František Růžička. Some of the published critiques dealing with midterm planning are not true, as they were created without detailed knowledge of practice and methods how our midterm plan was created. Nevertheless, there are some real faults in midterm planning. According to the author, they are divided into two groups: external—they depend on quality of assignment; and internal—they are connected to the application of theory. Main external fault is the absence of long-term plan. In fact, it was introduced by the Order of Defence Minister, but it has not been worked up thoroughly. We lack adjusting main goals, tasks and priorities for MoD. Next problem are unstable and lacking financial sources. Internal mistakes are as follows: absence of mechanism for balanced changes between cycles of planning; implementation of life

cycle cost and level of education of staff preparing data for planning.

INFORMATION PAGES

Foreign and Security Policy of the Russian Federation at the End of the First Decade of the XXIst Century and its Anticipated Development by PhDr. Miloš Balabán, Ph.D. The study analyzes the key features of Russian policies in the late 2000s and their prospective developments. It is above all the rise of Russia's economic power, boosted by the favourable rising trend of energy prices (oil and gas) that has helped to resume again the position of one of the key world powers, obsessively pursuing its geopolitical interests in a new emerging multipolar world. This also determines its relations with other major global actors, e.g. the U.S., the EU, and China (outlined in this article). As far as military budget is concerned, it is increasing. Russia has overcome a long period of stagnancy. After 2007, they re-established strategical patrol flights off Russian territory; great effort is aimed at power projection, as a means to secure natural resources beyond Russian borders. The study is closed by Russia's geopolitical prospects till the year 2020.

Russian-Georgian War and its Impact on International Security by Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc. Backed by a heap of articles from the Western Press, author summarizes the recent conflict in the Caucasus. Georgia's position astride the western access route to the Caspian sea's energy reserves and Central Asia give it geopolitical significance. Moreover, Georgia represents exactly what Russia does not want to see on its borders: a country both independent and increasingly democratic. Russian government instead seeks submission, preferably by authoritarian rulers that it can manipulate. In summer 2008, Russia invaded South Ossetia, aimed at locking Georgia out of NATO. Moscow's military operation has far-reaching implications. To leaders in Ukraine and the Baltic states, it sends signals that it seeks to re-establish control in the former Soviet space. How should the West react? The author is a supporter of improving Russia's behaviour by mutual dialogues, negotiations. He sets an example: dispassionate, non-ideological talks between the former Soviet leader M. Gorbachev and an American president George Bush Sr.

The Application of Quantitative Methods in Practice: Procedures of Transparent Placing Small Orders by Mgr. Ing. Jitka Janová, Ph.D. At present, we are going through army transformation, represented among others by lowering military expenditures. One of many questions accompanying this process is a purposeful and functional spending money for military purchases. The authoress, the former teacher at Defence University Brno, explains her method of multicriteria decision-making during shaping the algorithmic program eliminating non-optimal behaviour, suitable for all,

military and state, officials, who are in contact with external providers (suppliers). Introduced method is transparent one and could be used namely for small public orders, explicitly during concluding contracts without legally fixed terms. The proposed method is demonstrated upon a concrete example of realized contract.

The Strategic Implications of Climate Change. The world's leading climate scientists poses fundamental questions of human security, survival and the stability of nation states. While state weakness and destabilizing internal conflicts are a more likely outcome than inter-state war, climate change will be a stress multiplier for all nations and societies, especially those already at risk from ethnic and religious conflicts, economic weakness and environmental degradation. Strategic planners ought to include worst-case climate-change scenarios in their contingency planning, as climate change is set to rank with terrorism, pandemic diseases and major war as one of the principle challenges to security in the twenty-first century. Source: A. Dupont, *Survival*, Issue 3, 2008, adapted.

MILITARY PROFESSIONAL

New Tactical Publications of the ACR as a Contribution to Higher Effectivity of Tactical Performances by *Maj. Gen. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., Col. GSO. Ing. Tomáš Rak.* The overall trend set by NATO—forming small, mobile, modern and highly capable units, prepared for combat deployment whenever and anywhere—determines fundamental changes both in military materiel, arms, technologies, but also those in structures of command and control, in the field of preparation and training soldiers. Small units, company, platoon, section are to be prepared for matching the task in the whole spectrum of operational and combat activities, so that they could immediately conduct warfare after being deployed. Supported by a wide range of Allied Publication, Joint Force HQ and Doctrine Committee, Training and Doctrine Directorate, prepared together a pack of tactical publications introducing principles to support above mentioned principles. At the end there is a list of individual chapters dealing with standard principles which will guide actions of company, platoon, and section.

Fire Team—Basic Building Block of the Modern Infantry Squad by *CSM Dušan Rovenský.* Supported by several historical examples, this article covers the past and contemporary development of both role and organizational structure of the infantry fire teams and squads. Fire team (or fireteam in British English) is an infantry grouping of four or less men (half of a section, GB); or one third of a squad (US). The fire team concept of the U.S. and British Army is shown as an example how to more effectively employ infantry in the all-volunteer military force. The author also shortly mentions

roles and responsibilities of team members and team leaders (NCOs) in friendly armies, then he identifies the problems of a current infantry organization in the Armed Forces of the Czech Republic, discusses the possibilities for improvement and suggests possible solutions in the field of doctrinal and organizational changes.

The Last Generation of Chemical Weapons by *Prof. Ing. Emil Halámek, CSc., Prof. Ing. Zbyněk Kobliha, CSc.* At the beginning, the authors introduce modern history of chemical weapons, starting with the deployment of chlorine on April 22, 1915. In the early 70s, the US opened the project BLWS (Binary Lethal Weapons Systems) with the aim to replace old chemical arsenal and eliminate risks tied with the storage of chemical weapons, so did the Russians. Today, new generation of chemical weapons come into being, with higher toxicity, prepared by very simple procedures and means, very heavily degraded. We are proud that the Army of the Czech Republic belongs to those few armies oriented to building chemical-warfare units, specialized and trained to detect the presence of chemical weapons and to decontaminate persons, equipment and vehicles which have been affected by weapons of mass destruction (NBC).

Expeditionary Capabilities and Food Acquisition by *Ing. Pavlína Vasičká, Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.* The ACR is going to take part in expeditionary operations abroad, so we must be prepared to supply and sustain such forces. Problems with the provision of the bakery products in the military operation and mission include diet; economical, technological, safety; and psycho-social aspects. The ground forces are to be effective. Now we are developing premixes that meet the conditions of nutritional content of bakery products and the indigenous products with the protective function. The new utilized technology is based on preparing dough with improvers. Cost analysis of producing bread and pastry in operation was carried out with a surprising outcome: the costs of our own production are approximately 4-6 times lower than the costs of products from the local or other producers or participating armies (which is contrary to present-day official policy buying from outside suppliers).

LANGUAGE PREPARATION

Reciprocal Teaching and its Importance for Improving Reading Comprehension by *Capt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.* At present, we pay great attention to alternative methods of teaching and learning foreign languages. Actually, it is difficult for language instructor to choose from among them. This article is a sort of hint to help teachers to pick up the most suitable one. Reciprocal teaching has its prominent position, namely in the field of reading with understanding. There four basic strategies: prediction, questioning, clarification,

summarizing. During socio-cognitive conflict, in discussion, the language knowledge of learners (students) is pushed up and higher, learners are mutually influenced in social interaction. This learning process is sometimes recorded, monitored. The role of a teacher is multifaceted, indispensable and very demanding.

The Successfulness of Departmental Language Courses, Level SLP 2, DLI, by Capt. Mgr. Jan Šmíd. The author analyses the impact of the Order of the MOD (1/2007) on language training within the Czech Armed Forces. He examines the situation before and after the publication of the said order and makes recommendations how to optimize the system. He supports his recommendations by empirical data gathered in the preceding eight months at the DLI—Defence Language Institute (ÚJP—Ústav jazykové přípravy) Vyškov and its subordinated branches. The results reached lead us to genuine optimization of departmental language training. The contemporary system of language instruction, without any amendment, could exist even in the future, but it will not be as effective as it could be.

BOOK REVIEW

Risk Management in Integrated Interpretation by Prof. Ing. Aleš Komár, CSc. This year, the Defence University published the book titled Risk Management, by Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., and Prof. Ing. Rudolf Božek, CSc., as a textbook offering comprehensive glance at topical questions of impending risks and responses to match them. Risks are in fact part of our everyday life, out aspiration must be not to create unnecessary risks, constituted risks as fast as possible eliminate. The authors give a definition of many terms, together with their English counterparts. Especially they draw our attention to terms used wrongly in newspapers or magazines. This reviewed monograph is of highest quality and the peer reviewer recommends it to all qualified readers, not only to those who are professionally interested in security problems.

Security Forum '08 by PhDr. Antonín Rašek. In February 2008 the Security Forum took place in Slovakian city Banská Bystrica. The collection of 32 presented papers was issued by Matěj Běl University. This review summarizes main ideas of those papers, in a form of cross-section study. The reviewer finds most inspirative Maersheimer's neorealistic theory of stability, classifying bipolarity above multipolarity, which is reflected in consequent evaluation of security threats.

New security threats ask for the transformation of NATO alliance, in the background of political Islam or the recent Russian-Georgian conflict. The contents analysis of presented papers points to main hidden problem lying behind all security questions: whether the U.S. would be able to continue in its role as a world leader, explicitly owing to American economy difficulties, e.g. today's financial and mortgage crisis.

HISTORY PAGES

Military Memorandum 1968: Why the Soviets did not Occupied the Ministry of National Defence, but MPA KG by PhDr. Antonín Rašek. It might be logical to occupy the main posts of enemy's command, but to take over the school? The Military Political Academy (MPA KG) constituted natural background of the so-called reformed forces, arising after the January 1968, at the beginning of the Prague's Spring. The MPA teachers and scholars outlined new prospects of European security development, among others with minor role of the Warsaw Pact, i.e. with the demand to rethink key principles of party's military policy, to reassess communist military doctrine. That's why the invaders regarded this university more dangerous than the then MoD. The review, eyewitness of those historic events, recollects prominent names not to be forget: Milan Zdímal, Vojtěch Mencl, Václav Prchlík, and shortly describes their following personal history.

PERSONAL DATA

Another True Hero Has Passed Away: Major General (ret.) Miloš Knorr, M.B.E. Mr. Knorr came from the family with pedagogical background, his father was a principal in a small Moravian town Ivančice. He acquired flawless knowledge of French and German, which was very useful after he emigrated in 1940. In France he became a personal adjutant to Division Commander. After the fall of France, in Britain, apart from other military occupations, he took a position of paratrooper drill instructor. In June 1944, his ship of the second invasion wave was hit by Germans and wrecked. No Czechoslovak soldier took part in invasion; in this second wave he was one of three. In Europe he interviewed captured German soldiers, dressed in English uniforms. He was decorated by the Order of the British Empire (MBE). In his second emigration after in 1948 he joined American CIC agency. In 1954 he left this service and started to work for the Insurance Company of North America. In 1995, by the order of the Czech president, he was promoted to the rank of Major General.

Představení autorů tohoto čísla

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D. (pplk. v zál.), nar. 1962, VA, 1983–2001 v armádě, zást. vedoucího odd. veřejných vztahů, vedoucí odd. výkonné komunikace odboru pro styk s veřejností MO, autor a člen řídicích výborů dvou mezinárodních projektů EU/PHARE, 1992–1995 víceprezident a člen výkonného výboru Evropské rady branečských svazů (ECCO). 2002–2004 zahraniční oddělení ČSSD, od r. 2001 spolupráce s Centrem pro sociální a ekonomické strategie (CESES) FSV UK Praha, 2004 vedoucí Střediska bezpečnostní politiky CESES FSV UK. Externí člen katedry západoevropských studií Institutu mezinárodních studií FSV UK. 2006–2008 člen odborné komise pro společenské a humanitní vědy a od r. 2008 odborné komise pro vědy neživé přírody a inženýrství Rady pro výzkum a vývoj, člen pracovní skupiny „Foresight and Scenarios“ European Security Research and Innovation Forum. Rozsáhlá publikační činnost.

Prof. Ing. František Božek, CSc., nar. 1950, VŠCHT Pardubice, pracoval ve Výzkumném ústavu makromolekulární chemie v Brně, 1979–2004 zaměstnán na VVŠ PV Vyškov, v roce 2002 byl jmenován profesorem v oboru ochrana vojsk a obyvatelstva. Po transformaci vojenského školství je od roku 2004 zaměstnancem Univerzity obrany a od roku 2005 také MZLU v Brně. Věnuje se problematice environmentální bezpečnosti, s orientací na odpadové hospodářství, proaktivní nástroje environmentální politiky a management rizik. Výsledky vědecké práce publikuje v tuzemsku i zahraničí. Je členem vědeckých a oborových rad, řady zahraničních odborných a vědeckých společností, pracovních skupin NATO/ETWG, NATO/EPWG a účastníkem pilotních studií NATO a U.S. EPA.

Pplk. Ing. Jiří Černý, nar. 1958, VVŠ PV Vyškov, 1981–1994 vykonával velitelské funkce u msp, velitelské roty štábu msd a praporu materiálního zabezpečení msd, od r. 1995 pracoval ve štábních a řídicích funkcích na velitelských brigádách na oddělení logistiky a na odd. zabezpečení velení a řízení. 2000–2006 zást. náčelníka štábu 7. mb. V letech 1998–1999 se zúčastnil mise SFOR jako zástupce velitele kontingentu AČR a v letech 2004–2005 působil ve funkci náčelníka štábu mnohonárodní brigády na Slovensku. Od roku 2006 působí jako odborný asistent skupiny taktiky útvarů a svazků při UO Brno. Ve výzkumné činnosti se zabývá teorií velení a řízení činnosti vojsk na taktickém stupni. Je členem sekce C4 rady rezortu MO pro výzkum a vývoj.

Ing. Jiří Dušek (plk. v. v.), nar. 1936, Intendančí učiliště Žilina, VŠE Praha (obor finance a úvěr). Vykonával funkce v rámci finanční služby, za postojů v roce 1968–1969 propuštěn v roce 1971 do zálohy, řidič

trolejbusu, řidič tramvaje. Po rehabilitaci v roce 1990 reaktivován, výkon různých funkcí v ekonomickém úseku MO, v současnosti občanský zaměstnanec odboru vzdělávání sekce personální MO. Autor skript „Standardizace v NATO“ (1999), „Státní rozpočet a rozpočtování v rezortu MO“ (2001), Výkladový slovník česko-anglické a anglicko-české manažerské a ekonomické terminologie.

Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc., nar. 1952. Po absolvování vojenské akademie pracoval na tehdejší MNO v Praze, 1979–82 působil na čs. velvyslanectví v Paříži. V 80. letech se zabýval se vyhodnocováním vojenské politiky ozbrojených sil Francie, 1991–94 zaměstnán v Institutu pro strategická studia. V současné době pracuje v Ústavu mezinárodních vztahů v Praze, kde se zabývá problematikou bezpečnosti. Publikuje v řadě odborných časopisů, mj. v časopisech Mezinárodní politika a Mezinárodní vztahy, Défense nationale, Défense et stratégie (oba Francie). V dubnu 2004 ukončil habilitační řízení na VA Brno v oboru teorie obrany státu. Na Fakultě mezinárodních vztahů VŠE přednáší předmět Mezinárodní bezpečnostní vztahy.

Prof. Ing. Emil Halámek, CSc. (pplk. v zál.), nar. 1949, po absolvování SPŠCH Brno v roce 1968 studoval na Vojenské akademii v Brně obor chemické inženýrství. Po absolvování v roce 1973 nastoupil na VVŠ PV ve Vyškově. Postupně vykonával funkce odborného asistenta, staršího učitele, náčelníka skupiny a vedoucího katedry. V roce 1994 garantoval v Edgewoodském Arsenálu, MA, přezkušování čs. chemické průzkumné techniky z první války v Perském zálivu. V současné době je akademickým pracovníkem oddělení ochrany proti chemickým zbraním Ústavu OPZHN UO, přednáší předmět bojové chemické látky a vojenská toxikologie.

Genmjr. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., nar. 1956, jako absolvent Vysoké vojenské školy pozemního vojska prošel funkcemi velitele tankové čety, rot, praporu i pluku. Později působil ve funkcích zástupce velitele tankové divize a náčelníka správy pro přípravu vojsk 1. armádního sboru. Po absolvování Akademie velení Bundeswehru v Hamburku vykonával funkce náčelníka odboru a sekce operační a bojové přípravy a náčelníka štábu velitelských síl územní obrany. Dále byl mj. velitelem Velitelství pro výcvik a tvorbu doktrín (TRADOC), ředitelem výcviku a doktrín Velitelství síl podpory a výcviku, velitelem síl podpory a výcviku. Od července 2007 je velitelem společných sil. Publikuje ve vojenském tisku.

Mgr. Ing. Jitka Janová, PhD., nar. 1979, v roce 2002 ukončila magisterské studium odborné fyziky na Přírodovědecké fakultě Masarykovy univerzity v Brně, v roce 2004 ukončila magisterské studium podnikové ekonomiky a managementu na Podnikohospodářské fakultě VŠE v Praze, v roce 2006 ukončila doktorské studium teoretické fyziky a astrofyziky na PříF MU v Brně. 2006–2008 pracovala jako odborná asistentka skupiny ekonomické teorie katedry ekonomie FEM UO v Brně, v současnosti odborná asistentka na Ústavu statistiky a operačního výzkumu Provozně ekonomické fakulty MZLU v Brně, zabývá se aplikacemi matematiky v ekonomických a technických disciplínách.

Doc. Ing. Josef Kellner, CSc., nar. 1948, Vysoká škola chemicko-technologická v Pardubicích, do r. 1993 působil ve Vyškově jako odborný asistent předmětu fyzikální chemie a fyzikálně chemických metod analýzy. 1993–1999 vykonával na VVŠ PV ve Vyškově funkce prorektora a proděkana pro vědeckou činnost. V současnosti je vedoucím předmětové skupiny ochrany obyvatelstva katedry ochrany obyvatelstva UO v Brně. Původním oborem jeho odborného zájmu byla oblast elektrochemických metod analýzy vysoce toxických sloučenin, později se specializoval na měření distribuce aerosolových částic. Nyní se zabývá oblastí živelních pohrom a průmyslových havárií, analýzou rizika z nich plynoucích, zejména na oblast životního prostředí.

Prof. Ing. Zbyněk Koblíha, CSc. (pplk. v zál.), nar. 1955, VVŠ PV Vyškov, obor vojenská chemie. Po ukončení působil čtyři roky ve velitelské a náčelnické funkci u chemického vojska. V roce 1983 zahájil akademickou dráhu. V současnosti působí na Ústavu ochrany proti ZHN ve Vyškově, Univerzity obrany v Brně, kde zastává funkci vedoucího oddělení ochrany proti chemickým zbraním. Vědecká práce jmenovaného je zaměřena především na problematiku analýzy vojensky významných toxických sloučenin. Výsledky aplikovaného výzkumu jsou využívány pro rozvoj technických prostředků chemického průzkumu a chemické kontroly AČR. Na celou řadu prostředků, které byly přijaty do výzbroje AČR, byly uděleny patenty nebo užité vzory.

Prof. Ing. Aleš Komár, CSc. (plk. v zál.), nar. 1949, VŠZ Brno, do armády vstoupil v roce 1983, pracoval v oblasti ubytovací a stavební služby, kde se zaměřil na problematiku životního prostředí ve vojenských objektech. Stál u zrodu vojenské ekologie a zasadil se o její institucionální rámec v rezortu M0. Od r. 1990 byl v čele ekologické služby, prosadil výuku environmentální problematiky na vysokých vojenských školách. 1996–97 byl ředitelem odboru životního prostředí M0. Působil na Fakultě ekonomiky a managementu VVŠ PV ve Vyškově ve funkci zástupce vedoucího katedry ekonomiky a hygieny výživy a vedoucího katedry materiálu a služeb. Na UO v Brně byl vedoucím katedry materiálu a služeb. Člen oborové rady ekonomika a hygieny výživy, oborové rady ekonomika a managementu a vědecké rady FEM UO. Je řešitelem řady projektů

NATO, EU a autorem více než 600 publikací, z nichž je jedna třetina zahraničních.

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc. (plk. v zál.), nar. 1948, Vojenské železniční učiliště (1970), VA Bratislava, obor politická ekonomie (1975), CSc., v oboru válečná ekonomie (1984). V r. 1989 byl jmenován docentem pro obor politické ekonomie, v r. 1997 habilitován v oboru ekonomika obrany státu a v témže oboru jmenován v r. 2003 profesorem. Od roku 1980 přednášel ekonomiku obrany na Vojenské akademii v Brně. V letech 1980–1991 odborný asistent, 1992–2003 vedoucí katedry sociálních věd na VA Brno. Od roku 2003 vedoucí katedry ekonomie na VVŠ PV Vyškov. Po reorganizaci vojenského vysokého školství v roce 2004, vedoucí katedry ekonomie Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany. Ve vědecké práci se zabývá problematikou ekonomického zabezpečení obrany. Publikuje doma i v zahraničí.

Dr. Petr Majer (plk. v.z.), 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 UK v Praze (1996, 1999). Prošel různými velitelskými funkcemi, starší učitel VDS v Hranicích na Moravě. Od roku 1990 na tiskovém oddělení M0, odboru pro styk s veřejností, a Centru řízení informačních systémů. Od r. 1993 vykonával funkci zástupce náčelníka odd. informací a analýz AVIS-M0, inspektora Inspekce ministra obrany a byl vědeckým pracovníkem zpětnovazebního informačního systému náčelníka GŠ AČR. Až do svého odchodu do důchodu v únoru 2006 pracoval na tiskovém a informačním oddělení M0. Téměř sedm let vedl Linku Armády České republiky.

Pplk. doc. Ing. Pavel Maňas, Ph.D., nar. 1967, absolvoval Vojenskou akademii v Brně, obor mechanizace budování speciálních staveb. V současné době působí na katedře ženíjních technologií Univerzity obrany v Brně. Zabývá se problematikou matematického modelování a analýzy speciálních vojenských konstrukcí, statické výpočty a projektování ocelových konstrukcí, poskytuje konzultace v oboru CAD a CAE technologií, dále se zabývá využitím IT ve výuce odborných předmětů a správou a administrací sw produktů firmy Autodesk a ANSYS na Univerzitě obrany.

Ing. Josef Navrátil, CSc. nar. 1953, VŠCHT Pardubice, v roce 1991 obhájil dizertační práci na VVŠ PV Vyškov v oblasti zastíracích aerodisperzí. Od roku 1998 pověřen vedením katedry ochrany obyvatelstva na Univerzitě obrany. Je členem společnosti Society for Risk Analysis in Europe/SRA-E, ČVTS a jiných odborných komisí a oborové rady ochrany vojsk a obyvatelstva. Je autorem více jak 120 vědeckých a odborných publikací, konferenčních vystoupení, výzkumných, technických zpráv, expertiz a posudků. Specializuje v ochraně životního prostředí a obyvatel na diagnostiku škodlivin v jednotlivých složkách prostředí, na možné interakce

nebezpečných látek uniklých či vzniklých při provozních haváriích nebo živelních pohromách.

Prof. PhDr. František Ochraňa, DrSc. (plk. v zál.), nar. 1952, VPA Bratislava (1976), postgraduální studium FF UK (filozofie, historie, 1994), European Business School (1995). Po studiu vědecké aspirantury učitelem na VPA na katedře filozofie, později na VVPŠ. 1991-1996 pracovníkem ekonomického úseku MO. 1996-2007 učitel katedry veřejných financí na Fakultě financí a účetnictví na VŠE v Praze. V současné době působí na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy (Centrum pro sociální a ekonomické strategie). Přednáší na domácích a zahraničních univerzitách. Je řešitelem několika desítek mezinárodních projektů a projektů domácích (z toho dvou projektů Grantové agentury ČR). Pracuje jako mezinárodní expert. Profesně se zabývá optimalizačními alokačními modely. Dnem 1. 1. 2008 rozkazem ministryně obrany ČR povýšen do hodnosti plukovníka v záloze.

PhDr. Antonín Rašek (genmjr. v.v.), nar. 1935, první pěchotní učiliště, FF UK. Sloužil u letectva, stal se vojenským novinářem, pracoval ve společenských organizacích. Po r. 1968 z armády propuštěn, pracoval jako poradce a jako výzkumný pracovník, po r. 1989 rehabilitován. 1990-1992 civilní náměstek ministra obrany pro sociální a humanitární věci, ředitel Institutu pro strategická studia (1993). Absolvoval kurz NATO Defense College v Římě. Pracuje ve Středisku bezpečnostní politiky Centra pro sociální a ekonomické strategie při FSV UK. Napsal několik odborných knih, desítky studií a stovky článků ze sociologie řízení, armády, bezpečnosti a politiky. Vystupuje jako odborník na bezpečnostní a vojenské otázky v televizi a v rozhlasu včetně zahraničních médií. Obdržel Cenu Jaroslava Jandy udělovanou Bezpečnostní radou státu za významný přínos v oblasti bezpečnostní politiky České republiky za rok 2005 v hlavní kategorii.

Plk. gšt. Ing. Tomáš Rak, nar. 1964, absolvent VVŠ PV Vyškov, od r. 1986 prošel velitelskými a štábními funkcemi, v pořadí velitel čety, velitel roty, důstojník operační skupiny divize, náčelník štábu praporu, velitel praporu, zástupce náčelníka operačního oddělení brigády. Od roku 1996 zastával pedagogické funkce na katedře taktiky a vojenského zpravodajství Fakulty velitelské a štábní VA Brno. Po studiu na Akademii velení Bundeswehru v Hamburku v roce 2006 na stoupil na ŘeVD ve Vyškově, kde v současné době zastává funkci náčelníka Správy doktrín.

Kpt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D., nar. 1977, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (studijní obor účetnictví a finanční řízení podniku), studijní pobyt na Technical College Ede, Holandsko (1996), Université de Bretagne Sud, Francie (1999), International Teaching and Training Centre in Bournemouth, Velká Británie (2002). Při studiu pracovala na FÚ Soběslav (oddělení kontroly, majetkové daně), Silvi Nova CS,

a.s. (překlady, tlumočení). SVŠ MO Komorní Hrádek - lektorka angličtiny (2001-2002). Po ukončení dvouletého nástavbového studia na ŠVS MO zde působí na funkci náčelníka skupiny jazykové přípravy francouzského jazyka.

Prap. Dušan Rovenský, nar. 1977, je v činné službě od roku 1996. Prošel základními výkonnými (starší průzkumník), velitelskými (velitel družstva, velitel čety) a štábními (pracovník štábu na stupni prapor, brigáda, operační velitelství) funkcemi. V roce 2003-2004 absolvoval U.S. Army Sergeants Major Academy ve Fort Bliss. V roce 2002 se zúčastnil zahraniční operace v Kuvajtu a v roce 2006 v Iráku. V současné době působí ve funkci vrchního praporčíka Velitelství sil podpory a výcviku ve Staré Boleslavi.

Pplk. Ing. František Růžička, nar. 1966, VA v Brně, obor automobilní-tankový, po škole působil jako náčelník automobilové a tankové služby, poté se specializoval na výcvik řidičů po úroveň mechanizovaná brigáda. Od roku 2000 na GŠ, na sekci plánování sil MO a předchůdcích této sekce. Od počátku se podílel na zavedení střednědobého plánování v rezortu MO, je spoluautorem architektury software pro sběr vstupních údajů a optimalizace střednědobého plánování. V současné době působí ve funkci zástupce vedoucího oddělení programových analýz a podpory procesu plánování.

Plk. gšt. Ing. Ján Spišák, nar. 1958, v r. 1983 absolvoval VVŠ PV ve Vyškově, je absolventem praporeního velitelského kurzu v roce 1997, brigádního velitelského kurzu v roce 2001 a kurzu generálního štábu v roce 2007. Od roku 1983 do roku 2003 prošel velitelskými a štábními funkcemi u vojsk po mechanizovanou divizi. V letech 2003 až 2007 působil na operačním odboru a na Správě doktrín ŘeVD, 2007 - 2008 náčelník oddělení řízení obrany státu ÚOTS, v současné době je vedoucím oddělení studií a vojenského umění Ústavu strategických a obranných studií (ÚSOS) Univerzity obrany Brno.

Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc. (plk. v.z.), nar. 1949, absolvent 1. F VA Brno 1971, poté působil postupně ve funkci velitele roty a důstojníka štábu pluku. Od r. 1977 pracoval jako učitel taktiky ve VVŠ TTZ Žilina. Absolvoval kurz řízení prostředků v rámci programu IMET (USA) v roce 1993. Od 1983 pracoval na VVŠ PV ve Vyškově. Od 1. 9. 2004 působí na UO Brno. Od 1995 do 31. 8. 2003 byl vedoucím katedry řízení a velení, do 1. 9. 2003 působil jako děkan Fakulty řízení vojenských systémů na VVŠ PV Vyškov. Nyní pracuje jako akademický pracovník na katedře vojenského managementu a taktiky UO Brno. Ve výzkumné činnosti se zabývá teorií velení a řízení činnosti vojsk.

Kpt. Mgr. Jan Šmíd, nar. 1977, absolvoval v r. 1999 Pedagogickou fakultu Technické univerzity v Liberci, obor anglický jazyk-občanská výchova. V oblasti jazyko-

vého vzdělávání v armádě působí od roku 1999, nejprve na ŠVS MO Komorní Hrádek a později na ÚJP Brno. Od roku 2004 pracuje na ÚJP Vyškov, kde zastával pozici ředitele odboru výuky jazyků a v současnosti pozici ředitele odboru metodiky a testování. Za Českou republiku se účastní seminářů a konferencí Úřadu pro mezinárodní jazykovou koordinaci NATO (BILC). Absolvoval několik kurzů zaměřených na další vzdělávání učitelů ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických.

Mjr. Ing. Jiří Štoller, Ph.D., nar. 1975, VA Brno, obor vojenské pozemní stavby. Poté nastoupil na funkci odborného asistenta na katedře ženíjných konstrukcí Vojenské akademie v Brně. 2006–2007 zahraniční mírová mise, 9–10. kontingent AČR v sestavě KFOR, Kosovo, starší důstojník štábu-specialista (stavební činnost, rozšíření základny Šajkovac, úprava základny pro potřeby vrtulníkové jednotky, kompletní zrušení základny Gaza-lla Line, konsolidace základny Šajkovac). V současné době působí na katedře ženíjných technologií UO v Brně. Zabývá se problematikou dočasných a ochranných staveb, geotechnikou a konstrukcí pozemních staveb.

Brig. gen. prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c., nar. 1954, absolvoval VVŠ TTZ v Žilině. Do r. 1981 vykonával řadu odborných logistických funkcí u vojsk, od r. 1982 působí ve vojenském školství jako pedagog. Kandidaturu dosáhl na VA Brno, docenturu

na VVŠ PV ve Vyškově. Postupně zastával funkce zástupce vedoucího katedry, vedoucího katedry veřejné ekonomiky a služeb logistiky, katedry ochrany obyvatelstva, děkana Fakulty ekonomiky obrany státu a logistiky a rektora na Vysoké vojenské škole pozemního vojska ve Vyškově. Od roku 2005 je rektorem Univerzity obrany. Publikuje zejména v oblasti logistiky, veřejné ekonomiky a bezpečnosti. Je členem vědeckých rad vysokých škol v ČR i v zahraničí.

Ing. Pavlína Vasická, nar. 1983, absolventka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty technologické. Zaměřuje se na problematiku hygieny výživy, stravování a zabezpečení potravinami příslušníků AČR. Výsledky publikovala jak na vědecko-studentských konferencích, tak v zahraničí na kongresech Research & Development Associates for Military Food and Packaging v USA. V současné době je studentkou doktorského studijního programu ekonomika a management Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany (FEM UO).

Mjr. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., narozena 1971, absolvovala Vojenskou akademii v Brně, obor vojenské pozemní stavby. Poté nastoupila na funkci projektanta skupiny VÚ 7812 Vyškov. V současné době působí na katedře ženíjných technologií Univerzity obrany v Brně. Zabývá se problematikou projektového managementu a stavebního práva.

SUBJECT INDEX 2008

No Page

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D., Ph.D. Antonín Rašek

Wild Cards in the Future Development of Word's Security
(Trends till the Year 2040) 2 3

Prof. Ing. František Božek, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.

Ing. Josef Navrátil, CSc., dr. Josef Kellner, CSc.

Risk Management and its Phases 4 13

Doc. Ing. Štefan Danics, Ph.D.,

PaedMgr. et ThMgr. Leoš Tuček

Do We Really Understand the Current Epidemic of Suicide Terrorist Attacks?
(An attempt at systemization of terrorism concept) 2 18

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.

Administrative Culture and the Economization of Activities
in Defence Sector 4 21

Lt.Col. Ing. Ivan Němec, CSc.

The Development of Society and Forces Build-up 3 11

Prof. PhDr. František Ochрана, DrSc.

Visions, Prognoses, Concepts, Execution Plans and Implementation Methods
as Means of Departmental Management 4 3

Ing. Josef Procházka, Ph.D.

The Future Objectives of the Armed Forces of the Czech Republic 2 31

Prof. Ing. Josef Říha, DrSc.

Cataclysm Scenario 2050—Imagining the Unthinkable 3 3

PhDr. Libor Stejskal

The Security as a Dimension of Sustainability and Quality of Life
in Czech Perspectives (Reflections for the Year 2008) 1 3

Ing. Jana Vodáková

Accrual Accounting in MoD ACR: Revolutionary Look at Accounting Records 1 24

Fourth Generation Warfare Evolves, Fifth Emerges 1 15

MILITARY ART

Lt.Col. Ing. Jiří Černý, Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.

Some Aspects of Command and Control of Bde TF in NEC Surroundings 4 44

Ing. Jan Kotala

Forces of the 21st Century: from Notion to Reality
(Force XXI) 1 29

Ing. Antonín Krásný, CSc., Col. GSO Ing. Oldřich Socha

Operations with Effective Impacts
(EBAO – Effect-Based Approach to Operations) 2 66

SUBJECT INDEX 2008

Lt.Col. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Operation EUFOR RD CONGO—Part I		
<i>(Preparation, Planning, and Forming Forces for Operation)</i>	1	35
Lt.Col. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Operation EUFOR RD CONGO—Part II		
<i>(Deployment, Execution, and Re-deployment of Forces)</i>	2	39
Lt.Col. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Command and Control in EU Operations	3	29
Lt.Col. Ing. Jaroslav Moravčík		
EBAO—The Method How to Control Prospective NATO Operations	2	61
Lt.Col. Ing. Bohuslav Pernica, PhD.		
Defence Department and Management by Objectives	3	25
Col. GSO Ing. Ján Spišák		
Centre of Gravity—the Decisive Operational Concept		
<i>Part I</i>	3	14
Col. GSO Ing. Ján Spišák		
Centre of Gravity—the Decisive Operational Concept		
<i>Part II</i>	4	36
Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.,		
Lt.Col. Ing. Miroslav Mašlej		
Theory and Practice of Management in Military Environment	3	20
Maj. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., Maj. Ing. Jiří Štoller, Ph.D.,		
Lt.Col. Doc. Ing. Pavel Maňas, Ph.D.		
Reach-Back Concept as a Support to Construction Supervision in ACR Mission Abroad	4	52
Ing. Pavel Zona		
Provincial Reconstruction Teams in Afghanistan		
<i>(New PRT Patterns)</i>	1	57
OPINIONS, CONTROVERSY		
Ing. Jiří Dušek		
Transparency, Simplicity, Reduction Administration, Effectiveness: Proclamation and Reality in MoD Department	4	60
Bc. Tomáš Kučera		
Rationales behind the Development of Anti-Ballistic Defence	2	76
Ing. Vladimír Krulík		
Terminology Used in MoD Department: Oral and Written Practice	2	86
Maj. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.		
The Hazard of Humane Capital Losses during the Transformation of our Security System: An Example of Czech Intelligence Services	1	64

SUBJECT INDEX 2008

Col. GSO Ing. Tomáš Rak

The Unrealistic Nature of Nuclear Disarmament

(Comments on the article Will Urgent Appeals of the Former

US Politicians Raise Support?) 3 58

Lt.Col. Ing. František Růžička

Factors Influencing Veracity of Midterm Planning 4 70

JUDr. Miroslav Tůma

Will Urgent Appeals of Former US Politicians Raise Support? 3 52

INFORMATION PAGES

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D.

Foreign and Security Policy of the Russian Federation at the End

of the First Decade of the XXIst Century and its Anticipated Development 4 79

PhDr. Július Baláž, CSc.

Military Archives in Bohemia 1 103

Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.

Russian-Georgian War and its Impact on International Security 4 94

Mgr. Jiří Hodný

Intelligence Support to Psychological Operations 2 113

Mgr. Ing. Jitka Janová, Ph.D.

The Application of Quantitative Methods in Practice:

Procedures of Transparent Placing Small Orders 4 103

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., Lt. Ing. Martin Klusáček

The Place and Role of Private Companies

in Securing Defence Means in Germany 3 85

Pavel Krčilek

Europe and Radical Islam: Islamisation of Europe 3 68

Maj. Ing. Jan Marša, Ph.D.

Geographic Support to the 1st ACR Contingent, ISAF PRT Logar 2 108

Capt. Ing. Veronika Mazalová, Ph.D.

Social Security in Representative NATO Armies and their Comparisons 1 68

Lt.Col. Ing. Ivan Němec, Ph.D.

From the History of Professional Armies Deployment 1 97

Maj. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

Czech Professional Armed Forces: Short Look Back in the Past 1 94

Lt.Col. Ing. Jaroslav Průcha

EUFOR Starts in Africa the Most Demanding Military Operations in EU History

(Operation EUFOR Tchad/RCA) 2 100

Maj. Ing. Bohuslav Vlček

Territorial Administrative Authorities of Some NATO Member States 1 86

SUBJECT INDEX 2008

Maj. Ing. Bohuslav Vlček, Ph.D.

Legal Aspects of "Consciousness and Religion"

Institute in Czech and Greek Law Legislatures 2 118

PhDr. Peter Weiss, CSc.

The Central Questions of Present-day Inter-Atlantic Dialogue

(Transatlantic Trends and the Slovak Republic) 3 61

NEC-IV Conference Report 2 129

The Internet as a Tool of "Sacred War" 3 81

The Strategic Implications of Climate Change 4 111

The Centre of Gravity is a Cause, "Matter", not the People 2 125

MILITARY PROFESSIONAL

Maj.Gen. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., Col. GSO. Ing. Tomáš Rak

New Tactical Publications of the ACR as a Contribution

to Higher Effectivity of Tactical Performances 4 118

Prof. Ing. Petr Hajna

ACR Logistics: the 2nd Phase of Reform 2 131

Prof. Ing. Emil Halámek, CSc., Prof. Ing. Zbyněk Kobliha, CSc.

The Last Generation of Chemical Weapons 4 137

Ing. Josef Nastoupil

Israeli Air Raid on a Syrian Site and Cyber Attack 2 177

Lt.Col. Ing. Radomil Novotný, Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.

Securing the Quality of Food in the ACR 3 148

Lt.Col. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

The Debate on Compulsory Military Service Keeps Going 3 145

(at least in German-speaking countries)

CSM Dušan Rovenský

Professional, or Professionalized NCO Corps? 2 136

CSM Dušan Rovenský

Fire Team—Basic Building Block

of the Modern Infantry Squad 4 123

Capt. Ing. Michal Sobarňa, Ph.D.

Selected Elements Of Fire Support At A Tactical Level 1 127

Capt. Ing. Michal Sobarňa, Ph.D.

Lt.Col. Ing. Josef Vondrák

The Elements of Arty Support to Division,

Brigade and Battalion Task Forces 2 162

Maj. Ing. Václav Suchý

How Are Simulation Technologies Appreciated By Their Users 1 121

SUBJECT INDEX 2008

Maj. Ing. Václav Suchý		
Simulation Centres for Training and Preparations of Mechanized and Armoured Units of the ACR	2	157
Ing. Hubert Štofko, Prof. Ing. František Mazánek, CSc		
Decision-Making in Commander's Practice	3	131
Ing. Pavlína Vasická, Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.		
Expeditionary Capabilities and Food Acquisition	4	147
Maj. Ing. Milan Žilínek		
Recruitment Process in Time of Impending Danger or War	3	136
A New Task of Tactical Anti-Air Defence	1	133
Tactical Vehicles without Crew Personnel	2	172

LANGUAGE PREPARATION

RNDr. Jana Beránková, PaedDr. Stanislava Jonáková, RNDr. Oldřich Kříž, PhDr. Dana Zerzánová		
English Language Teaching at the UO	3	107
PhDr. Marie Jandová, CSc., Ing. Eva Klausová		
E-Learning: A New Element in Language Instructions at the Defense Language Institute in Vyškov	1	118
Mgr. Jana Stodolová		
The Implementation of E-learning for English Language Teaching in the General Staff Course at the University of Defence in Brno	3	111
PhDr. Mária Šíkolová, Ph.D., PhDr. Eva Složilová, MA		
Continuous Assessment of Students in Language Preparation at the Defence University Brno	1	114
Capt. Mgr. Jan Šmíd		
The Successfulness of Departmental Language Courses, Level SLP 2, DLI	4	165
Capt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Method Used in Teaching Foreign Languages	2	180
Capt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Reflective Principles and Teaching Foreign Languages	3	121
Capt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Reciprocal Teaching and its Importance for Improving Reading Comprehension	4	155
PhDr. Dana Zerzánová, Mgr. Ludmila Kolářková		
Monitoring English Proficiency of Students at FEM Defence University	1	111

SUBJECT INDEX 2008

BOOK REVIEW

Maj. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

How Much We do Really Need (Money for National Defence)?

(Reflections over the book that is not aging) 2 196

PhDr. Antonín Rašek

Local Wars 1996 and Tension Epicentres 2007

(Book Review and Comparative Study) 2 189

PhDr. Antonín Rašek

Terrorism and Wars in the Early 21st Century 3 155

Alternative Service: Not quite the Past 1 138

Monograph on Present-day Terrorism 3 167

Risk Management in Integrated Interpretation 4 170

Security Forum '08 4 173

Wars of the New Millennium

(Informative Review) 1 141

HISTORY PAGES

PhDr. Antonín Rašek

Military Memorandum 1968: Why the Soviets did not Occupied

the Ministry of National Defence, but MPA KG 4 176

PERSONAL PAGES

Colonel William Kauders, M.C. (ret.)

—Navigator of the 311 Bomber Squadron, RAF 1 143

Ing. Edvard Polok—Veteran World War II,

Member of the Anders Army 2 200

Col. RNDr. Anton Droppa, CSc. (ret.)—Veteran World War II,

Airman, Geographer and Speleologist 3 170

Another True Hero Has Passed Away:

Major General (ret.) Miloš Knorr, M.B.E. 4 180

OBSAH ROČNÍKU 2008

číslo str.

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D., Ph.D. Antonín Rašek

Divoké karty v budoucím vývoji světové bezpečnosti (Trendy do roku 2040)	2	3
--	---	---

Prof. Ing. František Božek, CSc., brig. gen. prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.

ing. Josef Navrátil, CSc., dr. Josef Kellner, CSc.

Management rizika a jeho fáze	4	13
--	---	----

Doc. Ing. Štefan Danics, Ph.D.,

PaedMgr. et ThMgr. Leoš Tuček

Opravdu rozumíme současné epidemii sebevražedných teroristických útoků? (Pokus o systematizaci pojmu terorismus)	2	18
--	---	----

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., brig.gen. prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.

Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany	4	21
--	---	----

Pplk. Ing. Ivan Němec, Ph.D.

Vývoj společnosti a výstavba ozbrojených sil	3	11
---	---	----

Prof. PhDr. František Ochрана, DrSc.

Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu	4	3
---	---	---

Ing. Josef Procházka, Ph.D.

Budoucí úkoly ozbrojených sil České republiky	2	31
--	---	----

Prof. Ing. Josef Říha, DrSc.

Osudová vize 2050 – představa neuvěřitelného	3	3
---	---	---

PhDr. Libor Stejskal

Bezpečnost jako dimenze udržitelnosti a kvality života v české perspektivě (Úvahy pro rok 2008)	1	3
---	---	---

Ing. Jana Vodáková

Akruální účetnictví v rezortu MO ČR – revoluční pohled na účetní data	1	24
--	---	----

Válka čtvrté generace se rozvíjí, válka páté generace vzniká	1	15
---	---	----

VOJENSKÉ UMĚNÍ

Pplk. Ing. Jiří Černý, doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.

Některé aspekty organizace velení a řízení u brigádního úkolového uskupení v prostředí NEC	4	44
---	---	----

Ing. Jan Kotala

Síly 21. století – od pojmu k realitě (Force XXI)	1	29
---	---	----

Ing. Antonín Krásný, CSc., plk. gšt. Ing. Oldřich Socha

Operace s efektivním účinkem (EBAO – Effect Based Approach to Operations)	2	66
---	---	----

OBSAH ROČNÍKU 2008

Pplk. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Operace EUFOR RD CONGO – 1. část		
(Příprava, plánování a vytvoření sil pro operaci)	1	35
Pplk. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Operace EUFOR RD CONGO – 2. část		
(Nasazení, vedení operace, vyvedení sil a opuštění prostoru operace)	2	39
Pplk. Ing. Jaroslav Kulíšek		
Velení a řízení v operacích EU	3	29
Pplk. Ing. Jaroslav Moravčík		
EBAO – přístup jak řídit budoucí operace NATO	2	61
Pplk. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.		
Odvětví obrany a řízení podle cílů	3	25
Plk. gšt. Ing. Ján Spišák		
Těžiště – rozhodující operační koncepce		
1. část	3	14
Plk. gšt. Ing. Ján Spišák		
Těžiště – rozhodující operační koncepce		
2. část	4	36
Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.,		
pplk. Ing. Miroslav Mašlej		
Teorie a praxe managementu ve vojenském prostředí	3	20
Mjr. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., mjr. Ing. Jiří Štoller, Ph.D.,		
pplk. doc. Ing. Pavel Maňas, Ph.D.		
Využití konceptu Reach-Back jako podporu stavebního dozoru		
v zahraničních misích AČR	4	52
Ing. Pavel Zona		
Provinciální rekonstrukční týmy v Afghánistánu		
(Nové modely PRT)	1	57
NÁZORY, POLEMIKA		
Ing. Jiří Dušek		
Transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy,		
efektivnost – proklamace a realita ekonomiky rezortu MO	4	60
Bc. Tomáš Kučera		
Co vede k rozvoji protiraketové obrany	2	76
Ing. Vladimír Krulík		
Terminologie používaná v rezortu MO, praxe slovem i písmem	2	86
Mjr. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.		
Riziko ztráty lidského kapitálu při transformaci architektury		
bezpečnostního systému na příkladu českých zpravodajských služeb	1	64

OBSAH ROČNÍKU 2008

Plk. gšt. Ing. Tomáš Rak

Nereálnost jaderného odzbrojení

(k článku „Získají naléhavé výzvy bývalých politiků USA podporu?“) 3 58

Pplk. Ing. František Růžička

Faktory ovlivňující věrohodnost střednědobého plánování 4 70

JUDr. Miroslav Tůma

Získají naléhavé výzvy bývalých politiků USA podporu? 3 52

INFORMACE

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D.

Zahraniční a bezpečnostní politika Ruské federace

v závěru první dekády 21. století a její předpokládaný vývoj 4 79

PhDr. Júlíus Baláž, CSc.

Vojenské archivnictví v Čechách 1 103

Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.

Rusko-gruzínská válka a její dopad na mezinárodní bezpečnost 4 94

Mgr. Jiří Hodný

Zpravodajská podpora psychologických operací 2 113

Mgr. Ing. Jitka Janová, Ph.D.

Aplikace kvantitativních metod v praxi:

postup transparentního zadávání zakázek malého rozsahu 4 103

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., por. ing. Martin Klusáček

Místo a úloha soukromých společností

při zabezpečení potřeb obrany v SRN 3 85

Pavel Krčilek

Evropa a radikální islám aneb islamizace Evropy 3 68

Mjr. Ing. Jan Marša, Ph.D.

Geografické zabezpečení 1. kontingentu AČR mise ISAF PRT Lógar 2 108

Kpt. Ing. Veronika Mazalová, Ph.D.

Sociální zabezpečení vybraných armád států NATO a jejich komparace 1 68

Pplk. Ing. Ivan Němec, Ph.D.

Z historie rozvíjení profesionálních armád 1 97

Mjr. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

České profesionální ozbrojené síly – krátké ohlédnutí do minulosti 1 94

Pplk. Ing. Jaroslav Průcha

EUFOR startuje v Africe nejnáročnější vojenskou operaci v historii EU

(Operation EUFOR Tchad/RCA) 2 100

Mjr. Ing. Bohuslav Vlček

Vojenské správní úřady některých členských států NATO 1 86

OBSAH ROČNÍKU 2008

Mjr. Ing. Bohuslav Vlček, Ph.D.

Právní aspekty institutu „svědomí a náboženské vyznání“ v české a řecké branné legislativě	2	118
---	---	-----

PhDr. Peter Weiss, CSc.

K ústředním otázkám současného vnitroatlantického dialogu (Transatlantické trendy a Slovenská republika)	3	61
Informační zpráva o konferenci NEC-IV	2	129
Internet jako nástroj „svaté války“	3	81
Strategické důsledky změny klimatu	4	111
Těžištěm povstání je kauza, „věc“, nikoli lid	2	125

VOJENSKÝ PROFESIONÁL

Genmjr. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., plk. gšt. Ing. Tomáš Rak

Nové taktické publikace AČR jako příspěvek k vyšší efektivitě taktických činností	4	118
--	---	-----

Prof. Ing. Petr Hajna, CSc.

Logistika AČR ve 2. etapě reformy	2	131
--	---	-----

Prof. Ing. Emil Halámek, CSc., prof. Ing. Zbyněk Kobliha, CSc.

Poslední generace chemických zbraní	4	137
--	---	-----

Ing. Josef Nastoupil

Izraelský nálet na syrský objekt a kybernetický útok	2	177
---	---	-----

Pplk. Ing. Radomil Novotný, prof. Ing. Aleš Komár, CSc.

Zajištění kvality výživy v AČR	3	148
---------------------------------------	---	-----

Pplk. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

Debata o potřebnosti branné povinnosti stále pokračuje (alespoň v německy mluvících zemích)	3	145
--	---	-----

Prap. Dušan Rovenský

Profesionální, nebo profesionalizovaný poddůstojnický sbor?	2	136
--	---	-----

Prap. Dušan Rovenský

Palebný tým – základní organizační prvek pěších družstev moderních armád	4	123
---	---	-----

Kpt. Ing. Michal Sobarňa, Ph.D.

Vybrané prvky palebné podpory na taktickém stupni	1	127
--	---	-----

Kpt. Ing. Michal Sobarňa, Ph.D.,

pplk. Ing. Josef Vondrák

Prvky dělostřelecké podpory míst velení divizního, brigádního a praporeního úkolového uskupení	2	162
---	---	-----

Mjr. Ing. Václav Suchý

Jak vnímají simulační technologie jejich uživatelé	1	121
---	---	-----

OBSAH ROČNÍKU 2008

Mjr. Ing. Václav Suchý		
Možnosti využívání simulačních středisek v procesu přípravy mechanizovaných a tankových jednotek AČR	2	157
Ing. Hubert Štofko, prof. Ing. František Mazánek, CSc.		
Rozhodování v praxi velitele	3	131
Ing. Pavlína Vasická, prof. Ing. Aleš Komár, CSc.		
Posílení expedičních schopností v proviantním zabezpečení	4	147
Mjr. Ing. Milan Žilínek		
Odvodní řízení za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu	3	136
Nový úkol vojskové protivzdušné obrany	1	133
Taktická vozidla bez osádek	2	172
JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA		
RNDr. Jana Beránková, PaedDr. Stanislava Jonáková, RNDr. Oldřich Kříž, PhDr. Dana Zeržánová		
K výuce anglického jazyka na UO	3	107
PhDr. Marie Jandová, CSc., Ing. Eva Klausová		
E-learning – nový prvek v jazykovém vzdělávání na UJP ŘeVD ve Vyškově	1	118
Mgr. Jana Stodolová		
Implementace e-learningu do výuky anglického jazyka v kurzu generálního štábu na Univerzitě obrany v Brně	3	111
PhDr. Mária Šíkolová, Ph.D., PhDr. Eva Složilová, MA		
Průběžné hodnocení studentů v jazykové přípravě na Univerzitě obrany v Brně	1	114
Kpt. Mgr. Jan Šmíd		
Úspěšnost v rezortních jazykových kurzech na úrovni SLP 2 na ÚJP	4	165
Kpt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Metody používané ve výuce cizích jazyků	2	180
Kpt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Reflektivní přístup při výuce cizích jazyků	3	121
Kpt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.		
Reciproční výuka a její význam pro zdokonalení jazykové dovednosti čtení s porozuměním	4	155
PhDr. Dana Zeržánová		
Mgr. Ludmila Kolářková		
Sledování úspěšnosti studentů FEM UO ve výuce anglického jazyka	1	111

OBSAH ROČNÍKU 2008

RECENZE

Mjr. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

Kolik je skutečně třeba (peněz pro potřeby národní obrany?)

(Zamyšlení nad knihou, která nestárne) 2 196

PhDr. Antonín Rašek

Lokální války 1996 a ohniska napětí 2007

(Recenze a srovnávací studie) 2 189

PhDr. Antonín Rašek

Terorismus a války na počátku 21. století 3 155

Bezpečnostní fórum '08 4 173

Civilní služba: Ne tak úplně minulost 1 138

Management rizika v integrovaném pojetí 4 170

Monografie o soudobém terorismu 3 167

Války nového tisíciletí

(Informativní recenze) 1 141

Z HISTORIE

PhDr. Antonín Rašek

Vojenské Memorandum 1968

(Proč Sověti neobsadili nejdříve Ministerstvo národní obrany, ale VPA KG) 4 176

PERSONÁLIE

Plukovník ve výslužbě William Kauders, M.C.

Navigátor 311. bombardovací perutě RAF 1 143

Ing. Edvard Polok – veterán druhé světové války,

příslušník armády gen. W. Anderse 2 200

Plukovník ve výslužbě RNDr. Anton Droppa, CSc. –

veterán druhé světové války, letec, geograf a speleolog 3 170

Další opravdový hrdina odešel:

generálmajor v. v. Miloš Knorr, M.B.E. 4 180

CONTENTS

Prof. PhDr. František Ochрана, DrSc. Visions, Prognoses, Concepts, Execution Plans and Implementation Methods as Means of Departmental Management	3
Prof. Ing. František Božek, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c., Ing. Josef Navrátil, CSc., dr. Josef Kellner, CSc. Risk Management and its Phases	13
Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., Brig. Prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c. Administrative Culture and the Economization of Activities in Defence Sector	21
MILITARY ART	
Col. GSO Ing. Ján Spišák Centre of Gravity—the Decisive Operational Concept <i>Part II</i>	36
Lt.Col. Ing. Jiří Černý, Doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc. Some Aspects of Command and Control of Bde TF in NEC Surroundings	44
Maj. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., Maj. Ing. Jiří Štoller, Ph.D., Lt.Col. Doc. Ing. Pavel Maňas, Ph.D. Reach-Back Concept as a Support to Construction Supervision in ACR Mission Abroad	52
OPINIONS, CONTROVERSY	
Ing. Jiří Dušek Transparency, Simplicity, Reduction Administration, Effectiveness: Proclamation and Reality in MoD Department	60
Lt.Col. Ing. František Růžička Factors Influencing Veracity of Midterm Planning	70
INFORMATION PAGES	
PhDr. Miloš Balabán, Ph.D. Foreign and Security Policy of the Russian Federation at the End of the First Decade of the XXIst Century and its Anticipated Development	79
Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc. Russian-Georgian War and its Impact on International Security	94
Mgr. Ing. Jitka Janová, Ph.D. The Application of Quantitative Methods in Practice: Procedures of Transparent Placing Small Orders	103
The Strategic Implications of Climate Change	111
MILITARY PROFESSIONAL	
Maj.Gen. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., Col. GSO. Ing. Tomáš Rak New Tactical Publications of the ACR as a Contribution to Higher Effectivity of Tactical Performances	118

CONTENTS

CSM Dušan Rovenský	
Fire Team—Basic Building Block of the Modern Infantry Squad	123
Prof. Ing. Emil Halámek, CSc., Prof. Ing. Zbyněk Kobliha, CSc.	
The Last Generation of Chemical Weapons	137
Ing. Pavlína Vasická, Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.	
Expeditionary Capabilities and Food Acquisition	147
LANGUAGE PREPARATION	
Capt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.	
Reciprocal Teaching and its Importance for Improving Reading Comprehension	155
Capt. Mgr. Jan Šmíd	
The Successfulness of Departmental Language Courses, Level SLP 2, DLI	165
BOOK REVIEW	
Risk Management in Integrated Interpretation	170
Security Forum '08	173
HISTORY PAGES	
PhDr. Antonín Rašek	
Military Memorandum 1968:	
Why the Soviets did not Occupied the Ministry of National Defence,	
but MPA KG	176
PERSONAL DATA	
Another True Hero Has Gone Away:	
Major General (ret.) Miloš Knorr, M.B.E.	180
English Annotations	182
Who is Who in This Issue	186
English Subject Index 2008	190
Czech Subject Index 2008	196
English Table of Contents	202

OBSAH

Prof. PhDr. František Ochрана, DrSc.

Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu	3
---	---

Prof. Ing. František Božek, CSc., brig. gen. prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.,
Ing. Josef Navrátil, CSc., dr. Josef Kellner, CSc.

Management rizika a jeho fáze	13
--------------------------------------	----

Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., brig. gen. prof. Ing. Rudolf Urban, CSc., dr.h.c.,

Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany	21
--	----

VOJENSKÉ UMĚNÍ

Plk. gšt. Ing. Ján Spišák

Těžiště – rozhodující operační koncepce	36
<i>2. část</i>	

Pplk. Ing. Jiří Černý, doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.

Některé aspekty organizace velení a řízení u brigádního úkolového uskupení v prostředí NEC	44
---	----

Mjr. Ing. Eva Zezulová, Ph.D., mjr. Ing. Jiří Štoller, Ph.D.,
pplk. doc. Ing. Pavel Maňas, Ph.D.

Využití konceptu Reach-Back jako podporu stavebního dozoru v zahraničních misích AČR	52
---	----

NÁZORY, POLEMIKA

Ing. Jiří Dušek

Transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy efektivnost – proklamace a realita ekonomiky rezortu MO	60
--	----

Pplk. Ing. František Růžička

Faktory ovlivňující věrohodnost střednědobého plánování	70
--	----

INFORMACE

PhDr. Miloš Balabán, Ph.D.

Zahraniční a bezpečnostní politika Ruské federace v závěru první dekády 21. století a její předpokládaný vývoj	79
---	----

Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.

Rusko-gruzínská válka a její dopad na mezinárodní bezpečnost	94
---	----

Mgr. Ing. Jitka Janová, Ph.D.

Aplikace kvantitativních metod v praxi: postup transparentního zadávání zakázek malého rozsahu	103
---	-----

Strategické důsledky změny klimatu	111
---	-----

OBSAH

VOJENSKÝ PROFESIONÁL

Genmjr. Ing. Jiří Halaška, Ph.D, plk. gšt. Ing. Tomáš Rak

Nové taktické publikace AČR jako příspěvek k vyšší efektivitě taktických činností	118
--	------------

Prap. Dušan Rovenský

Palebný tým – základní organizační prvek pěších družstev moderních armád	123
---	------------

Prof. Ing. Emil Halámek, CSc., prof. Ing. Zbyněk Kobliha, CSc.

Poslední generace chemických zbraní	137
--	------------

Ing. Pavlína Vasická, prof. Ing. Aleš Komár, CSc.

Posílení expedičních schopností v proviantním zabezpečení	147
--	------------

JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA

Kpt. Ing. Petra Vráblíková, Ph.D.

Reciproční výuka a její význam pro zdokonalení jazykové dovednosti čtení s porozuměním	155
---	------------

Kpt. Mgr. Jan Šmíd

Úspěšnost v rezortních jazykových kurzech na úrovni SLP 2 na ÚJP	165
---	------------

RECENZE

Management rizika v integrovaném pojetí	170
--	------------

Bezpečnostní fórum '08	173
-------------------------------	------------

Z HISTORIE

PhDr. Antonín Rašek

Vojenské Memorandum 1968

<i>(Proč Sověti neobsadili nejdříve Ministerstvo národní obrany, ale VPA KG)</i>	176
--	------------

PERSONÁLIE

Další opravdový hrdina odešel: generálmajor v. v. Miloš Knorr, M.B.E.	180
--	------------

Anglické anotace	182
-------------------------	------------

Představení autorů tohoto čísla	186
--	------------

English Subject Index 2008	190
-----------------------------------	------------

Obsah ročníku 2008	196
---------------------------	------------

Obsah v angličtině	202
---------------------------	------------

Upozornění pro autory časopisu Vojenské rozhledy

Příspěvky v českém jazyce zasílejte na adresu redakce na disketě v textovém editoru (T 602, RTF, Word), případně v jednom vytištěném exempláři, nebo prostřednictvím E-mailu voj.rozhledy@army.cz.

Obrázky posílejte zvlášť, odděleně od textu (týká se hlavně příspěvků ve Wordu); studio zpracovává obrázky (grafiku) v programovém balíku Adobe Photoshop. Materiály určené ke skenování (fotografie, mapy) mají být kvalitní, obrázky dodávané v digitální podobě musí být skenované nejméně na 300 dpi velikosti 1:1 a uložené ve formátu EPS, TIFF, BMP, RAW či JPEG s minimální kompresí (tj. komprese = 10).

Vlastní text příspěvku pište vždy hned od prvního sloupce, pro odstavce nepoužívejte tabulátor (tj. zarážku), ale funkci: Formát \ Odstavec \ Speciální \ První řádek. Slova na konci řádku nedělte a nezarovnávejte. Tvrdé ukončení řádku (pomocí klávesy Enter) používejte pouze na ukončení odstavce, respektive titulu ap., ne jednotlivé řádky. Za textovými znaky: . , : ? ! nechte vždy mezeru. V textu na zdůraznění používejte pouze *kurzivu* nebo **tučné písmo**, nikoliv podtržené písmo. Poznámky v textu označujte číslicí (ne indexem), nejlépe v hranaté závorce. Poznámkový aparát připojte souhrnně za celým textem, nikoli na jednotlivých stranách pod čarou, bez použití poznámkového aparátu textových editorů (funkce: Poznámky pod čarou). Je-li to v možnostech autora, je vítané ke každému příspěvku přiložit stručné resumé v angličtině, v rozsahu cca 15 řádek.

Na konec každého příspěvku uveďte pod čarou svůj krátký životopis, včetně adresy, rodného čísla; u voj. z povolání či o.z. též číslo jeho VÚ respektive VZ a číslo příslušného RFO.

Číslo účtu na nějž je možné zasílat honorář je třeba zaslat okopírované, stačí část výpisu účtu s tímto číslem, bez jakýchkoli dalších údajů. Stačí poslat např. faxem (973) 215 569 „pro Vojenské rozhledy“. Důležité je uvést způsob kontaktu (telefonní číslo, fax, e-mail, kontaktní adresa).

Článek by měl mít ideálně rozsah zhruba do 15 tzv. normostran. Jedna normostrana představuje třicet řádek na jedné straně při formátu A 4 řádkování 2 - a šedesát úderů (písmen + mezer) na řádku, respektive 1800 znaků. Počet znaků se zjistí, když si otevřete funkci: Soubor \ Vlastnosti \ Statistické údaje \ Znaků s mezerami).

Co se týče uvádění použité literatury za článkem: od roku 1996 platí nová norma ČSN ISO 690: *bibliografické citace. Obsah, forma, struktura*. Praha: Český normalizační institut, 1996.

V odkazech na prameny dodržujte toto pořadí údajů: **Monografie:** Jméno autora (v pořadí PŘÍJMENÍ [velkým písmem], křestní jméno) – spoluautoři. *Název: Podnázev* [kurzivou]. Místo vydání, nakladatel, rok vydání, rozmezí stran. **Stať z časopisu:** Autor statí – spoluautoři [viz výše]. *Název: Podnázev* [ne kurzivou]. In: Editor sborníku – spolueditoři [obdobně jako u autora monografie] (ed.). *Název sborníku: Podnázev* [kurzivou]. Místo vydání: nakladatel, rok vydání, rozmezí stran. **Stať z časopisu:** Autor statí – spoluautoři [viz výše]. *Název: Podnázev*. In: *Název časopisu* [kurzivou], ročník, číslo (rok), rozmezí stran. **Stať z denního tisku.** Autor statí [viz výše]. *Název: Podnázev*. In: *Název novin* [kurzivou], přesné datum, rozmezí stran. **V odkazech na archivní fondy a sbírky** dodržujte toto pořadí údajů: název archivu a jeho umístění (při opakovaném odkazu jen jeho vžitá zkratka), název a značka fondu (sbírky), signatura, název nebo popis dokumentu. Dvojtečka uvozuje pouze podtitul knihy, dále se užívá za jménem místa vydání, před názvem vydavatele či nakladatelství.

Více viz mj. článek J. Golembiewské a V. Vincence Bibliografické citace ve VR 1/2003.

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Časopis **VOJENSKÉ ROZHLEDY**
čtvrtletník

Vydává:

Ministerstvo obrany České republiky – Prezentační a informační centrum MO
Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6

IČO: 60162694

Vojenské rozhledy, číslo 4/2008

Ročník: XVII. (XLIX.)

Datum vydání: 21. listopadu 2008

Rozšiřuje:

PIC MO, distribuce, Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6
Olga Endlová, tel. (973) 215 563, endlovao@army.cz

Redakce:

Jaroslav Furmánek (redaktor), telefon: (973) 215 733
E-mail: voj.rozhledy@army.cz
Fax: (973) 215 933

Redakční rada: PhDr. Miloš Balabán, Ing. Jan Doksanský, Ph.D., Ing. Vladimír Karaffa, CSc.,
genmjr. Ing. Jiří Halaška, Ph.D., doc. Ing. Josef Kašpar, CSc., Ing. Vladimír Krulík,
prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Mgr. Antonín Konrád, Ing. Miroslav Musil, Ph.D.,
plk. gšt. Ing. Tomáš Rak, Ing. Milan Štembera, CSc., doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.,
npor. PhDr. et Mgr. Hana Sobotková, DEA, Ph.D., pplk. Ing. Vlastimil Šlouf, Ph.D.,
Ing. Štefan Zigo.

Sídlo redakce: Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6

Časopis Vojenské rozhledy v elektronické podobě naleznete na:

http://www.army.cz/avis/voj_rozhl.htm
<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=3538> (2004–2008)

Články ve všeobecné části a některé další jsou recenzovány.

Grafická úprava: Andrea Bělohávková

Tiskne: VGHMÚř Dobruška

Evidenční číslo: MK ČR E 6059

Identifikační číslo: ISSN 1210-3292

