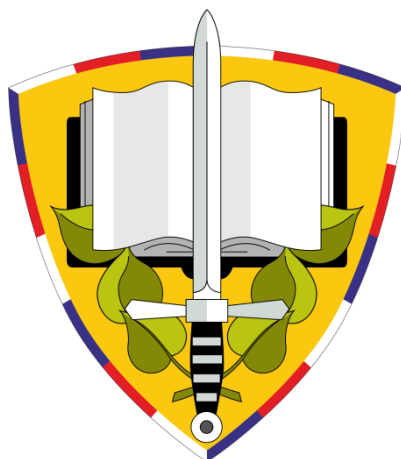


**UNIVERSITY OF DEFENCE / CZECH REPUBLIC
UNIVERZITA OBRANY / ČESKÁ REPUBLIKA**



**13th PhD Conference Proceedings
13. doktorandská konference**

**New Approaches to the National Security
Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu**

**Published by University of Defence in Brno
Brno 2018**

Conference Steering Committee / Programový výbor

prof. PhDr. Miroslav KRČ, CSc.
mjr. Ing. Martin VLKOVSKÝ, Ph.D.
Ing. Kristýna BINKOVÁ
Mgr. Eva KELLNEROVÁ
npor. Ing. Jan IVAN
Ing. Martin BRUNCLÍK
Ing. Eva KOZÁKOVÁ
Ing. Lubomír ALMER
Ing. Jan BŘEŇ
Ing. Petra BEŇOVÁ

Organization Committee / Organizační výbor

Mgr. Pavel SLÁDEK
Ing. Pavel KINCL
Ing. Michal MACKO
Ing. Martin TEJKAL
Ing. Michaela SENCIOVÁ
Ing. Lukáš VOGAL

Editor sborníku:

Mgr. Eva Kellnerová
Ing. Eva Kozáková

© Univerzita obrany
© Autoři příspěvků

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Copyright © 2018

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced without the prior permission of University of Defence in Brno University Press.

ISBN 978-80-7582-037-2

Vážení čtenáři, vážení účastníci konference,

otevíráte elektronický sborník z 13. ročníku doktorandské konference na téma „**Nové přístupy k zajištění bezpečnosti státu**“, kterou dne 7. února 2018 pořádala pod záštitou děkana plukovníka gšt. doc. Ing. Ivo PIKNERA, Ph.D. Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně. Tak jako v minulých letech konference umožnila studentům doktorských studijních programů prezentovat výsledky výzkumu v oblasti bezpečnosti a tematicky byla zaměřena především na vojenský management, ekonomiku obrany státu, vojenskou logistiku a ochranu obyvatelstva. Konference měla i edukační přesah ve formě kultivace přednesu jednotlivých prezentujících, schopnosti reagovat na dotazy a vhodně argumentovat.

Sborník obsahuje úplná znění článků studentů doktorských studijních programů nejen tuzemských, ale i zahraničních vysokých škol a vzdělávacích institucí.

Konference byla zahájena úvodními přednáškami dvou významných odborníků na bezpečnostní politiku státu – pana doktora Lukáše DYČKY z Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany a pana docenta Zdeňka KŘÍŽE z Katedry mezinárodních vztahů a evropských studií Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity.

Na závěr mi, vážení čtenáři, dovoluji poděkovat za projevenou přízeň a věřím, že se společně setkáme na dalších úspěšných ročnících doktorandské konference pořádané Fakultou vojenského leadershipu Univerzity obrany.

kpt. doc. Ing. Karel ŠILINGER, Ph.D., proděkan pro vědeckou činnost Fakulty vojenského leadershipu

OBSAH

INFORMAČNÍ PODPORA STANOVENÍ POŘADÍ V ROCE 2017 Zdeněk BEDNÁŘ	6
VLIV KOGNITIVNÍCH ZKRESLENÍ NA ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ Ondřej BOS	17
LOGISTICKÉ ZABEZPEČENÍ OZBROJENÝCH SIL A VEŘEJNÉ ZAKÁZKY Attila DERZSÉNYI, Rudolf URBAN	35
DEFINICE METRICKÝCH JAKOSTNÍCH PARAMETRŮ PRO ZJIŠTĚNÍ MÍRY EFEKTIVITY VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ PROVÁDĚNÝCH ČINNOSTÍ ZAHRANIČÍ OPERACE Jan DRBOLA	46
K VYBRANÝM PŘÍČINÁM VÝSKYTU NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTÍCH V PROSTŘEDÍ VOJENSKÝCH ORGANIZACÍ Jaromír ĎURIŠ	50
ELEKTRONICKÝ BOJ – BOJOVÁ ČINNOST V ELEKTROMAGNETICKÉM PROSTŘEDÍ Petr HLAVIZNA	57
STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ Petra HURBIŠOVÁ	67
KOMPARACE METOD EDUKACE STUDENTŮ A PROVÁDĚNÍ CVIČENÍ ZÁCHRANNÝCH SLOŽEK A ORGÁNŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PŘI PŘÍPRAVĚ NA ŘEŠENÍ MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ A KRIZOVÝCH SITUACÍ V PROSTŘEDÍ KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE Pavel KINCL, Alena OULEHLOVÁ	78
VONKAJŠIA BEZPEČNOSŤ SLOVENSKEJ REPUBLIKY V KONTEXTE NOVEJ BEZPEČNOSTNEJ STRATÉGIE Jaroslav KOMPAN	86
NELETÁLNÍ ZBRANĚ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY Roman KOPŘIVA	92
VYJEDNÁVÁNÍ: JEHO ROLE A VÝZNAM PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTU A VEDENÍ ZAHRANIČNÍCH OPERACÍ Ivo MARCIN	101
OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ ČR – PROCESNÍ POHLED Josef MELICHAR	108
VÝZNAM AKREDITACE A REAKREDITACE PRO EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH VOJENSKÝCH ORGANIZACÍ CENTRES OF EXCELLENCE Aleš MYLAN	119
NÁRODNÍ VOJENSKÉ PUBLIKACE A JEJICH VYUŽITELNOST PŘI VÝCVIKU S KBVP PANDUR II Miroslav POLACH	126
OCHRANA OBYVATEL V ŽILINSKÉM KRAJI Radka PRÍVAROVÁ	130
MANAŽERSKÁ PRÁCE NA ÚROVNI ŘÍZENÍ V ORGÁNECH STÁTNÍ SPRÁVY Eliška PROCHÁZKOVÁ	135
NESMRTÍCÍ ZBRANĚ S MECHANICKÝM ÚČINKEM Marek RADOSTA	140
CHARAKTER BUDOUCÍCH VOJENSKÝCH OPERACÍ JAKO VÝCHODISKO K VOLBĚ PŘÍSTUPU K PŘÍPRAVĚ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ Richard SAIBERT	147

**ZPRAVODAJSKÉ ZABEZPEČENÍ STÁTU VE VZTAHU K ROZVINUTÍ OZBROJENÝCH SIL
ČESKÉ REPUBLIKY**

Jaroslav STANĚK156

**COMPARISON OF APPROACHES TOWARDS TESTING THE EQUALITY OF EXPECTED RISK
EVENTS' NUMBERS - NUMERICAL RESULTS**

Martin TEJKAL165

MODEL VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE

Jozef VOJTEK.....174

ÚVODNÍ SLOVO

INFORMAČNÍ PODPORA STANOVENÍ POŘADÍ V ROCE 2017

INFORMATION SUPPORT OF CAREER SELECTION IN 2017

Zdeněk BEDNÁŘ¹

Abstrakt

V rámci změn v oblasti řízení lidských zdrojů v rezortu obrany, byla v roce 2017 poprvé uplatněna nová metoda stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a vojenské odbornosti, která je novým nástrojem v rámci nového konceptu řízení kariér vojáků z povolání. Autor článku je autorem realizovaného řešení informační podpory prvního testovacího stanovení pořadí pro vojenské hodnosti „rotmistr“ a „kapitán“, které se uskutečnilo v roce 2017. Článek je podrobnou analýzou výsledků tohoto procesu, zamyšlením nad některými aspekty tohoto nového nástroje řízení kariér vojáků z povolání a návrhem opatření do dalšího období na základě zjištěných poznatků a zkušeností z oblasti informační podpory.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, řízení kariér, stanovení pořadí

Abstract

Within the frame of concept of Human Resource Management of Ministry of defence, the new method of selection within military ranks and military fields was introduced in 2017. This is one of the tools of the new concept of military career management of Czech professional soldiers. The author of the article is an author of the concept of information support, of this new selection system, performed in 2017. This article analyses the results of this process and deals with some aspects of this tool for career management of professional soldiers. It is presenting also some suggestions based on lessons identified and lessons learned founding from the perspective of information support.

Key words:

human resource management, career management, selection

ÚVOD

Stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a vojenské odbornosti je zcela novým nástrojem řízení lidských zdrojů, který se rezort obrany rozhodl implementovat počínaje rokem 2017. Ve své podstatě se jedná o nový koncept založený především na novém ustanovení o době rozhodné §6a zákona o vojácích z povolání [1] a na novém postupu stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a vojenské odbornosti [2]. Na splnění požadavků, vycházejících z uplynulé části rozhodné doby a splnění podmínky minimální doby služby v hodnosti, jsou vojáci vybráni do procesu hodnocení ke stanovení pořadí. Vojáci také musí předem souhlasit s pokračováním služebního poměru. Komise, sestavená podle určených pravidel, vždy na počátku druhého čtvrtletí, na základě údajů personální evidence ISSP a stanovených hodnotících kritérií, provede hodnocení, na jehož základě následně dojde ke stanovení pořadí vojáků v hodnosti a vojenské odbornosti. Aplikací počtů vojáků určených gestory vojenských odborností k postupu v kariéře, dojde k výběru těchto vojáků na základě stanoveného pořadí.

¹ **plukovník gšt. Ing. Zdeněk Bednář**, Odbor personálních informací, Agentura personalistiky AČR, Generální štáb Armády České republiky, VZ 2230 Praha, 216400, zdenek.bednar@army.cz.

Ostatní vojáci jsou určeni k pokračování profesního růstu ve stávajícím služebním zařazení, nebo ke služebnímu zařazení stejné úrovně, případně k ukončení služebního poměru.

S první skupinou v následujícím ročním období pak budou realizována personální opatření směřující k jejich přípravě na posuny v kariéře a včetně vlastního posunu na služební místa s vyšší stanovenou hodnotou. Nosné tak zůstává rozhodování služebních orgánů v součinnosti s veliteli součástí a zařízení, nicméně na základě srovnání kvality ve stejnorodé, měřitelné skupině.

Výsledkem tedy není publikované pořadí od nejlepšího po nejhoršího, ale pouze seznam vojáků ke kariérnímu růstu. Schematicky lze toto rozdělení pojmenovat:

- postup (pro vybrané vojáky);
- čekání (pro ostatní).

Vojáci v režimu čekání dostávají další příležitost v dalším ročníku stanovení pořadí, nicméně pokud se jim opakovaně nepodaří postoupit do skupiny pro kariérový postup, mohou být s koncem rozhodné doby propuštěni ze služebního poměru.

K naplnění těchto záměrů je nezbytná kvalitní informační podpora tohoto procesu. Vzhledem k počtu hodnocených vojáků a počtů komisí, je informační zabezpečení a informační podpora nejenom základem realizovatelnosti celého procesu, ale také základem jeho konečné úspěšnosti. Pro testovací provoz roku 2017 byla, z důvodu časových, zvolena informační podpora rezortní s využitím stávajících nástrojů ISSP a dalších interně vytvořených nástrojů, bez úprav aplikací ISSP. Nicméně v dalších letech bude nezbytné zvolit vyváženou kombinaci informační podpory rezortní a nástrojů dodaných dodavatelem ISSP vzhledem k velkému objemu zpracovávaných dat, které by nebylo efektivní zpracovat zvolenou metodou.

Implementací rozkazu ministra s využitím těchto teoretických poznatků, plánů a analýz došlo k prvnímu ročníku stanovení pořadí v hodnosti a odbornosti v roce 2017 pro vybrané vojenské hodnosti rotmistr a kapitán. Celý proces stanovení pořadí probíhal ve dvou mimopražských posádkách. Z pohledu zpracování výsledků a jejich posouzení je nutné připomenout, že celkový počet vytvořených podkomisí byl 12, po třech hodnotících členech, což celkově představovalo 36 hodnotitelů. Denní výkon se podle hodnocení sekretářů jednotlivých komisí pohyboval kolem 70 hodnocení [3].

Z pohledu informační podpory, kdy konečné schválení rozkazu ministra předcházelo bezprostředně zahájení příprav vlastního hodnocení, nebylo již možné realizovat standardní začlenění nových nástrojů do systému ISSP standardními postupy pro nákup nových nástrojů informační podpory. Navrhnul jsem, v rámci zpracování své disertační práce, postup realizace informační podpory s využitím existujících nástrojů informačního systému a vytvořením nových nástrojů, který byl následně realizován. Velice zjednodušeně lze postup charakterizovat jako prvotní nastavení parametrů a kontroly dat k identifikaci osob, které splnili podmínky zařazení do procesu stanovení pořadí. Následně došlo k vygenerování hodnotících formulářů pro členy komise. Princip spočíval v anonymním zobrazení dat z ISSP za jednotlivá hodnotící kritéria s možností jejich bezprostředního bodového ohodnocení. Následným zpracováním dat a jejich analýzou došlo k nastavení parametrů k identifikaci vojáků pro postup v kariéře při integraci tohoto identifikátoru do dalších nástrojů ISSP.

V následující části se věnuji analýze výsledků procesu stanovení pořadí v roce 2017 a zamyšlením nad některými aspekty jak tohoto procesu stanovení pořadí, tak vlastní realizace informační podpory.

1 ANALÝZA STANOVENÍ POŘADÍ

V celém procesu stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a odbornosti ve zkušebním proběhu roku 2017 bylo posouzeno celkově 4013 vojáků. Z nich splnilo vstupní podmínky celkem 3615 vojáků, kteří byli následně zařazení do předběžného seznamu ke stanovení pořadí. Následně byli vyřazeni vojáci komisí Státního tajemníka v MO a zbývajících 2434 vojáků byli zhodnoceni komisí. Z celkového počtu pak bylo pro postup v kariéře vybráno 643 vojáků. V tabulce č. 1 uvádím přehled počtů vojáků v jednotlivých etapách zpracování po hodnostech.

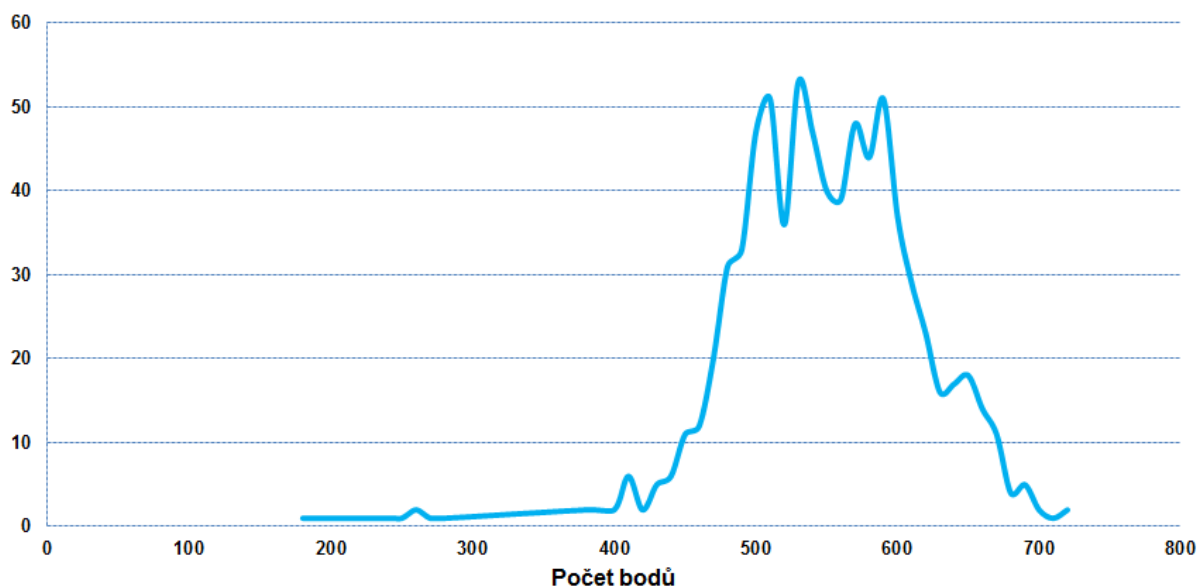
Tab. 1 Tabulka počtů vojáků v jednotlivých fázích zpracování

Hodnost	Celkový počet VZP k 1. 3. 2017	Počet zařazených do předběžného seznamu	Počet hodnocených komisemi	Počet "nad čarou"
kapitán	1486	1249	773	252
rotmistr	2527	2366	1661	391

Zdroj: vlastní.

Zásadní pozitivní zkušeností je dosažení dostatečné variability výsledných hodnocení, kdy četnost opakování stejného bodového zisku byla velice malá. Pro celkové množství 2434 hodnocených vojáků, při rozdělení podle vojenských hodností a vojenských odborností, celkové množství unikátních bodových hodnocení v těchto skupinách dosáhlo počtu 1816 výsledků, což představuje téměř 75 % všech hodnocení. Pro hodnost rotmistrů pak jedinečného výsledného bodového hodnocení z 1661 hodnocených dosáhlo 1144 vojáků, což představuje 69 % a v hodnosti kapitána ze 773 dokonce 672 vojáků, což reprezentuje 87 %. Rovnost bodů byla dosahována v míře, která nebránila dalšímu zpracování a především výběru vojáků určených k postupu v kariéře.

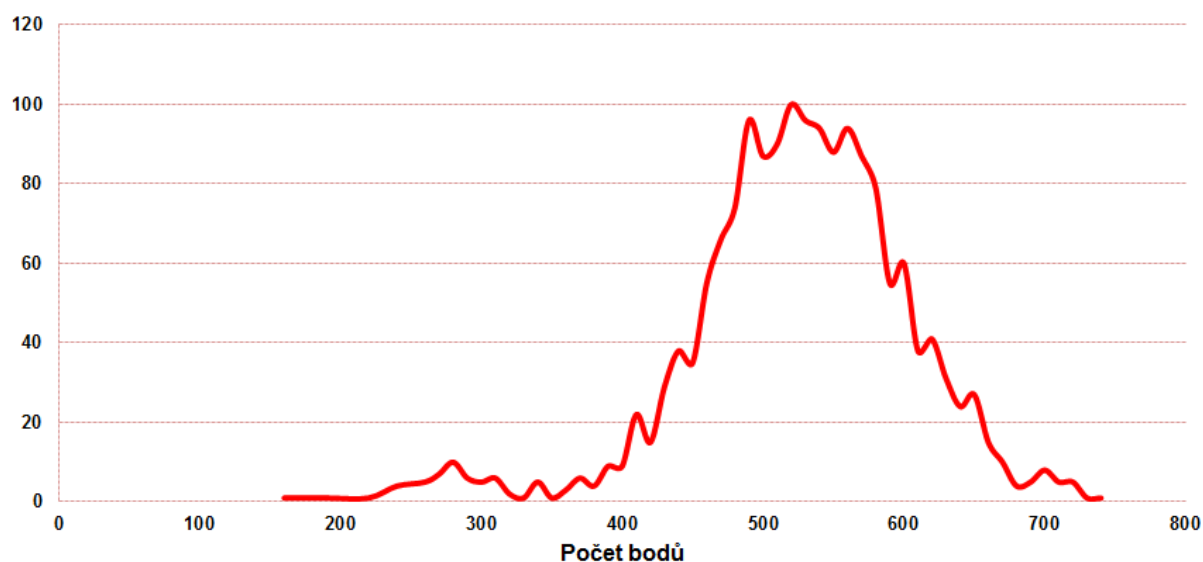
Celkový bodový průměr činil 532 bodů, průměrný bodový zisk rotmistrů dosáhl 524 bodů, kapitánů 548 bodů. V hodnosti kapitáni dosáhla nejvyššího průměru bodů 723 vojenská odbornost 21 a nejnižší 183 odbornost 22. V hodnosti rotmistr dosáhla nejvyššího průměru bodů 742 vojenská odbornost 42 a nejnižší 163 odbornost 31.



Obr. 1: Četnost celkových bodových hodnocení kapitánů.

Zdroj: vlastní.

Dosažené celkové bodové výsledky hodnocených vojáků (Obr. 1 a 2) a vhodně stanovené limity pro jednotlivé hodnosti a odbornosti umožnily v detailním rozdělení podle vojenských hodností a vojenských odborností (Tab. 2) zabezpečit bezproblémovou identifikaci stanoveného počtu vojáků, určených k postupu v kariéře. Tento aspekt byl považován za stěžejní rizikový faktor celého procesu stanovování pořadí, kdy především existovalo nebezpečí, že zvolená kritéria neumožní dostatečné bodové rozdíly mezi jednotlivými vojáky tak, aby bylo možné vybrat počet vojáků určených gestorem vojenské odbornosti k postupu v kariéře. To by hrozilo při minimálních bodových rozdílech. To se naštěstí nepotvrdilo.



Obr. 2: Četnost celkových bodových hodnocení rotmistrů.
Zdroj: vlastní.

Tab. 2 Přehled výsledků stanovení pořadí po vojenských oborech

Hodnost	Počty	všechny obory a odbornosti	obor pozemní síly	obor vzdušné síly	obor logistika	obor podpora velení	obor zdravotnictví	obor vojenské zpravodajství	obor vojenská policie	obor všeobecná podpora	Celkem
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	
kapitán	Počet vojáků k 1. 3. 2017	27	221	391	239	146	70	95	73	224	1486
	Počet zařazených do výběru	21	162	325	204	133	54	81	69	200	1249
	Počet hodnocených	11	84	227	128	80	30	53	33	127	773
	Počet postup v kariéře	6	34	56	40	19	22	22	15	38	252
	Max body všichni hodnocení	695	690	723	669	667	615	720	674	678	
	Min body všichni hodnocení	419	445	183	261	417	202	258	449	249	
	Avg body všichni hodnocení	557	573	530	517	533	534	576	584	531	
	Max body postup v kariéře	695	690	723	669	667	615	720	674	678	
	Min body postup v kariéře	528	543	514	414	567	485	525	592	492	
	Avg body postup v kariéře	621	620	589	573	603	565	625	625	580	
rotmistr	Počet vojáků k 1. 3. 2017	22	522	285	941	255	63	173	160	106	2527
	Počet zařazených do výběru	21	461	275	903	245	62	169	141	89	2366
	Počet hodnocených	15	332	201	648	166	56	122	68	53	1661
	Počet postup v kariéře	5	73	61	86	49	30	42	25	20	391
	Max body všichni hodnocení	581	731	668	698	742	597	724	662	700	
	Min body všichni hodnocení	413	244	193	163	312	274	366	419	428	
	Avg body všichni hodnocení	511	553	459	521	514	477	567	546	543	
	Max body postup v kariéře	581	731	668	698	742	597	724	662	700	
	Min body postup v kariéře	551	519	280	548	509	385	542	561	499	
	Avg body postup v kariéře	566	621	527	595	585	531	613	594	590	

Zdroj: vlastní.

Zřetelná je také značná rozdílnost minimálního počtu bodů označená jako „Min. body postup v kariéře“ (Tab. 2), které musel voják dosáhnout, aby byl ještě identifikován v limitu počtů a označen pro postup v kariéře. Tato rozdílnost je ještě markantnější při detailním přehledu po jednotlivých odbornostech. Pro názornost a jednoduchost jsou v tabulce č. 2 vojenské odbornosti seskupeny do vojenských oborů.

2 CHYBOVOST ZPRACOVÁNÍ

Z pohledu dalšího směřování možných zlepšení zpracování a především k dosažení co nejlepšího návrhu informační podpory je nezbytné zhodnocení chybovosti. Chybovost a zhodnocení možností její eliminace je klíčovým aspektem především k posouzení možností plné automatizace procesu zpracování stanovení pořadí.

Především je nutné si uvědomit, že teoretická možnost chybného údaje, vedeného v ISSP, ovlivňuje jak manuální, tak případné automatické hodnocení, neboť data ISSP jsou jediným dostupným datovým podkladem, na jehož základě probíhá stanovení pořadí. Vycházíme-li z tohoto předpokladu, lze definovat míru předpokládané chybovosti automatického algoritmicizovaného zpracování těchto dat takřka v ideální míře blíží se absolutní přesnosti. Této hodnoty ručním zpracování v uvedených objemech, které dosáhly 7302 počtů posouzení každého kritéria, nikdy nelze dosáhnout.

Klíčové je tedy posouzení úrovně chybovosti lidského faktoru při subjektivním posouzení údajů, které lze analyzovat a pomocí algoritmu stanovit výslednou odchylku a chybovost zpracování. Manuální zpracování přináší vždy jistou míru diverzity pramenící ze subjektivity samé podstaty tohoto hodnocení, která může být v rozumné míře pozitivní, ale i negativní. Pozitivní ve snaze o maximální míru diverzity celkových hodnocení. Negativní, pokud je provázena příliš velkou měrou zcela nepřesných hodnocení. Zaměřuji se především na extrémní případy bodového zisku při nesplnění kritéria nebo nezískání bodů při splnění kritéria. Zajímavým aspektem je jistě i diverzita bodové hodnoty identických údajů. Přece jen se jedná o vojenskou kariéru, která může být negativně ovlivněna.

První skupina hodnocených dat byla zaměřena na dosažené vzdělání, kde se hodnotí se nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. Bodové rozpětí za jednotlivé hodnotitele dosáhlo 5 až 15 bodů. Bodové hodnocení, doporučené hodnotitelům, bylo deset bodů pro splnění kvalifikačního předpokladu odpovídajícímu hodnotě (maturita pro rotmistry a bakalářské vzdělání pro kapitány) a při vyšším vzdělání vyšší bodová hodnota.

Tab. 3 Přehled posouzení hodnotícího kritéria dosaženého vzdělání rotmistrů

Dosažené vzdělání	Získané body				
	5	12	13	14	15
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)	1	3280	2		5
Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou		787		1	1
Úplné střední všeobecné vzdělání		363			
Vyšší odborné vzdělání		66	49	2	
Vyšší odborné vzdělání v konzervatoři		4	4	4	
Vysokoškolské bakalářské vzdělání		12	113	160	53
Vysokoškolské magisterské vzdělání			1	1	74

Zdroj: vlastní.

V případě značné různorodosti posuzovaných záznamů u rotmistrů (Tab. 3), kdy předpokládané optimální hodnocení kategorie je zvýrazněno v tabulce červeně, dosáhla chybovost 5 %. V případě posuzovaných záznamů u kapitánů (Tab. 4), dosáhla chybovost 0,4 %. Míra chybovosti je tedy takřka

zanedbatelná. Je nutné připomenout, že pro určení míry chybovosti je jako chyba definováno takové hodnocení kritéria, které je zcela zjevně nesprávné. Tam, kde se jedná o drobné bodové rozdílnosti, je tato rozdílnost akceptována jako aspekt subjektivního posouzení hodnotitele.

Tab. 4 Přehled posouzení hodnotícího kritéria dosaženého vzdělání kapitánů

Dosažené vzdělání	Získané body	
	10	15
Vysokoškolské bakalářské vzdělání	2239	1
Vysokoškolské magisterské vzdělání	8	71

Zdroj: vlastní.

Druhou skupinou posuzovaných údajů bylo vojenského kariérního vzdělání, kde se hodnotí splnění kariérního kurzu. Bodové rozpětí hodnotitelů se pohybovalo od 0 až do 15 bodů. Doporučené hodnocení bylo deset bodů při splnění požadavku odpovídajícímu hodnosti (praporčícký kurz pro rotmistry a důstojnický kurz pro kapitány) a vyšší hodnocení pokud voják dosáhl již vyššího kariérního vzdělání.

Tab. 5 Přehled posouzení hodnotícího kritéria dosaženého kariérního vzdělání rotmistrů

Kariérové vzdělání	Získané body				
	0	12	13	14	15
bez vojenského kariérového kurzu	20	7			
poddůstojnický kurz	46	1			1
praporčícký kurz	1	4682		1	7
vyšší praporčícký kurz		7	45	6	2
důstojnický kurz		6	3	7	140

Zdroj: vlastní.

V případě značné různorodosti posuzovaných záznamů u rotmistrů (Tab. 5), kdy předpokládané optimální hodnocení kategorie je zvýrazněno v tabulce červeně, dosáhla chybovost 0,9 %. V případě posuzovaných záznamů u kapitánů (Tab. 6), dosáhla chybovost 0,4 %. Míra chybovosti není nikterak závažná.

Tab. 6 Přehled posouzení hodnotícího kritéria dosaženého kariérního vzdělání kapitánů

Kariérové vzdělání	Získané body			
	0	5	10	15
bez vojenského kariérového kurzu	3			
praporčícký kurz	6			
vyšší praporčícký kurz	3			
důstojnický kurz	2	1	1885	
kurz pro vyšší důstojníky			7	412

Zdroj: vlastní.

Třetí hodnocenou oblastí je jazyková způsobilost, kde se hodnotí dosažená jazyková znalost. Primární je znalost anglického jazyka. Bodové rozpětí je 0 až 15 bodů. Doporučený přístup je deset bodů při splnění anglického jazykového požadavku odpovídajícímu vojenské hodnosti (rotmistr 1111 a kapitán 2222) a vyšší v případě vyšší znalosti, nebo znalosti jiných jazyků. Detailní analýza přesnosti nebyla provedena pro značnou technickou náročnost zpracování a především pro problematické

prezentování výsledků, nicméně analýza výsledného posouzení ukazuje značně nevyvážené hodnocení pro obdobnou znalost jazyka. Například jeden kapitán byl za znalost anglického jazyka v úrovni 3333 a francouzského jazyka v úrovni 1222 ohodnocen celkem 13 body, zatímco jiný kapitán za znalost anglického jazyka v úrovni 3333 a francouzského jazyka v úrovni 1222+ celkem 4 body. Otázkou je zda skutečně kapitán se znalostí anglického jazyka na úrovni 2+32+2 při zisku 9 bodů je skutečně výrazně hůře jazykově uplatnitelný jako kapitán se znalostí anglického jazyka na úrovni 2+32+2+, německého jazyka 1101 a ruského jazyka 1100 se ziskem 12 bodů. Nicméně takový výsledek je již poplatný subjektivnímu přístupu každého hodnotitele. I přes neurčení míry chybovosti.

Dalším, čtvrtým, hodnotícím kritériem je tělesná zdatnost a profesní příprava. Tělesná zdatnost se hodnotila za poslední tři roky na základě výročních přezkoušení a výsledná hodnota byla průměrována a obdobný postup byl uplatněn pro profesní přezkoušení, nicméně evidence tohoto typu údaje je dostupná pouze za rok 2016. Bodové rozpětí je 0 až 15 bodů.

Tab. 7 Přehled posouzení hodnotícího kritéria výročního přezkoušení z tělesné přípravy kapitánů a rotmistrů

Výroční přezkoušení z tělesné přípravy	Získané body								
	0	1	2	3	4	5	10	12	15
Neúčast	2994					563	5		
Nevyhovující	877		1			2	1		
Vyhovující	7			16	4	4234	14		12
Dobře	9	1	1		5	39	8515		8
Výtečně	2					6	9	1	4579

Zdroj: vlastní.

Hodnocení pro výroční přezkoušení podle výsledku pohybovalo v rozpětí 0 až 15 bodů (Tab. 7) a pro profesní přezkoušení 0 až 10 bodů (Tab. 8). Sloučením tří posuzovaných ročníků je trojnásobné množství hodnocení kritéria jak pro ostatní kritéria. Analýza byla provedena pro obě hodnosti společně.

Tab. 8 Přehled posouzení hodnotícího kritéria profesní přípravy kapitánů a rotmistrů

Profesní přezkoušení	Získané body					
	0	2	3	4	5	10
NE	937		201	1	13	
Nevyhovující	100		5			
Vyhovující	5	8	1571	19	30	
Dobře	3	1	28	2071	7	15
Výtečně			5		2253	

Zdroj: vlastní.

Z celkového množství 21 906 záznamů o provedeném zhodnocení výsledků výročního přezkoušení z tělesné přípravy za poslední tři roky bylo identifikováno 707 záznamů vymykajících se předpokládanému výsledku. To představuje předpoklad 3,2 % nepřesnosti. Tato míra chybovosti již není ideální a signalizuje potíže hodnotitelů s posouzením předložených dat. Nicméně právě u těchto dat je prokazatelně vysoká exaktnost, kdy by míra subjektivity měla být minimální. Formulář hodnocení požaduje bodovou hodnotu za každý ročník přezkoušení a výsledná hodnota se z těchto tří roků zprůměruje a zaokrouhlí.

V páté části je hodnoceno služební hodnocení, kde se posuzuje aritmetický průměr celkového počtu bodů služební hodnocení za poslední tři roky, dále jednotlivé atributy posouzením textových částí hodnocení, jako plnění hlavních úkolů, udělení kázeňské odměny, reprezentace rezortu na veřejnosti, práce navíc ve prospěch jednotky a udělení vyznamenání. Bodové rozpětí oblasti dosáhlo 0 až 130 bodů pro služební hodnocení. Aritmetický průměr služební hodnocení byl již spočítán a zobrazen ve formuláři a tak se v této části dosahuje absolutní přesnosti. Pro další kritéria je téměř nemožné analyzovat textové části hodnocení a porovnat je s výsledným posouzením hodnotitele. Nicméně rozpětí hodnocení dosáhlo pro plnění hlavních úkolů 0 až 24 bodů, udělení kázeňské odměny 0 až 8 bodů, reprezentace rezortu na veřejnosti 0 až 10 bodů, práce navíc ve prospěch jednotky 0 až 10 bodů a udělení vyznamenání 0 až 25 bodů.

Poslední šestou částí je posouzení služební praxe, kde se hodnotí celkový průběh služby, se zaměřením na velitelskou a štábní praxi, praxi specialisty, zastupování, lektora UO a instruktora, služba v zahraničních operacích a služba na zahraničních pracovištích. Bodové rozpětí dosáhlo 0 až 95 bodů, při rozdělení - velitelská praxe od 0 do 50 bodů a štábní praxe od 0 do 50 bodů, praxe specialisty od 0 do 50 bodů, zastupování 0 až 25 bodů, lektora UO od 0 do 10 bodů, instruktor od 0 do 30 bodů, služba v zahraničních operacích od 0 do 25 bodů a služba na zahraničních pracovištích od 0 do 25 bodů.

Opět lze konstatovat, že s nemalým úsilím lze průběh služby analyzovat, s jistou mírou nepřesnosti, nicméně toto úsilí a problematické prezentování výsledků nepřinese kýžený efekt. Proto se další úsilí zaměřilo na posouzení hodnocení kritéria služby na zahraničních pracovištích a vyslání do zahraničních operací. Pro obě kategorie bylo doporučeno udělení bodů podle četnosti a náročnosti zastávané pozice.

Tab. 9 Přehled posouzení hodnotícího kritéria služby na zahraničním pracovišti (NATO a EU) kapitánů a rotmistrů

Zahraniční pracoviště (NATO a EU)	Získané body											
	0	1	2	3	4	5	7	8	10	15	20	25
NE	7125	6	6	2	1	13	1		19	2	3	3
ANO	14						1	3	29	4		3

Zdroj: vlastní.

U služby na zahraničních pracovištích (Tab. 9) je kupodivu značná nepřesnost u vojáků, kteří nikdy na zahraničním pracovišti nesloužili. Celkově lze identifikovat přibližně 1,1 % chybovost, při vědomí toho, že odchylka od střední hodnoty 10 bodů hodnocení vojáků se zkušeností se službou na zahraničním pracovišti může být přirozeně motivovaná atraktivností tohoto zařazení. Pochybnosti naopak plynou z toho, zda je možné z názvu služebního zařazení dostatečně posoudit náročnost vykonávané činnosti. Vůbec ale není možné posoudit, zda voják v takovém služebním zařazení byl skutečně dobře hodnocen, nebo zda hodnocení dobré nebylo. Bohužel tyto informace nejsou často odpovídající měrou zohledněny ani ve služebním hodnocení.

Pro zahraniční operace (Tab. 10) je tento paradox platný naprosto stejně. Nicméně z dat lze opět vypočítat určité nepřesnosti. Rozdělitelné jsou do dvou pohledů. První, kdy připustíme určitou míru subjektivního posouzení jako akceptovatelnou. Pak lze pohlížet na chyby výsledného zhodnocení pouze z pohledu vyloženě extrémních případů bodového zisku při neexistující účasti v zahraniční operaci, nebo žádných bodů při evidentní účasti. Pak je chybovost 1,3 %. Druhý pohled připouští takřka mizivou schopnost z názvu pozice a názvu zahraniční operace posoudit náročnost vyslání a především výsledky odvedené práce. Pak vše, co se odchyluje od červeně označených hodnot, může být považováno za diskriminující z pohledu statistického srovnání. Pak dosahuje míra nepřesnosti až 26 %.

Tab. 10 Přehled posouzení hodnotícího kritéria služby v zahraniční operaci kapitánů a rotmistrů

t	Získané body																								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25
0	3596		1	2		1					13					4									
1	49	5	7	10	8	608	21	5	27	3	727	7	7	3	1	21	2				2				
2	13	1	1		1	33	1	10	8	2	593	11	30	8	8	114	6	1			76				
3	4					6		4	3		188	4	6	5	3	240	6	10	11	3	70	1	5		56
4	5					1					56	1	1			27	1	3	4		107	1	1	1	75
5					1						17					6		3			33				96
6											12								1		8				63
7											9														18
8																									12

Zdroj: vlastní.

3 ZJIŠTĚNÉ POZNATKY

Veškeré nástroje informační podpory, ať již nástroje aplikací ISSP využívané k zabezpečení procesu, tak nově vytvořené výstupy z ISSP a nové nástroje a postupy zpracování a analýzy dat, umožnili úspěšně realizovat cíle stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a ve vojenské odbornosti v roce 2017. Výsledky datové analýzy jednotlivých hodnocení dat podle stanovených kritérií potvrdily akceptovatelnou míru chybovosti. Nicméně tuto míru chybovosti lze ještě výrazněji snížit.

Celkově kvalita a diverzita dílčích hodnocení odpovídá podmínkám a subjektivitě zvolené metody hodnocení manuálním zpracováním.

Podle rozsahu bodového hodnocení lze především konstatovat, že nastavená kritéria a následné posouzení předložených dat vojáků zabezpečilo dostatečnou diverzitu celkových výsledných bodových hodnocení tak, aby bylo možné identifikovat vojáky pro postup v kariéře.

Stěžejním pro celý proces se ukázala kvalita dat. V následujícím období bude nutné se zaměřit na centrální kontrolu dat v ISSP a současně na metodiku zpracování služebních hodnocení. Kvalita dat je průběžně analyzovatelná a lze se jí průběžně věnovat celoročně. Toto intenzivní a systematické působení, které v sobě musí zahrnovat metodické i kontrolní mechanismy, v konečném důsledku může radikálně zlepšit kvalitu vstupních informací. Nezanedbatelným činitelem zůstává pečlivost při zpracování personálních údajů. Ta je nezbytná jak pro správné pořízení dat, tak pro jejich následnou kontrolu.

Obzvláště problematickou se jeví kvalita zpracování služebních hodnocení. Kromě možných úvah nad zlepšením vlastního formuláře služebního hodnocení tak, aby lépe vystihoval požadované informace a doslova vynutil na hodnotitelích jejich uvedení, se také nabízí metodické a kontrolní působení jak na hodnotitele, tak na zpracovatele dat. Zvláště komplikované je získávání informací o udělení kázeňské odměny, reprezentace rezortu na veřejnosti a práce navíc ve prospěch jednotky.

Nemalé problémy také způsobovalo uvádění jmen hodnocených vojáků v textových částech, což narušovalo celkový záměr anonymního zpracování. To bylo částečně řešeno automatickou identifikací a odstraněním těchto jmen, nicméně vzhledem k náročnosti tohoto postupu identifikace jména v běžném textu, není tento postup dostačující.

Velice užitečným nástrojem je možnost následné korekce stanoveného pořadí v období realizace opatření na základě stanoveného pořadí. V případě, že voják není vybrán k postupu v kariéře a současně není jiný voják určený k postupu v kariéře s požadovanou odborností, může být voják dodatečně zařazen do seznamu pro postup v kariéře na základě žádosti a následného rozhodnutí státního tajemníka v MO.

Tato korekce je možná prakticky kdykoli, podle aktuální situace a především potřeb rezortu obrany. To je především nezbytné si uvědomit pro další stanovování pořadí v následujících letech, kdy toto opatření je dostatečným nástrojem, který by měl odstranit jakékoli snahy o jiný výběr vojáků pro postup v kariéře než uplatněním pořadí a stanovených limitů, tedy standardní postup. Pokud jsou totiž v odbornosti zásadně odlišné specializace pod jedním ČVO, pak i v případě, že nikdo z požadované specializace není vybrán pro postup v kariéře a je nezbytné tento postup realizovat, pak právě udělení výjimky a dodatečné zařazení do vybraných vojáků k postupu v kariéře je tím nástrojem, který musí být použit.

4 DOPORUČENÉ ZMĚNY PRO STANOVENÍ POŘADÍ V ROCE 2018

Pro rok 2018 se podle prvotních analýz předpokládá, že z 11 951 vojáků vybraných hodností, u kterých je plánováno stanovení pořadí, splní podmínky pro zařazení do předběžného seznamu vojáků ke stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a vojenské odbornosti 7 486 vojáků.

Bohužel z důvodu kapacitních a z důvodů vyšší priority jiných úkolů bude i ročník 2018 řešen stejnými nástroji informační podpory jako ročník 2017. Při uvedených počtech se rozhodně nebude jednat o snadný úkol.

Postup, jednotlivé nástroje a činnosti informační podpory se v zásadě osvědčily a pro rok 2018 doznají jen drobných změn a lze je v zásadě využít opětovně bez jakýchkoli potíží.

Zásadní navrhovaná změna se dotýká hodnotícího formuláře. V rámci hodnotícího formuláře navrhuji pro rok 2018 zásadní změnu logiky zpracování vlastního hodnocení v hodnotícím formuláři pro členy komisí. V současné době jsou předložena data a ta jsou subjektivně posouzena. Navrhovaná změna spočívá v nastavení hodnotícího algoritmu, který by současně data pro hodnocení zhodnotil a navrhnul hodnocení, které by zobrazil hodnotiteli. Hodnotitel by zadával korekci tohoto automatického hodnocení jak v kladných či záporných hodnotách. V další, již opět needitovatelné, buňce by se zobrazila výsledná hodnota kritéria. Tento postup v sobě slučuje jak exaktní posouzení s takřka absolutní přesností prvotního posouzení s faktorem subjektivního korigování manuálním zásahem. Například pro dosažené vzdělání by pro uvedenou vysokou školu byla automaticky navržena hodnota 10 bodů, kterou by hodnotitel korigoval -2 body pro nesoulad s vojenskou profesí. Výsledné hodnocení by se zobrazilo s hodnotou 8 bodů.

Uvedená změna není uplatnitelná na všechna kritéria. Jednalo by se především o dosažené vzdělání, karierní kurz, jazykovou způsobilost, přezkoušení z tělesné přípravy, profesní přezkoušení, služební hodnocení (navrhuji přepočít bez korekce), vyznamenání, zahraniční operace a zahraniční pracoviště.

ZÁVĚR

Článek představuje analýzu výsledků stanovení pořadí ve vojenské hodnosti a ve vojenské odbornosti jako jeden z hodnotících aspektů úspěšnosti aplikované informační podpory tohoto nového nástroje řízení lidských zdrojů v rezortu obrany.

Rezort ustoupil od systému výběrových řízení a nově od roku 2017 zavádí nový způsob centrálního každoročního stanovování pořadí v hodnostech a odbornostech. Na základě současně nastavených limitů a aplikací rozhodné doby na služebním místě rezort plánuje nastavení procesu skutečného strategického řízení lidských zdrojů – kariér vojáků. Právě výsledky tohoto historického prvního stanovení pořadí v hodnostech kapitán a rotmistr jsou podrobně analyzovány především z pohledu jejich chybovosti.

Článek v zásadě konstatuje, že kvalita navržených nástrojů a činností informační podpory umožnily realizovat stanovení pořadí v roce 2017. Kvalita hodnocení, diverzita celkových výsledků a akceptovatelná míra chybovosti potvrdily správnost jednak zvolené metodiky a kritérií, ale současně i zvolenou metodu informačního zabezpečení, jeho činnosti a nástroje.

K výše uvedenému lze úplným závěrem doplnit, že v roce 2017 proběhlo testování postupů a nástrojů informační podpory a jejich postupnému doladění. Vyvrcholením celého procesu tak bude plošná implementace podle RMO č. 9/2017 v roce 2018.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKO. *Zákon č. 332/2014 Sb.: Zákon, kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony*. In: Sbírka zákonů ČR. *Zákony pro lidi.cz* [online]: © AION CS 2010-2017, 2014, ročník 2014, částka 2014, číslo 332. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2014-332>.
- [2] ČESKO. *Rozkaz ministra obrany č. 9: Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér*. In: *Věstník MO*. PRAHA: Rezort obrany, 2017.
- [3] ČESKO. *Rozkaz ministra obrany č. 63: Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání*. In: *Věstník MO*. PRAHA: Rezort obrany, 2015.

VLIV KOGNITIVNÍCH ZKRESLENÍ NA ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ

THE INFLUENCE OF COGNITIVE BIAS ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Ondřej BOS²

Abstrakt

Řízení kontinuity činností mitiguje nežádoucí dopady nepředvídaných a neplánovaných provozních výpadků a nefunkčnosti na cíle a hodnoty organizace. Specifickým rysem řízení kontinuity činností je tak rozhodování za nejistoty, řešení mimořádných událostí za nestandardních podmínek. Plánování opatření pro kontinuitu činností je dále ovlivněno nedostatkem informací o situaci, na jejíž řešení se připravujeme. To vede ke stavu, kdy rozhodovací procesy deformují myšlenková omezení, která se souhrnně nazývají kognitivní zkreslení. Prakticky jediným způsobem, jak omezit vliv těchto iracionálních myšlenkových postupů na výsledky rozhodování, je znalost jejich charakteristik. Cílem příspěvku je přiblížit běžné typy kognitivních zkreslení a to, jak se limity myšlenkových schopností mohou projevat nejen ve vztahu k řízení kontinuity činností a řízení rizik organizace.

Klíčová slova:

řízení kontinuity činností, kognitivní zkreslení, kritické myšlení, omezená racionalita, řízení rizik organizace

Abstract

Business Continuity Management mitigates undesired impacts of unpredictable and unplanned operational outages and failures to goals and values of organization. Business Continuity Management is specified by the decision-making under uncertainty and solving extraordinary events under non-standard conditions. Further, planning of measures for business continuity is affected by lack of information about the situation, for which is the solution prepared. It means that impressions about reality are not always rational and that this phenomenon could even make the solution of potential problem more difficult and with higher impact. The result is that decision-making process is deformed by bounded rationality, so called cognitive bias. One and only way how to reduce influence of those irrational „brain traffic“ on decision-making, is knowledge of their characteristics. The aim of this paper is to focus on common cognitive bias and to describe bounded rationality not only in the context of Business Continuity Management and Enterprise Risk Management.

Key words:

business Continuity Management, cognitive bias, critical thinking, bounded rationality, Enterprise Risk Management

ÚVOD

V článku „Jak naočkovat kritické myšlení“ [1] je citována kniha Ubavit se k smrti: Veřejná komunikace ve věku zábavy; uvedená pasáž je zamyšlením autora publikace, amerického mediálního teoretika Neila Postmana, nad sděleními, které v souvislosti s přístupem k informacím vyjádřili Aldous Huxley v románu Konec civilizace a George Orwell v knize 1984: „Orwell se obával těch, kteří nám zamezí přístup k informacím. Huxley se obával těch, kteří nám jich poskytnou tolik, že nás to dovede k pasivitě a egoismu. Orwell se obával, že před námi bude skrývána pravda. Huxley se obával, že pravda se utopí v moři bezvýznamnosti pravdu, neměl Orwell, ale Huxley.“

Dnešní doba, často označovaná jako „informační věk“ nebo „počátek informační revoluce“, přivádí (nejen) manažery do specifické a poměrně složité situace – přehlčení informacemi. Z nejružnějších

² Ing. Ondřej Bos, Katedra krizového řízení, Fakulta bezpečnostního managementu, Policejní akademie ČR v Praze, Lhotecká 559/7, Praha, bos.ondrej@pacr.eu.

kanálů se doslova valí informace nejrůznějšího obsahu a zaměření; problém však spočívá v tom, že řada sdělení se doplňuje, duplikuje, potvrzuje a na druhé straně se informace vzájemně vyvracejí, odporují si, protirečí či dokonce jsou úmyslně zavádějící nebo zcela mylné – tedy falešné.

Opačná extrémní situace může nastat ve chvíli, kdy z objektivní příčiny (např. výpadek dodávky energie, přetížení kapacity přenosové sítě, mechanické poškození rozvodné infrastruktury, lidská chyba či úmysl) některé z masově využívaných informačních kanálů neplánovaně a neočekávaně selžou. V současné době jsme již plně závislí na komunikaci prostřednictvím internetu a mobilního telefonu; pokud dojde k jejich selhání, tak mnohdy chybí záložní postup, jak zajistit přístup k informacím nezbytným pro udržení chodu své organizace.

V souvislosti s využíváním informací však existuje ještě další významné omezení, které si mnohokrát neuvědomujeme, ačkoliv může být potenciálně větším rizikem než uvedené informační výpadky či přehlčení. Jedná se o určitá myšlenková zkreslení a zažitá způsoby, neboli heuristiky, díky kterým přejímáme informace bez ověření, bez subjektivního zhodnocení a dáváme jim tak jiný význam, než ve skutečnosti mají.

Výše uvedené aspekty zásadním způsobem ovlivňují úroveň řízení organizace, zejména v souvislosti s rozhodováním v nejistotě a řešením neočekávaných a nepravděpodobných situací, majících potenciál zásadním způsobem poškodit chráněné zájmy a hodnoty organizace. Tento systém řízení se nazývá řízení kontinuity činností (Business Continuity Management – BCM). Vedlejším cílem tohoto příspěvku je uvést vybrané poznatky ovlivňující kvalitu řízení kontinuity činností z pohledu hodnocení informací a demonstrovat význam kritického myšlení při předcházení výpadků procesů v organizaci a při řešení jejich obnovy. Hlavním cílem je upozornit, že i management, pokud se prezentuje jako multidisciplinární obor, musí reflektovat zjištění a výzkumy, které v současné době zásadním způsobem mění pohled na myšlení a rozhodování v psychologii, ekonomii či sociologii.

1 CO JE TO ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ?

Řízení kontinuity činností se, v rámci managementu organizace, věnuje ochraně kriticky důležitých procesů a služeb před neočekávanými neplánovanými výpadky a jejich efektivní obnově při přerušení. Podrobná definice, která tento pojem upravuje v mezinárodním standardu, zní: „Ucelený soubor nástrojů managementu, jejichž cílem je identifikovat potenciální hrozby pro organizaci a dopady těchto hrozeb na činnosti, a které vymezují rámec pro vybudování odolné organizace se schopností efektivní odezvy, ochrany zájmů klíčových osob, reputace a činností vytvářejících hodnoty“ [2]. To mimo jiné znamená, že nedílnou součástí řízení kontinuity činností je připravovat se na zvládání situací, o nichž není známo, kdy a zda vůbec nastanou, jaký bude jejich spouštěč a průběh, jaký budou mít dopad na organizaci a její okolí. Proto je velmi důležitou součástí řízení kontinuity činností schopnost dotčených managerů efektivně shromažďovat, vyhodnocovat a využívat relevantní informace pro predikci potenciálních typových hrozeb a možných následků jejich působení nejen na zájmy organizace, ale i na zájmy klientů, partnerských organizací či široké veřejnosti.

Velmi častou slabinou vedení BCM v organizaci je izolace tohoto druhu managementu od běžné provozní agendy. To může mít za důsledek ohrožení následujících zásadních myšlenek BCM:

1. Zajištění a udržení stabilního chodu organizace je dosahováno prostřednictvím zvyšování odolnosti a akceschopnosti jednotlivých segmentů (např. procesů, útvarů, služeb).
2. I v prostředí organizace existují vazby, jejichž přerušení nebo neočekávaná změna vyvolává nežádoucí efekty na své okolí.
3. Vzájemná komunikace a sdílení informací o možných dopadech a vlivech výpadků těchto segmentů jsou klíčové pro případ výskytu tzv. „černých labutí“³.

ad a) Jedním z hlavních předpokladů pro nastavení systému řízení kontinuity je ustavení částí organizace, kterých se řízení kontinuity týká, včetně identifikace produktů, služeb a podpůrných

³ Černá labuť je označením pro vysoce nepravděpodobný, vzácný jev, přičemž dopady jejich výskytu mohou mít významný dopad na jednotlivce, organizace i celou společnost. Dopady spočívají především v malém či nulovém předpokladu, že by k dané situaci mohlo dojít.

procesů [3]. Při tom je nezbytné vycházet z cílů a strategických výhledů pro směřování a rozvoj organizace. Manažeři odpovědní za řízení dotčených částí organizace jsou pověřeni zavedením principů řízení kontinuity ve své působnosti, což většinou znamená analýzu možných dopadů, které může výpadek způsobit (tzv. Business Impact Analysis) a definování rozsahu a druhu protipatření, jejichž zavedení by mělo zajistit snížení odhadovaného rizika na akceptovatelnou míru („risk appetite“) [3].

ad b) Stejně jako každý organismus i organizace představuje množinu relativně samostatných, ale vzájemně spolupracujících prvků, jejichž fungování ovlivňuje chování a výkonnost celku. V případě, kdy dojde u některého z prvků ke změnám, na které jeho okolí není připraveno reagovat, dochází k řetězové reakci. Ta se označuje jako kumulativní efekt, který se kaskádovitě šíří od „epicentra“ do okolí a je znám například jako „dominový efekt“. Jedna z definicí uvádí, že se jedná o „možnost zvýšení pravděpodobnosti vzniku nebo velikosti dopadů závažné havárie v důsledku vzájemné blízkosti objektů nebo zařízení nebo skupiny objektů nebo zařízení. Řetězová reakce tak reprezentuje celkový účinek, při němž jedna událost spustí řetězec dalších podobných událostí“ [4]. Obdobný jev je znám i pod pojmem „efekt motýlích křídel“, který poprvé popsal americký meteorolog a matematik Edward Lorenz v souvislosti s demonstrací citlivosti některých systémů na zdánlivě nepatrné odchylky vstupních faktorů [5]. Jeho zásadní charakteristikou je předpoklad, že i relativně málo závažná a nenápadná událost označovaná jako třepetání motýlích křídel může, za určitých podmínek, mít dalekosáhlé následky, a to i v oblastech, které se spouštěčem (motýlími křídly) nejsou na první pohled nijak provázány [6]. Tetlock a Gardner demonstrují efekt motýlích křídel na příčinách počátku tzv. Arabského jara [7]. Americký matematik Ian Stewart v této souvislosti upozorňuje, že znalost obecných zákonitostí a pravidel ještě neznamená, že budeme schopni stanovit budoucí vývoj [8]. To je častý omyl a limit v myšlení analytiků a dalších expertů, kteří se zabývají modelováním krizových situací a působí i v oblasti řízení kontinuity činností.

ad c) Pojem „černá labuť“ poprvé použil a definoval rakouský filozof Karl Raimund Popper v souvislosti s poukazem na falzifikaci vědeckého zkoumání. Vychází z přesvědčení, že žádnou hypotézu nelze verifikovat, neboť důkaz o opaku takového tvrzení, byť jediný, by v budoucnu dokázal mylnost tohoto předpokladu. Později tuto myšlenku zpopularizoval americký matematik a ekonom Nassim Nicholas Taleb. Ten černými labutěmi označuje neočekávané nepředvídatelné jevy, jejichž výskyt má však výrazné dopady; signifikantním znakem podle Taleba je, že ačkoli výskyt těchto událostí nebyl očekáván, tak při zpětném hodnocení situace mají zúčastnění pozorovatelé tendenci je logicky vysvětlovat a objasňovat příčiny jejich vzniku – což je považováno za součást tzv. „slepoty“ vůči černým labutím. Taleb popisuje, že „slepotu“ vůči černým labutím mohou způsobit některé z následujících faktorů:

1. Zaměření se na předem zvolené oblasti a ignorace ostatních možností („vidím to, co očekávám, že uvidím a podvědomě vylučuji to, co vidět nechci nebo s čím nepočítám“), neboli konfirmační zkreslení (viz přehled kognitivních zkreslení).
2. Snaha dávat získaná fakta a informace za každou cenu do kontextu, subjektivní hledání logického vysvětlení příčin a následků a tím vytváření dojmu, že dané situaci rozumím - klam narativity.
3. Ignorance možnosti existence černých labutí.
4. Chybějící nebo nepřesné informace o zvlátnostech některých jevů, k nimž došlo v minulosti – pokřivení důkazů o těchto událostech [9].

Taleb v souvislosti s černými labutěmi uvádí, že v dnešním komplexním a globálně propojeném světě je klíčovým předpokladem úspěchu být připraven na nepředvídanosti. To však neznamená předvídat, co se stane, nýbrž být ve střehu na cokoli nečekaného. Apeluje tak na obecném požadavku přestat myslet v rámci průměrnosti a naučit se cenit si extrémů jako východiska, na němž budujeme životní filozofii. Znamená to dále neutápět se v drobných detailech a malichernostech, nýbrž vnímat věci v co nejširším kontextu a často neviděných souvislostech. Brát nejistotu a nedořešenost jako samozřejmý přirozený stav. Vnímat krize nikoli jako tragédie, nýbrž jako příležitosti. Ovládnout je tím, že jim nedovolíme ovládnout nás. A připomínat si, že už fakt, že jsme naživu, je mimořádné štěstí a nepravděpodobnost monstrózních proporcí. Pamatovat si, že i my jsme černá labuť [10].

2 KRITICKÝ MYSLÍM, TEDY JSEM

„Nevěřit je těžká dřina.“ Daniel Gilbert, profesor psychologie [11].

Americký filozof Richard Rorty v jednom ze svých děl následujícím způsobem popisuje přístup k filozofii jazyka: „Filozofie nepracuje kousek po kousku, nerozebírá pojem po pojmu ani neověřuje tezi za tezí. Pracuje spíše holisticky a pragmaticky. Říká věci jako „zkusme o tom přemýšlet tímto způsobem“ – nebo přesněji „zkusme ignorovat tradiční zjevně neplodné otázky tím, že je nahradíme novými, snad zajímavějšími otázkami.“ Nepředstírá, že má lepšího kandidáta na místo věcí, které jsme dělali, když jsme mluvili postaru. Naznačuje spíše, že bychom mohli chtít přestat dělat tyhle věci a začít dělat něco jiného. Pro tento návrh ale neargumentuje na základě předchozích kritérií společných staré i nové jazykové hře. Neboť pokud je nový jazyk skutečně nový, potom žádná taková kritéria neexistují.“ [12]. Dále dodává: „Pokud připustíme, že všechny slovníky jsou postradatelné či redukovatelné, nebudeme mít sklon klást si otázku: „Jaký je vztah mezi jazykem a myšlením?“, ale omezíme se na otázku: „Stojí naše užívání těchto slov v cestě užívání jiných slov?“ Tím budeme hledat odpověď, zda naše použití nástroje není neefektivní a nikoli, zda si naše přesvědčení neprotiřečí“ [12].

Po přečtení Rortyho úvahy o filozofii jazyka se nelze ubránit pocitu, že stejným způsobem je možné nahlížet i na limity v myšlení a rozhodování člověka. V mysli jedince jsou totiž zakódovány určité přístupy, díky kterým přijímá a podvědomě vyhodnocuje konkrétní informaci tím nejpohodlnějším a nejjednodušším způsobem, ačkoli mnohdy to má za výsledek logicky i věcně chybné závěry. Dále existuje řada subjektivních limitů poznávání, které mají za výsledek určitá omezení nebo zkreslení při hodnocení informací.

K tomu, aby jedinec dokázal identifikovat a ovlivňovat své rozhodovací schopnosti, a tím minimalizoval četnost i možné důsledky takových myšlenkových omezení, slouží řada dovedností a schopností, které se souhrnně nazývají kritickým myšlením. Tento příspěvek si neklade ambici být hlubokým a detailním rozбором kritického myšlení a jeho technik; demonstruje však možný přínos a význam kritického myšlení v souvislosti s myšlením a rozhodováním o řízení kontinuity činností.

Definicí kritického myšlení je celá řada, nicméně v obecné rovině se jedná o schopnost „uchopit informaci nebo myšlenku a důsledně ji prozkoumat, podrobit ji nezájatému skepticismu, porovnat s opačnými názory a s tím, co již o tématu víme, a teprve na tomto základě zaujmout určité stanovisko“ [13]. Americký pedagog David Klooster, který se zabývá výzkumem a aplikací kritického myšlení, vymezuje kritické myšlení těmito charakteristickými rysy:

- jedná se o myšlení nezávislé a samostatné;
- informace a informovanost jsou nikoli cílem, ale výchozím bodem kritického myšlení;
- hledá a předkládá otázky a problémy;
- hledá také promyšlená zdůvodnění;
- jde o myšlení ve společnosti (myšlenky jsou ověřovány a zdokonalovány pomocí diskusí a sdílení [14].

Fisher a Scriven nabízí tuto definici: Kritické myšlení je schopnost kvalifikovaného a aktivního výkladu a hodnocení pozorování a komunikace, informací a argumentace [15] Fisher návazně definoval i hlavní rysy kritického myšlení, kterými jsou:

- identifikace důvodů a závěrů v uvažovaném případě;
- identifikace a posouzení předpokladů;
- objasnění a interpretace významu a myšlenek;
- posouzení přijatelnosti a důvěryhodnosti tvrzení;
- hodnocení argumentů;
- analýza a hodnocení vysvětlení;
- analýza, hodnocení a rozhodování;
- vyvozování závěrů;
- tvorba argumentů [16].

Naopak za kritické myšlení nelze, podle Kloostera, považovat následující metody:

- memorování neboli paměťové učení – cílem tohoto způsobu myšlení není nezávislé hodnocení a samostatná úvaha, nicméně je jedním z předpokladů kritického myšlení, neboť zajišťuje dodání a zapamatování informací;
- porozumění složitým myšlenkám – soustředění se na pochopení obtížných informací je komplexní myšlenková operace, nicméně se stále jedná o myšlení pasivní, neboť cílem je porozumět výkladu informace jinou osobou. I tento způsob myšlení je však možné považovat za přípravnou fázi pro kritické myšlení;
- intuitivní myšlení – tacitní znalost projevující se jako náhlý vhled nebo nápad zejména v případech, kdy řešení situace vyžaduje rychlý úsudek nacházející se z velké části pod úrovní vědomého rozhodování. Intuice souvisí buď se zkušeností jedince a rozeznáním „známých vodítek“ řešení situace (tzv. kvalifikovaná intuice), nebo je jejím zdrojem fungování heuristik [11].

3 ŘÍŠE HEURISTIK A KOGNITIVNÍCH ZKRESLENÍ

Myšlenkové pochody každého jedince jsou unikátní a míru jejich racionality ovlivňuje řada faktorů, které se souhrnně nazývají kognitivní zkreslení. Jedná se o přirozená schémata chování a myšlení, která vedou k chybným úsudkům. Jejich účelem je vytváření dojmu, že lidé dokonale rozumí a dokáží zdůvodnit různé události, tedy uspokojení s vlastním pojetím světa [17]. Roberto je definuje jako „myšlenkové pasti, které ztěžují proces rozhodování. Dostáváme se do těchto pastí kvůli kognitivním omezením, které jsou charakteristické pro každou lidskou bytost“ [18].

Vybraný přehled kognitivních zkreslení [19] a příklady jejich projevů v souvislosti s řízením kontinuity činností je přílohou k tomuto článku.

Kromě toho mají na naše myšlení a rozhodování vliv i tzv. heuristiky. Jedná se o odhady či myšlenkové zkratky, používané na základě vlastní zkušenosti, intuice. Cílem není nalézt optimální variantu, ale nejlépe dostupný a dostatečně efektivní způsob, jak přistoupit k řešení daného problému.

Jak již bylo zmíněno, průkopníky v oblasti zkoumání dopadů rozhodování pod vlivem heuristik a kognitivních zkreslení jsou Daniel Kahneman a Amos Tversky. V průlomovém článku Úsudek v podmínkách nejistoty: heuristiky a zkreslení [11] popisují výsledky výzkumů, které prokazují tendence jednotlivců podléhat různým myšlenkovým zkreslením při stanovení závěrů a rozhodování o výběru variant.

Demonstrují, že ačkoli heuristiky představují hospodárný a relativně účinný prostředek myšlení, mohou však zároveň vést k systematickým chybám. Těm lze předcházet pochopením heuristik a zkreslení a tím i zpřesnit úsudek a rozhodování v nejistých situacích.

V článku Úsudek v podmínkách nejistoty: heuristiky a zkreslení [11] popisují Kahneman a Tversky tři typy heuristik:

- reprezentativnost: na základě známých informací si lidé vytváří asociace o zdánlivě souvisejících situacích a vztazích, které s těmito informacemi spojují. Příkladem pro řízení kontinuity činností je předvídání spolehlivosti určitých nástrojů obnovy pro budoucí procesy na základě hodnocení výsledků dosavadních. Tzn., pokud tyto nástroje reprezentují pozitivní reference, tak se touto informací řídíme, i když nemusí být směrodatná pro naše konkrétní účely;
- dostupnost: hodnocení četnosti nebo pravděpodobnosti určité události podle stupně obtížnosti, s jakou si jsme schopni vybavit příklady nebo výskyty stejných nebo obdobných příkladů. Výrazné a významné příklady se tak zdají být čtenější, než tomu je ve skutečnosti. To, mimo jiné, znamená, že rizikověji jsou hodnoceny procesy a služby, u nichž je větší dostupnost informací o možných hrozbách, neboť je na ně upírána větší pozornost, než na nepředvídatelné scénáře výpadků. Příklad pro řízení kontinuity činností: organizace zpracovávají plány kontinuity činností motivované možným teroristickým útokem. Teroristický útok, ač s nízkou pravděpodobností, je typ události s vysokou dostupností díky medializaci;

- přizpůsobení a kotvení: odhad se odvíjí od určité počáteční hodnoty, od níž se následně odvíjí a upravuje konečná odpověď. Výchozí bod může být určen přímo zadáním nebo některou z dílčích fází rozhodování. Odhady jsou tak, s ohledem k vázání se na počáteční hodnotu, zkreslené a zavádějící. Příklad pro řízení kontinuity činností: řada doporučení (Good Practice Guidelines) nebo i norem (ISO 22317) odkazují na roční frekvenci ověřování úplnosti a relevance daných opatření. Od této periody se následně odvíjejí konkrétní opatření v organizaci, přičemž mnohdy nemusí roční cyklus být optimální mírou (např. s ohledem na fluktuaci, sezónnost, kvartální reportování, plánování investic v rámci řádného rozpočtu atd.).

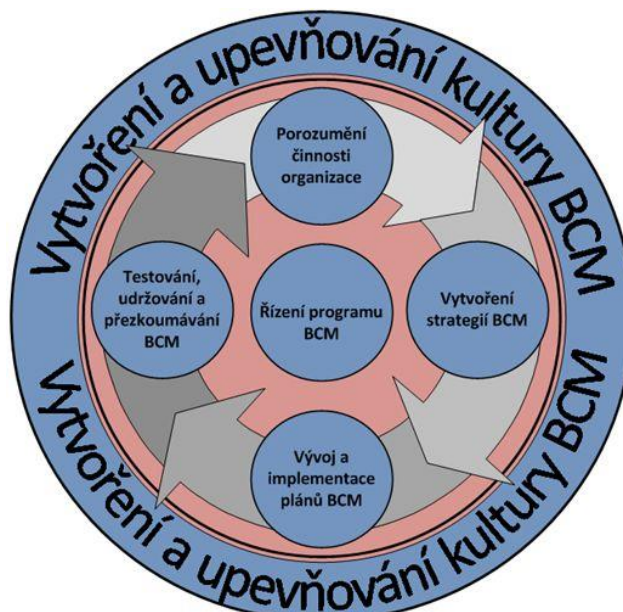
4 KRITICKÉ MYŠLENÍ A ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ

Nyní konečně přejdeme k otázce, proč je potřeba kritické myšlení zmiňovat explicitně v souvislosti s řízením kontinuity činností? Sikich [20] označuje kritické myšlení za klíčovou podmínku úspěšného nastavení a rozvoje řízení kontinuity činností v organizaci. Zdůrazňuje, že řízení kontinuity činností je nezbytnou součástí jak strategického rozvoje organizace, tak běžné provozní agendy a proto musí být součástí všech aktivit, které se vztahují k zájmům organizace. Proto je důležité neseparovat data a informace (tzv. „informační síla“), zvažovat vhodnost rozhodovacích technik založených nikoli jen na hierarchickém žebříčku, ale na diskusi a aktivní spolupráci jednotlivých útvarů organizace, společné identifikaci problému a způsobu řešení. Důvodem významu této spolupráce a provázanosti je jednak sdílení znalostí a kompetencí, ale také to, že útvary si uvědomí, že i události, které se zdánlivě netýkají jejich činností, mají řadu konotací a přesahů. Organizaci totiž tvoří především vztahy mezi dílčími procesy a pracovišti, a tak i dopady musí být vnímány komplexně a v odpovídajících souvislostech.

Pro potvrzení tohoto předpokladu vykonal řadu experimentů, kdy účastníkům jednoho ze seminářů k řízení kontinuity činností dal zadání navrhnout způsob řešení modelového výpadku ve fiktivní organizaci. Následně jim poskytl prostor pro samostatnou variantu, která pochopitelně odrážela individuální heuristiky a kognitivní zkreslení. Poté stejné zadání řešili společně za asistence lektora, který jim prezentoval použití metod kritického myšlení. Výsledky obou řešení, ačkoli zadání bylo shodné, se diametrálně lišily – s drtivým kladným výsledkem v případě kritického myšlení. Co bylo příčinou rozdílných výsledků? Především jde o to, že při dotazu na konkrétní předmět můžeme získat od stejného člověka rozdílné odpovědi – záleží na interpretaci otázky, neboť se tak aktivují různé spouštěče kognitivních zkreslení.

Systém řízení kontinuity činností je cyklický proces, jehož cílem je postupné zvyšování úrovně a rozvoj metod a nástrojů pro řízení požadovaného rozsahu a kvality fungování organizace. Pro grafické znázornění tohoto cyklu se standardně využívá modifikace Shewhart-Demingova modelu, známého jako PDCA (zkratka z anglického Plan-Do-Check-Act, tedy naplánuj-proveď-zkontroluj-jednej)

Smyslem modelu je opakování čtyř fází řízení („porozumění organizaci“, „vytvoření strategie“, „plánování“ a „testování a údržba“) a jejich ukotvení v rámci programu, který definuje cíle, účel a rozsah řízení kontinuity činností, role a odpovědnosti; celý takto pojatý model řízení je pevně začleněn do vnitřní kultury organizace, která představuje sepětí s předpisovou základnou, nastavenými procesy, vzdělávacím programem atd.



Obr. 1: Grafické znázornění Demingova cyklu.
Zdroj: [21].

V každé z uvedených fází je nejen možné, ale přímo nezbytné aplikovat alespoň některé z principů kritického myšlení, které rozhodují o dalším rozvoji a krocích, a směřovat osoby na zjišťování zásadních informací. Při definování obsahu výše uvedených částí cyklu řízení musí být diskutována alespoň vybraná témata, která mají zásadní vliv na formování systému řízení. Diskusí by se přitom mělo chápat vytváření a sdílení vlastních názorů, oponentura na základě logických protiargumentů – to vše s cílem dosažení konsensu. Diskuse by neměla být provázána mechanickým popíráním a arogancí.

Program BCM – Jaký je cíl zavedení BCM, čeho tím chce organizace dosáhnout? **Čím se organizace skutečně zabývá?** Které z těchto činností by měly být v kontextu BCM a proč?

Upevnění v kultuře organizace – Čím zapadá pojetí BCM do stávajícího modelu organizace? Jaké znalosti a dovednosti budou vyžadovány na jednotlivých úrovních řízení organizace? Jak docílit aktivního zapojení organizačních částí do BCM?

Porozumění organizaci – Co vyjadřují vybrané činnosti v rámci organizace? Jsou procesně nebo jinak popsány a umíme racionálně určit dopady jejich výpadku? **Čím je dána kritičnost dostupnosti služby? Jakým způsobem posuzují rizika a dopady výpadku?** Které návazné nebo související procesy a služby mohou být ovlivněny výpadkem procesu? Které vnější vlivy působí nebo naopak jsou ovlivněny funkcí dotčeného procesu?

Vytvoření strategie BCM – Známe požadavky (technické, materiální, organizační, personální, logistické, finanční) nezbytné pro udržení nebo obnovu procesu na akceptovatelné úrovni? Jak při srovnání kritičnosti jednotlivých procesů budou určeny priority pro využití zdrojů při obnově?

Vývoj a implementace plánů BCM – Jaký cíl chceme prostřednictvím plánů dosáhnout? Jaké druhy plánů budou zpracovány?

Testování, udržování a přezkoumávání BCM – Jaký způsob testu je optimální pro daný model řízení kontinuity činností v konkrétní organizaci? Je přínosné podstoupit externí audit, případně certifikaci podle mezinárodního standardu? Jaký je cíl testování a jak výsledky testu budou zohledněny v dalším rozvoji? Jaký cyklus testování (pozn. mnohdy je tradiční roční cyklus kontraproduktivní, neboť se vzhledem k plánování rozpočtu nepodaří realizovat nápravu do příštího testování – proto může být perspektivnější testování v takových cyklech, kdy se mohou projevit i pokroky při nápravě zjištění z předchozích testů).

Na efektivitu a funkčnost řízení kontinuity činností má značný vliv platforma zvolená k odvození příslušného modelu programu. Pokud organizace vychází striktně z příslušných legislativních a regulačních požadavků, budou rozsah a zaměření cílů pravděpodobně jiné, než pokud bude inspirace vycházet z typových příkladů systémů řízení ve vybraných organizacích. A další modifikace může být očekávána, pokud za základ budou brány strategický záměr a vize organizace, v níž je řízení kontinuity činností zaváděno. U každé z těchto variant existují pozitivní faktory i jistá omezení.

Tab. 1 Rozdíly strategií systému řízení kontinuity činností

Výchozí podklad pro program a strategii BCM	Výhody	Omezení
Zákony, obecně závazné normy	Dodržení zákonných a regulačních požadavků	Zákony sledují obecné zájmy, resp. zájmy státu, nelze z nich odvodit souhrn požadavků konkrétní organizace
Příklady dobré praxe	Možnost komparace přístupů	Ověřitelnost informací a jejich implementace na konkrétní organizaci (odlišné struktury, kultura)
Prostředí organizace	Řešení „na míru“	Časté opomenutí pohledu na vnější vlivy, na odlišné přístupy a trendy

Zdroj: vlastní.

Důvodem, proč je důležité před zahájením přípravy systému řízení kontinuity činností klást důraz na nezávislé a samostatné hodnocení jednotlivých fází řízení kontinuity činností, je získání schopnosti správně:

- se orientovat a rozhodovat v případě identifikace podstatných částí organizace, reálných a komplexních dopadů jejich výpadků;
- argumentovat při definování a obhajování požadavků na přípravu protipatření (materiální, organizační, technické, technologické, finanční);
- koncipovat metody a techniky ověřování účinnosti (forma, rozsah a frekvence testu, zapojení externího auditu...);
- se rozhodovat v okamžiku, kdy je potřeba řídit kontinuitu po vzniku výpadku.

Stejně jako nezávislé a objektivní hodnocení podmínek pro nastavení systému a pro plánování postupů je důležité zpracování informací v momentu, kdy dojde k neočekávanému výpadku. I zde však hrají významnou úlohu myšlenkové zkratky a kognitivní zkreslení, které mohou znamenat zásadní ovlivnění rozhodování o postupech při zachování kontinuity činností či jejich obnově.

Nejprve uveďme několik faktorů, které charakterizují situaci, v níž probíhá rozhodování o řešení neočekávaného rozsáhlého provozního výpadku. Jedná se zpravidla o:

- nepředpokladatelný vývoj, náhlé a výrazné změny situace;
- výpadky běžně využívaných komunikačních toků a ztráta nebo nedostupnost primárních kontaktů (telefonní čísla, emaily);
- nedostatek informací potřebných pro hodnocení situace a plánování následných kroků, zvýšená koncentrace zavádějících, neúplných nebo poplašných informací;
- kumulativní efekty, v jehož důsledku postupně dochází k dalším výpadkům a tím k růstu celkových dopadů;
- stresový faktor, který je způsoben a) objektivními omezeními (časová, materiální, komunikační), b) změnou pracovních i řídicích činností přeorientovaných primárně na zachování klíčových komponentů a udržení chodu organizace v akceptovatelném rozsahu (delegování pravomocí a koordinace činností v organizaci), c) tlakem ze strany veřejnosti, státu, vlastníků, obchodních partnerů.

Co vlastně lze a co nelze predikovat v souvislosti s provozem organizace? S poměrně vysokou pravděpodobností je možné předpokládat nebo odvodit např. obchodní či úřední hodiny v průběhu týdne, změny objemu činností před vánočními svátky a letní dovolenou nebo termíny pravidelných reportingů. Obtížnější je predikce vývoje situace po novelizaci legislativy (např. kolik podnikatelů ukončí činnost v důsledku elektronické evidence tržeb) nebo reakce zákazníků na inovaci poskytované

služby (změna všeobecných podmínek). A prakticky nepředvídatelné je, zda a kdy někdo ze zaměstnanců způsobí fatální únik osobních dat či jaké budou příští rok kurzové výkyvy dolaru.

Určitá míra nejistoty při rozhodování osob odpovědných za řešení, resp. řízení situace, je tak přirozeným důsledkem. Čím větší je tato nejistota, tím menší je schopnost vnímat situaci komplexně a v reálných souvislostech. To vede ke snaze zjednodušovat řešený problém, především prostřednictvím preferování stereotypních a všeobecných frází při rozboru dané události a při koncipování návrhu následných opatření [22].

V této fázi má řízení kontinuity činností řadu shodných znaků s principy krizového řízení. Proto i při rozhodování a zpracování informací lze aplikovat obdobné přístupy a témata pro kritické myšlení jako v případě krizového řízení:

- předpoklad: „Jaké jsou naše odhady a předpoklady? Byly už ověřeny? Jsou některé z nich skutečně nosné myšlenky?“;
- účel: „Jakého cíle se snažíme dosáhnout?“;
- situace: „Co pro nás daná situace znamená? Jaké jsou související priority?“;
- informace: „Co aktuálně víme? Co se potřebujeme dozvědět? Jaké jsou předpoklady?“;
- hledisko: „Byla zvažována všechna možná hlediska?“;
- úsudky a odvození: „Co lze a nelze s určitostí usuzovat z dostupných informací?“;
- myšlenky: „Jaké zásadní myšlenky, modely, tvrzení, taktiky mohou přispět k našemu rozhodování?“;
- vazby a důsledky: „Jaké by měly být další bezprostřední nebo dlouhodobé kroky?“ [23].

5 KRITICKÉ MYŠLENÍ V ORGANIZACI

Znat význam kritického myšlení pro řízení kontinuity činností však automaticky neznamená též vědět, jak ukotvit jeho místo v kultuře organizace, resp. jak mitigovat projevy iracionálního jednání.

Projevy iracionálního jednání v rámci organizované skupiny jsou součástí přirozených evolučních principů; jediným způsobem, jak jejich vlivy redukovat, je pochopit, jak se projevují a přizpůsobit jim své chování. Koukolík [24] zmiňuje následujících sedm typů iracionality:

- poslušnost: rozhodování pod vlivem působení autority;
- konformita: přejímání většinového modelu chování, podléhání tlaku okolí, které může eskalovat v ignorování vlastních smyslů;
- groupthink („příslušnost ke skupině“): potlačení nezávislého jednání a myšlení jednotlivce v zájmu jednostranného sledování zájmu skupiny. Loajalita se skupinou převažuje nad kritickým posuzováním faktů;
- iracionalita v organizacích: typické zejména pro organizace s rozvinutou vnitřní strukturou a rozsáhlou personální základnou, kdy organizace ztrácí vnímání organizace jako součásti vnějšího prostředí a soustředí se zejména na vnitřní problematiku. Důvody iracionality v organizacích je především:
 - groupthink na jednotlivých hierarchických stupních;
 - rigidita prostředí, kde jakákoli změna znamená riziko už proto, že narušuje skupinové schéma;
 - snahy skupin o posilování svého významu získáváním dalších kompetencí a odpovědností;
 - plánování rozpočtů podle výdajů z předchozího období bez hodnocení účelnosti a hospodárnosti;
 - umělé vytváření prestiže příslušností v konkrétních částech organizace.
- chybně použitá zásadovost: pokračování řetězce rozhodování, kterými se důsledky stále více prohlubují. V organizacích se jedná např. o pokračování v nevýhodných projektech z důvodu zohledňování dosavadních nákladů (tzv. sunk cost error);
- chybné použití odměn a trestů: symbolická nebo malá odměna na konci nepříjemné činnosti způsobí, že ji lidé považují za snesitelnější. Naopak hmotné odměňování za výsledky v činnostech, které lidé vykonávají rádi a je jim příjemná, vnímání hodnoty této činnosti snižuje. U trestů se prokazuje, že s výší trestu roste i atraktivita zakázané činnosti [25].

Uplatnění kritického myšlení v organizaci, tedy v rámci skupiny jedinců se specifickým přístupem k rozhodování, vyžaduje věnovat pozornost výběru metod a postupů, kterými jsou informace hodnoceny. Je však nutné předpokládat, že při společném výběru varianty řešení a při hledání požadovaného výsledku, bude nutné čelit konfrontaci názorů účastníků hodnocení a jejich snahám prosadit vlastní názory, a to i na úkor celku.

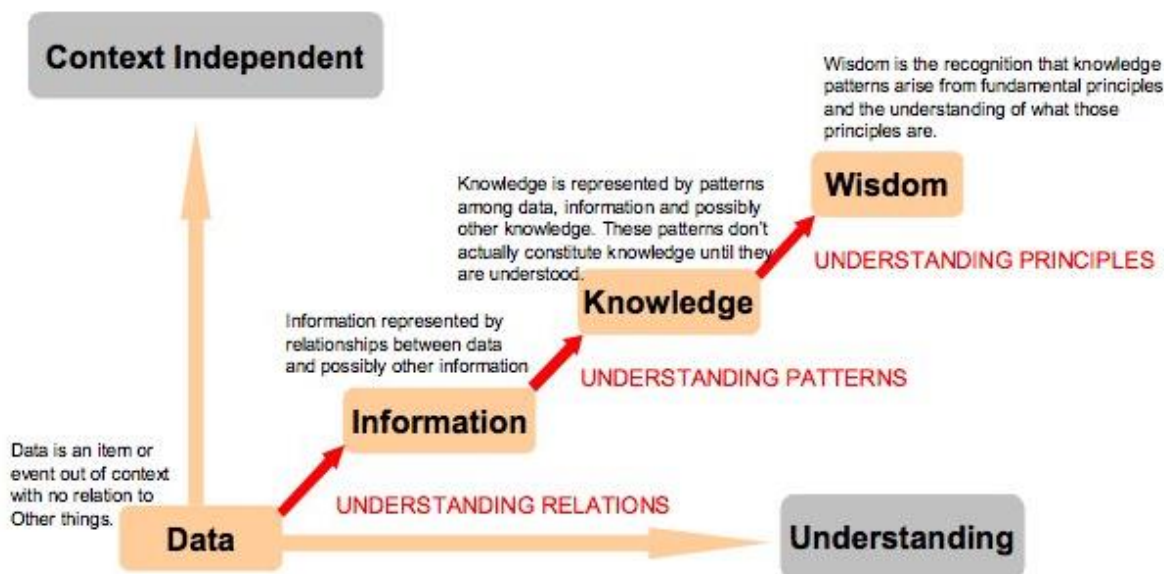
K tomu, aby diskuse o vhodném řešení byla konstruktivní, je nutná absence arogance a nadřazení subjektivních cílů a aby výsledku bylo docíleno pomocí kritického myšlení, jsou v zásadě zapotřebí dvě podmínky:

- respektování významu znalostního řetězce;
- využití individuálního nesouhlasu jako nástroje pro dosažení konsenzu.

ad a) Truneček uvádí, že znalostní řetězec reprezentuje hierarchickou posloupnost; částmi této posloupnosti jsou „data“, „informace“, „znalost“ a „moudrost“ [26].

Podle Russella L. Ackoffa, průkopníka v oblasti operačního výzkumu, systémového myšlení a managementu, lze tuto škálu doplnit dále o Understanding (pochopení) a takto definovat:

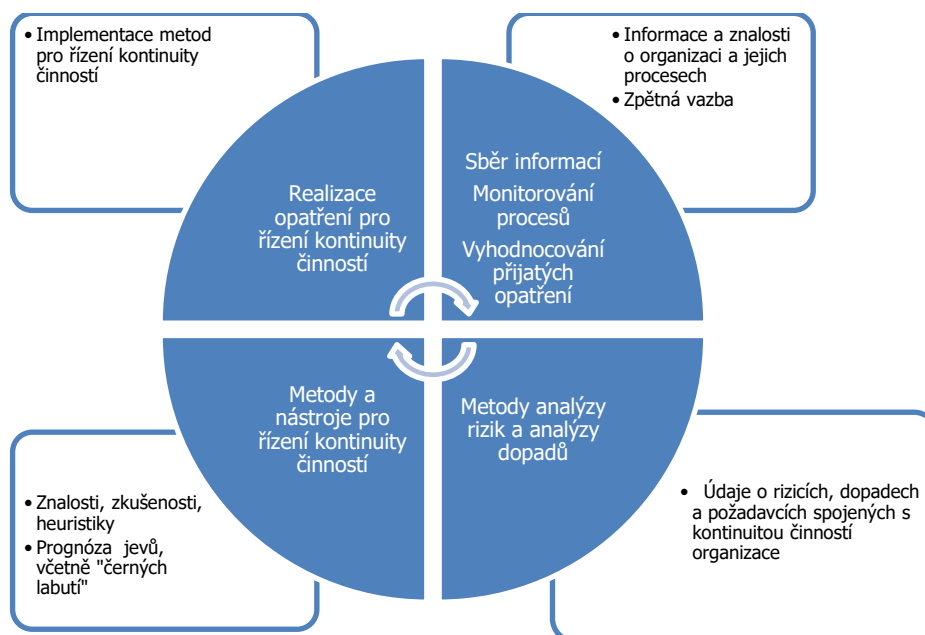
- data – jsou základní surovina, sama o sobě nemají vypovídací hodnotu, mohou mít nejrůznější formu (např. číslice, písmena, znaky, datum). Při účelovém uspořádání množiny dat se hovoří o datovém souboru nebo databázi;
- informace – vzniká spojením dat do významově jasného celku. Podobně jako data i informace může být užitečná, ale také nemusí, neboť záleží na interpretaci a jejich vnímání je subjektivní. Podle Druckera [27] jsou „informace data obohacená o relevanci a účelnost. A převedení dat na informace je podmínkou pro znalost.“;
- znalost – takový soubor informací, který zapadá do vzájemných souvislostí a umožňuje, aby byl používán k danému účelu. Znalosti jedinec získává a rozšiřuje v závislosti na dostupných informacích, schopnostech a možnostech jejich využití, získaných zkušenostech;
- pochopení – nebo také inteligence. Proces, v němž jsou využity schopnosti cílevědomě využívat dosavadní získané znalosti pro jejich další rozvoj a rozšiřování;
- moudrost – jedná se o souhrn znalostí a využití individuálních schopností a dovedností pro jejich propojení nejen do souvisejících logických rámců, ale i pro zasazení do širších kontextů činností a poznatků [28].



Obr. 2 Grafické znázornění a popis hierarchie DIKW [29].

Zdroj: [30].

Truneček dále upozorňuje, že články znalostního řetězce jsou sice hierarchicky uspořádané, nicméně netvoří „vzestupnou sumarizaci“, tedy soubor dat netvoří automaticky informaci, soubor informací znalost atd [26]. Z pohledu významu znalostního řetězce při rozhodování je však zásadní, že data, informace a částečně i znalosti a pochopení se vztahují k minulosti, tedy k tomu, co je již známo. Moudrost však vychází jak z minulosti a současnosti, týká se nicméně i budoucnosti [26].



Obr. 3 Vztahy mezi informacemi, znalostmi a metodami řízení kontinuity činností [10].

Zdroj: vlastní.

ad b) Skupinová rozhodování bývají nezřídka kdy provázena konflikty účastníků, kteří se snaží přesvědčit kolektiv o svém názoru a prosadit jimi navrhované řešení, přičemž se vymezují proti variantám a nápadům, které zastávají ostatní řešitelé. V takovéto situaci se účastníci zpravidla snaží nebrat v potaz skeptická stanoviska oponentů, což je však z pohledu kritického myšlení zásadní chyba. Chvilkový diskomfort způsobený nesouhlasem s naším vnímáním daného problému totiž může zcela převážit zjištění, které nám pomůže podívat se na řešení téma z nové perspektivy a tím se znovu zamyslet nad konkrétními argumenty. Nesouhlasná stanoviska jsou v organizaci klíčovým atributem zejména při rozhodování za nejistoty a v případě posuzování nových či obtížně predikovatelných scénářů.

Chip Heath a Dan Heath považují v této souvislosti za velmi důležité vnímat nesouhlas jako prospěšný a přínosný faktor při rozhodování. Nalézt však přesvědčení, že kritika je pro naše úsudky přínosnější než souhlas, je velmi obtížné. Heath a Heath uvádějí závěry revizí studií, během kterých bylo zjištěno, že pravděpodobnost sklonu preferovat potvrzení svých názorů než jejich vyvrácení je více než dvojnásobná. Tento trend se projevuje zejména v oblastech, kde hraje významnou roli emocionální jednání a podvědomé tendence přirozeně se ztotožňovat s určitým modelem chování a rozhodování. Tendence potvrzování předpokladů se ve zvýšené míře objevují také v situacích, kdy se daná záležitost nachází ve vysokém stupni rozpracování a bylo již investováno velké množství času a energie [31].

Pokud si vedení organizace uvědomuje dosahy a význam vyvrácení a nesouhlasu např. v rámci posuzování zásadních strukturálních změn, při plánování klíčových projektů, projednávání strategických cílů a misí, přistupuje k této otázce systematicky a podněcuje zainteresované osoby k aktivnímu kritickému hodnocení.

Za institucionální nástroj pro validaci optimálního rozhodnutí pomocí snahy o její vyvrácení je považována funkce tzv. „dávlova advokát“. Kořeny tohoto výrazu sahají do počátku 18. století, konkrétně do roku 1708, kdy byl v katolické církvi ustaven post podporovatele víry (latinsky promotor fidei). Úkolem církevního úředníka, pověřeného touto funkcí, bylo hledat argumenty proti zvažovanému prohlášení za svatého a zajistit tak nestrannost procesu kanonizace [32]. Neoficiálně byl

tento podporovatel víry označován jako „d'áblův advokát“, což se v přenesené podobě do současnosti používá jako termín pro část skupinového rozhodování zaměřenou na shromažďování a uplatňování protiargumentů.

Heath a Heath upozorňují, že není důležitá formalizace této pozice, ale vnímání přínosnosti kritiky pro dosažení optimálního výsledku rozhodovacího procesu a osvojení potřebné techniky. V rámci organizace tak může roli „d'áblova advokáta“ zastávat i jednorázově vybraná skupina rozhodovatelů, jak předvede následující příklad.

Aby nedošlo k odchýlení od hlavního tématu, kterým je řízení kontinuity činností, bude cílem nalezení shody nad způsobem outsourcingu klíčové služby. Skupina rozhodovatelů posuzuje variantu výběru generálního dodavatele. Úkolem „d'áblova advokáta“ bude zpracování racionálních a přesvědčivých argumentů proti předkládaným předpokladům a doporučením.

Celý proces rozhodování bude probíhat v následujících krocích:

- 1) Identifikace problému, který vyžaduje skupinovou analýzu a rozhodování – v tomto případě se jedná o zajištění outsourcingu klíčové služby generálním dodavatelem.
- 2) Tým rozhodovatelů se rozdělí na dvě skupiny srovnatelné počtem členů, kompetencemi a odbornostmi.
- 3) První tým je pověřen shromážděním podkladů a zpracováním argumentů pro přijetí návrhu; druhá skupina („d'áblův advokát“) bude postupovat obdobně, avšak v přímém protikladu.
- 4) Skupina obhajující návrh prezentuje svá doporučení a předpoklady druhé skupině. Zdůrazňuje především optimalizaci nákladů a administrativní efektivitu. Skupina oponentů tato doporučení kritizuje a pokouší se cílit především na předložené argumenty, zejména s ohledem na dosavadní náklady investované do technologií spojených se zvažovaným outsourcingem a možnou ztrátu kontroly nad úrovní kvality služeb při vyvedení činností mimo organizaci.
- 5) První skupina reviduje svá doporučení tak, aby reagovala na sdělenou kritiku, např. možností pronájmu či odprodeje technologií outsourcerovi a smluvní nastavení striktních parametrů dostupnosti a sankcí za jejich nedodržení. Oponenti mezitím pracují na doplňujících výhradách, např. ztrátě know-how, obtížné exit strategii v případě selhání dodavatele, nemožnosti diverzifikace provozních rizik mezi více dodavateli atd.
- 6) Kroky 4) a 5) se opakují do okamžiku, kdy obě skupiny přijmou prezentovaná doporučení a předpoklady.
- 7) Skupiny se spojí v jeden tým a společně zpracují doporučení a parametry finální varianty.

ZÁVĚR

Hlavním cílem řízení kontinuity činností je předcházení zásadním provozním výpadkům v organizaci, případně efektivní řešení obnovy. K tomuto účelu se využívá řada nástrojů a metod, které jsou součástí cyklického procesu, jehož prostřednictvím se neustále zvyšuje odolnost organizace vůči provozním výpadkům a optimalizuje se úroveň potenciálních dopadů a rizik.

Význam řízení kontinuity činností se projevuje především v turbulentním prostředí, které se dynamicky rozvíjí a dochází zde k častým změnám provozních parametrů a podmínek. Typickým rysem řízení kontinuity je rozhodování o obtížně predikovatelných jevech a situacích, které mohou mít vliv na fungování organizace. Pro rozhodování o obnově jsou navíc charakteristické limitující faktory jako např. nedostatek informací, omezená dostupnost zdrojů, kumulativní efekty, stresové faktory (čas, odpovědnost).

V takových situacích se rozhodování často odvíjí od intuitivních a zažitých vzorů jednání. To může vést k podcenění informací zásadních pro komplexní hodnocení předmětu rozhodování a ke zkreslení, která mají vliv na další průběh řešení situace. Proto je důležité, aby v řízení kontinuity činností byly nastaveny nejen jednotlivé komponenty (implementace, plánování, ověřování atd.), ale aby se průřezově ve všech fázích cyklického procesu využívaly metody kritického myšlení. Pro ilustraci, co kritické myšlení představuje a jak se liší od nekritického myšlení lze použít srovnání, kde Koukolík

uvádí stručné srovnání rozdílů mezi kritickým a nekritickým myšlením v oblastech znalostí, způsobu práce s informacemi a strategie myšlení [24].

Tab. 2 Rozdíly mezi kritickým a nekritickým myšlením

Oblast	Charakteristika	
	Kritické myšlení	Nekritické (dogmatické) myšlení
Znalosti	Všeobecný přehled, snaha o získání detailních znalostí k danému tématu	Úzké zaměření, ulpívání na obecné úrovni
Práce s informacemi	- Zkoumání způsobů, kterými byla informace dosažena - Získávání informací z více zdrojů, jejich ověřování a porovnávání	- Memorování - Považování vzpomínek za spolehlivý zdroj informací - Ulpívání na nezdůvodněných názorech - Absence nadhledu
Myšlenková strategie	- Otevřenost - Konstruktivní diskuse - Přesné vyjadřování	- Stereotypy, předsudky, dogmata - Absence dotazů - Vágní prezentace názorů a myšlenek

Zdroj: vlastní.

Motivací kritického myšlení v řízení kontinuity činností by neměla být snaha o dogmatické předvídání typů, frekvencí a rozsahů možných událostí, ale mitigace obecných zranitelností organizace, systematické zavádění pravidel obezřetnosti, otevřená komunikace o zvyšování schopnosti odolávat obecným negativním vlivům a naopak je transformovat na příležitosti pro další rozvoj. Jedno z klíčových sdělení Nicholase Taleba je, že „v budoucnosti budou krize vzácnější, nicméně s nesrovnatelně větším dopadem; čím vzácnější určitá událost je, tím méně toho známe o její pravděpodobnosti. To znamená, že o pravděpodobnosti toho víme stále méně a méně“ [9].

Tab. 3 Příloha: Projevy vybraných kognitivních zkreslení v kontextu řízení kontinuity činností

Typ kognitivního zkreslení	Stručná charakteristika	Příklad v rámci BCM
Dunning-Krugerův efekt	Jedinci s nízkou mírou odbornosti a produktivity mají tendenci výrazně přeceňovat dosažený výsledek; naopak lidé s vysokou odborností své dosažené výsledky podceňují.	Nekritické sebehodnocení významu fungování určitého útvaru („Bez nás se firma neobejde“); odlišný pohled je, že výkon daného útvaru je závislý na fungování dalších částí organizace, které při plnění úkolů spolupracují.
Afektivní heuristika Affect heuristic	Způsob ovlivňování vnímání okolního světa prostřednictvím emocí.	Zvýšená medializace hrozby se promítne v neadekvátních protipatřeních (např. hysterie kvůli „ptačí chřipce“ v r. 2006)
Kotvící zkreslení Anchoring bias	Myšlení a rozhodování je fixováno na první získanou informaci.	Management organizace rozhodne, že rozpočet na řízení kontinuity činností bude činit 5 % provozních nákladů. Rozhodování o strategických krocích v rozvoji organizace se pak podvědomě orientuje na náročnost řešení a nikoli na kritičnost témat.
Efekt dostupnosti Availability heuristic	Přeceňování snadno zapamatovatelných informací.	U dobře zapamatovatelných hrozeb je hodnocena vyšší rizikovost a větší dopady pro organizaci než u hrozeb špatně vybavitelných a méně nápadných.
Efekt stádivosti	Silná forma skupinového myšlení – přijímání názorů na základě	Při jednání krizového týmu jsou postupně dotazováni zástupci útvarů

Typ kognitivního zkreslení	Stručná charakteristika	Příklad v rámci BCM
Bandwagon effect	předešlých názorů jiných.	na požadavky pro obnovu činností: zástupci útvarů mechanicky opakují fráze použité předchozími dotázanými.
Efekt podpory předchozí volby Choice-supportive bias	Sklon pozitivního vnímání rozhodnutí, i přes zjevné nedostatky.	Obhajování zvoleného modelu záložního pracoviště navzdory výsledku testu, který konstatoval neefektivitu tohoto řešení.
Konformita Conformity	Tendence podřizovat se názoru druhých.	I přes rozdílný názor na volbu strategie řízení kontinuity (např. na formu záložního pracoviště) absentuje snaha o obhajobu jiného pohledu kvůli obavě z možného konfliktu.
Konzervativní zkreslení Conservatism bias	Rigidita v hodnocení dosavadního stavu ve světle nových důkazů a zjištění.	Přetrvávající vnímání závažnosti „tradičních“ hrozeb pro organizaci navzdory odlišným trendům v dané problematice.
Empatický odstup Empathy gap	Neschopnost chápat osoby v odlišném rozpoložení.	Po vyřešení problémů s výpadkem provozu na své straně nejsem schopen vnímat stejnou či vyšší závažnost výpadku, který řeší jiný útvar.
Základní atribuční chyba Fundamental attribution error	Momentální stav je ztotožňován s přirozenými vlastnostmi bez ohledu na situaci, v níž je tento stav hodnocen.	Nástroje a prostředky řízení kontinuity činností jsou, z důvodu nastalého výpadku, momentálně plně zaměřeny na zajištění obnovy procesu A. Vlastník procesu B (ačkoli tento proces není výpadkem nijak zasažen) usoudí, že tím pádem řízení kontinuity činností se procesu B netýká a není potřeba se jím zabývat.
Haló efekt Halo effect	Převládnutí prvního nebo nejsilnějšího dojmu při hodnocení celkové charakteristiky osoby nebo objektu.	Hodnocení kritičnosti a významu procesu nebo služby na základě mediálního obrazu nebo subjektivního dojmu z vystupování zástupce daného procesu či služby.
Těžké-lehké zkreslení (Hard-easy bias)	Nadbytek sebevědomí při řešení snadných problémů a nedostatek sebevědomí u náročných problémů.	Míra sebevědomí s řešením výpadků se odráží na objemu požadavků souvisejících s udržením funkčnosti a obnovou po výpadku („Do 3 dní nepotřebujeme výpadek řešit, ale pak už obnovu nejspíš nezvládneme“).
Klam zpětného hodnocení (Hindsight bias)	S odstupem se události, k nimž došlo, zdají být logické a zdůvodnitelné.	Příčiny výpadku se ze zpětného pohledu zdají jasné, i když výpadek nikdo nepředvídal. Toto zkreslení se objevuje i při analýze výsledků testů neplánovaných výpadků.
Iluze kontroly (Illusion of control)	Sklon přeceňovat svůj vliv na vývoj situace.	Přesvědčení jedince i organizace o schopnosti ovlivňovat a plánovat stabilitu a výkon organizace a tím se vyhnout i neakceptovatelným výpadkům a nedostupnostem. Projevuje se tak mmj. ignorace „černých labutí“.
Informační zkreslení	Snaha zaměřovat se na informace, které nemají reálný	Hrozby pro provoz organizace se odvozují z obecných materiálů (např. Národní analýza

Typ kognitivního zkreslení	Stručná charakteristika	Příklad v rámci BCM
(Information bias)	vliv na výsledek.	hrozeb), kde není jasné, jak konkrétně se hrozba vztahuje ke konkrétní organizaci.
Iracionální eskalace (Irrational escalation)	Iracionální rozhodnutí založená na původních racionálních cílech.	Sled událostí při řešení obnovy ukazuje na potřebu změny původní strategie, což však dotyční manažeři ignorují a trvají na původním zadání („Službu XY prostě musíme obnovit do zítřka za každou cenu!“).
Konfirmační (potvrzovací) zkreslení (Confirmation bias)	Tencence klást důraz na ty informace, které podporují určité názory a očekávání - a opačně. Je to také nevědomé zkreslování vzpomínek ve snaze nalézt informaci podporující určité názory a stanoviska.	Směřování průběhu a hodnocení analýzy dopadů ke sledovanému výsledku a podvědomé ignorování nebo bagatelizace zjištění, která očekávání nepodporují či vyvracejí.
Přílišná sebedůvěra (Overconfidence)	Vysoké sebehodnocení schopností vede k podcenění možných dopadů.	Zkreslení podléhají více odborníci – nepřipouštějí si, že by nebyli schopni zvládnout řešení určitého modelového výpadku.
Přílišný optimismus (Overoptimism)	Systematické podceňování okolních vlivů. Jedno rčení zní: „Optimista je špatně informovaný pesimista.“	Uzavírání ústních dohod, absence kontroly zaměstnanců a dodavatelů, nízké odhady dopadů v případě výpadků.
Klam plánování (Planning fallacy)	Sklon podceňovat dobu určenou pro splnění určitého úkolu.	V řízení kontinuity činnosti se typicky jedná o stanovení doby pro obnovu činností v plánech. Tento odhad je poté považován za reálnou časovou náročnost, aniž by následně proběhlo potvrzení (např. formou testu).
Proinovační zkreslení (Pro-innovation bias)	Sklony přeceňovat užitek inovace a podceňovat omezení, která z ní plynou.	Absence hodnocení kladů a záporů při zavádění nových postupů a nástrojů, popř. podceňování možných dopadů (např. nekompatibilita s ostatními komponenty v organizaci, náročná údržba, nově zavedená metodika práce, nutnost instruktáží atd.)
Zkreslení regrese k průměru (Regression bias)	Chybná intuice a falešná kauzální vysvětlení při hodnocení působení regrese.	Příklad: V důsledku rozsáhlého výpadku byla realizována organizační změna a následně se situace vrátila na běžnou úroveň. Za příčinu stabilizace je považováno protiopatření, nicméně je pravděpodobné, že k nápravě by došlo i bez tohoto zásahu – regrese k průměru.
Zkreslení reprezentativnosti (též „stereotypizace“) (Stereotyping)	Sklony zaměřovat se na nejvýraznější vlastnosti či prvky osoby či situace a podle nich generalizovat charakteristiky celého souboru	Při zvažování variant záložního řešení odmítneme portfolio určitých služeb nebo dodavatele na základě dojmu nebo zkušenosti s jedním produktem („Tyhle produkty jsou všechny stejné, ty nepotřebujeme.“)
Iluze experta (Seersucker; „seersucker“ –	Motivace vyhnout se, v souvislosti s předvídaním vývoje, osobní odpovědnosti odvoláním se na vyjádření	Obhajoba selhání nástrojů na zajištění kontinuity činnosti s odůvodněním, že toto řešení navrhli odborníci, kteří predikovali možné typy incidentů a výpadků.

Typ kognitivního zkreslení	Stručná charakteristika	Příklad v rámci BCM
jednak látka na obleky, jednak odvolávka na slovní hříčku „for every seer there is a sucker“ – „vždy se najde hlupák, který uvěří věštbě“)	odborníků. Tito odborníci však reálně nemají šanci predikovat vývoj lépe než zbytek společnosti.	
Selektivní pozornost (Selective attention)	Upínání pozornosti na vybraný impuls, který však znemožňuje komplexní hodnocení dané situace	Necitlivost vůči identifikaci synergických efektů i zcela nesouvisejících anomálií při řešení, sledování i hodnocení dopadů specifického incidentu na kontinuitu činností.
Efekt přenosu sebevyvyšování (Self-enhancing transmission bias)	Tendence zveličovat úspěchy, což má za následek pokřivené vnímání reality a neschopnost přesně vyhodnotit situaci.	Při hodnocení účinnosti řízení kontinuity se může projevit snaha „prodat“ pozitivní aspekty, které obhájí zachování nastaveného způsobu řízení, případně jeho rozvoj, v organizaci.
Zkreslení status quo (Status quo bias)	Sklon zachovávat aktuální stav i za předpokladu akceptování vnímaných nedostatků.	Příklad: „Souhlasím, že výpadky jsou závažnější než dřív, nicméně jsem stále přesvědčený, že se bez řízení kontinuity činností i nadále obejdeme.“
Zkreslení přeživších (Survivorship bias)	Chyba vytvářená hodnocením vývoje situace prostřednictvím úspěšných případů. Chybí tak informace o tom, co bylo příčinou krachu neúspěšných, zda šlo o jejich selhání či faktory, které nemohli ovlivnit.	Nástroje pro zajištění kontinuity činností jsou vybírány na základě pozitivních příkladů (jaký nástroj obnovy používá „přeživší“), aniž by se pozornost věnovala tomu, zda „přežít“ bylo zásluhou právě těchto nástrojů.
Tragédie obecní pastviny (Tragedy of the commons)	Nadužívání dostupných zdrojů, oportunismus, maximalizace spotřeby bez ohledu na trvale udržitelný rozvoj.	Využívání prostředků, které se nacházejí v neregulovaném prostředí, u kterých neexistuje alternativa. Neuváženým vyčerpáním zdrojů může dojít k přerušení kontinuity činností.
Jednotkové zkreslení (Unit bias)	Přesvědčení o tom, že existuje optimální jednotková velikost.	Plánování záložního pracoviště s počtem pracovních míst, bez ohledu na specifika činností, které mají být v rámci záložního pracoviště vykonávány (technické prostředky, licence atd.)

Zdroj: vlastní.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] HOUDEK, Petr. Jak naočkovat kritické myšlení. *Inflow: Finmag* [online]. 2017, 1(11) [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://finmag.penize.cz/327769>.

- [2] Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV). In: Národní knihovna České republiky [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://aleph.nkp.cz/publ/ktd/00000/31/000003147.htm>.
- [3] ČSN EN ISO 22301. *Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013. 40 s. Třídící znak 01 2306.
- [4] ČESKO. TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK POJMŮ Z OBLASTI KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ, OCHRANY OBYVATELSTVA, ENVIRONMENTÁLNÍ BEZPEČNOSTI A PLÁNOVÁNÍ OBRANY STÁTU. *MVCR: Ministerstvo vnitra, odbor bezpečnostní politiky a prevence kriminality* [online]. MVČR, ©2016 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statu.aspx>.
- [5] LORENZ, Edward. Předvídatelnost: Způsobí mávnutí motýlích křídel v Brazílii tornádo v Texasu. In: *Americká asociace pro rozvoj vědy* [online]. Prosinec 29, 1972 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: http://eaps4.mit.edu/research/Lorenz/Butterfly_1972.pdf.
- [6] PENUEL, K. B.; STATLER, M.; HAGEN, R. *Encyclopedia of crisis management*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-2612-5.
- [7] TETLOCK, Philip a Dan GARDNER. *Superforecasting: the art and science of prediction*. New York: Crown Publishers, 2015. ISBN 9780804136709.
- [8] STEWART, Ian. *Nature's numbers: the unreal reality of mathematical imagination*. New York: BasicBooks, 1995. ISBN 0-465-07273-9.
- [9] TALEB, Nassim. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha: Paseka, 2011. ISBN 978-80-7432-128-3.
- [10] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [11] KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil, 2012. ISBN 978-80-87270-42-4.
- [12] RORTY, Richard. *Nahodilost, ironie, solidarita*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1996. ISBN 80-86039-14-5.
- [13] STEELE, J et al. Čtením a psaním ke kritickému myšlení: Úvod do kritického myšlení. In: RWCT International Consortium [online]. Leden 23, 2001 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.kritickemysleni.cz/inspirace.php?co=dalsi>.
- [14] KLOOSTER, D. Co je kritické myšlení? Kritické listy. In: RWCT International Consortium [online]. Leden 23, 2001 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: http://www.kritickemysleni.cz/materialy.php?co=kriticke_listy&co2=02/cojeKM.
- [15] FISHER, Alec; a Michael SCRIVEN. *Critical thinking: its definition and assessment*. Point Reyes, Calif: Edgepress, 1997. ISBN 978-0953179602.
- [16] MARTINCOVÁ, Jana. Úroveň kritického myšlení studentů vybrané fakulty humanitních studií. *Inflow: Lifelong Learning - celoživotní vzdělávání* [online]. 2016, 6(2) [cit. 2017-11-14]. ISSN 1804-526X. Dostupné z: <http://lifelonglearning.mendelu.cz/wcd/w-rek-lifelong/II1602/lifele2016060283.pdf>.
- [17] MCRANEY, David. *Nejste tak chytrí, jak si myslíte: klamou vás média, politici a ze všeho nejvíc vlastní mozek*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0268-5.
- [18] ROBERTO, Michael A. The Art of Critical Decision Making: Part II. In: fi.ge.pgstatic.net [online]. 2009 [cit. 2017-12-14]. The Teaching Company. Dostupné z: <http://fi.ge.pgstatic.net/attachments/0a70de18d27f459086c8c73297e06761.pdf>.
- [19] NOVELLA, Steven. Your Deceptive Mind: A Scientific Guide to Critical Thinking Skills. *The Great Courses*, 2012. s. 69-76.
- [20] SIKICH, Geary W. *Integrated business continuity: maintaining resilience in uncertain times*. Tulsa, Okla.: PennWell, 2003. ISBN 0-87814-865-5.

- [21] Životní cyklus BCM. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 12. 4. 2010, last modified on 10. 9. 2016. [cit. 2018-01-20] Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%C5%BDivotn%C3%AD_cyklus_BCM.jpg
- [22] WHITSON, Jennifer a Adam GALINSKY. Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception. *Science*. 2008, č. 322, s. 117. ISSN 1095-9203.
- [23] LEIGH, Mark. *Critical Thinking in Crisis Management. Emergency Planning College* [online]. 2016, č. 15, [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: www.epcresilience.com/EPC/./Occ15-Paper-AUG-2016.pdf.
- [24] KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Základy stupidologie: Život s deprivanty II*. Praha: Galén, 2002. ISBN 80-7262-078-9.
- [25] SUTHERLAND, Stuart. *Irrationality: The Enemy without*. Reprinted. London: Pinter & Martin, 2007. ISBN 9781905177073.
- [26] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [27] BELLINGER, G.; CASTRO, D. a MILLS, A. Data, Information, Knowledge, and Wisdom. In: *Systems Thinking* [online]. 2004 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>.
- [28] DRUCKER, Peter F. *The new realities*. New Brunswick, U.S.A.: Transaction Publishers, 2003. ISBN 0-7658-0533-2.
- [29] ACKOFF, Russell L. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*. 1989(16). ISSN 0308-9541.
- [30] Turning Management Information Into Business Wisdom. In: *Small Business Advice* [online]. ©2011-2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://smallbusinessadvice.org.au/turning-management-information-into-business-wisdom-part-1/>.
- [31] HEATH, Chip; a Dan HEATH. *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0128-2.
- [32] Catholic Encyclopedia: Promotor Fidei. In: *Catholic Online* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.catholic.org/encyclopedia/view.php?id=9665>.

LOGISTICKÉ ZABEZPEČENÍ OZBROJENÝCH SIL A VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

LOGISTIC SUPPORT OF THE ARMED FORCES AND PUBLIC PROCUREMENT

Attila DERZSÉNYI⁴, Rudolf URBAN⁵

Abstrakt

Článek předkládá parciální výsledky víceletého výzkumu logistického zabezpečování potřeb maďarských ozbrojených sil realizovaných formou veřejných zakázek. Na příkladu zabezpečování potravin pro ozbrojené síly deklaruje uplatňování a implementaci systému rámcových dohod. S využitím analytických výsledků ukazuje na dosažené výsledky a příští možný trend realizace veřejných zakázek v ozbrojených silách Maďarské armády.

Klíčová slova:

zásobování v míru a krizových stavů, řízení logistiky, veřejné zakázky, zabezpečení potravin pro potřeby armády

Abstract

The paper presents partial results of the multi-year research on the logistics of the needs for the Hungarian armed forces realized through public procurement. On the example of food security for the armed forces, it declares the recovery and implementation of the framework agreement system. Using analytical results, it shows the outcomes achieved and the next possible trend in public procurement in the armed forces of the Hungarian army.

Key words:

supply in peace and crisis situations, logistics management, public procurement, food security for the needs of the army

ÚVOD

Jednotlivé prvky ozbrojených sil podílející se na obraně státu, musí být schopné plnit své závazky jak v době míru, tak i za stavu nouze, kdy logistické procesy jsou řízené v souladu se zvláštními (krizovými) zákony. Ke splnění stanovených požadavků musí armádní logistický systém disponovat potřebným personálem, materiálem, prostředky, ale také takovými službami, které nejsou schopné zabezpečit ze svých zdrojů a vlastními silami.

Vzhledem k samotné podstatě předurčených prvků podílejících se na zabezpečování obrany, vznikají potřeby, které se diametrálně odlišují od doby jejich naplňování tj. v období míru a následně v období podléhajícímu řízení dle zvláštních zákonů. Tyto rozdíly v právním řádu, v rámci kterých dochází k naplňování jednotlivých požadavků, generují nejenom rozdílné potřeby, ale i způsoby jejich zabezpečení, například reakce na vznik mimořádných situací, plnění úkolů v rámci vojenských misí, období války atd. Vzhledem k existenci takovéto poptávky není možné je realizovat bez doplňování zásob, anebo až pronájmem nebo rezervací národních průmyslových kapacit [1].

Efektivní a bezproblémové využití národních ekonomických kapacit k zabezpečení neočekávaných katastrof všech typů vyžaduje, aby všechny spolupracující systémy byly včas a v požadovaném rozsahu seznámeny se specifickými požadavky obranné logistiky plynoucích z obranných úkolů. Jednou z možných metod vedoucích k dosažení požadovaného cíle jsou společně realizovaná cvičení a vzdělávání nejenom předpokládaných partnerů, ale i obyvatelstva.

⁴ **Plk. Attila Derzsényi**, Múveleti Logisztikai Tanszék, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Nemzeti Közszerzési Egyetem, Budapest H – 1083, 2 Ludovika ter, telefon 0036 308150883, email attila.derzsényi@hm.gov.hu.

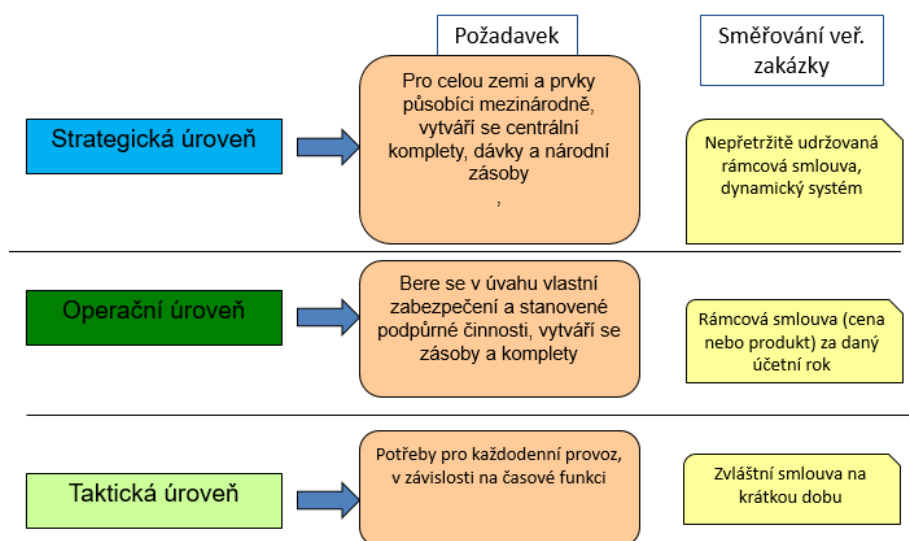
⁵ **Prof. Ing. Rudolf Urban CSc.**, Katedra krizového řízení, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, Brno, telefon +420 602 286 295, email rudolf.urban@unob.cz.

Další možnosti zvyšující efektivnost obranné, tj. i logistické připravenosti je včasný a úplný nákup potřebných komodit. Procesní podstata veřejných zakázek zahrnuje a vytváří ucelený systém, do kterého se zapojují předpokládané hospodářské subjekty podílející se na komplexním zabezpečování materiálních potřeb armády. Pokud smluvní podmínky veřejných zakázek již předurčují i specifické indikátory, kterých naplnění v případě krizových situací od dodavatelů očekáváme, můžeme obecně deklarovat i postupné zajišťování a zvyšování připravenosti k obraně.

Realizace veřejných zakázek, sledující vyhlášená pravidla Evropské unie, v období mírové přípravy státu se odehrává na základě obecně platných pravidel, což stěžuje mnohdy realizaci běžných veřejných zakázek. Pravidla veřejných zakázek však v ojedinělých případech umožňují výjimky, ale jenom pro předem stanovený seznam položek, které nezahrnují všechny požadavky, které jsou potřebné k zabezpečení a realizaci stanoveného úkolu v míru, ale i krizových stavů. Vzorovým příkladem může být nákup potravin, což se odehrává na základě zákona o realizaci veřejných zakázek, ale armáda, však může mít i speciální požadavek, kterým je například dodávání potravin do pole. V tomto případě na úrovni obranné logistiky, lze vzhledem ke specifickým podmínkám vzniku požadavku stanovit i zvláštní podmínky, které ovlivní existující nákupní pravidla [2].

Na taktické (bojové) úrovni jsou definovány požadavky zabezpečující běžné provozní potřeby, na základě kterých jsou formulovány takové nákupní anebo dodací podmínky, které umožní i jejich zabezpečení. Jsou to tedy pravidla, reagující na zabezpečování specifických potřeb. V praxi se zpravidla jedná o uzavření konkrétních smluv na krátkou dobu prostřednictvím rychlého nabídkového řízení. Výhoda tohoto výběrového řízení spočívá v tom, že je přizpůsobená konkrétním úkolům a pro jejich faktické naplnění jsou vhodné i menší společnosti [1; 2]. V rámci vojenské logistiky to v podstatě znamená plynulé zabezpečení předepsaných základních zásob pro danou jednotku.

Na operační úrovni, je žádoucí zvážit již činnost několika participujících organizací, které akumulují požadované zásoby, což umožňuje posílení splnění úkolů u podřízených jednotek. V rámci realizace veřejné zakázky nelze uplatnit principy nákupu „ad-hoc“. Jsou potřebné takové rámcové smlouvy, které zajistí mírové potřeby z hlediska dlouhodobého horizontu a stanovené časové periody. Lze uplatnit přístup, kdy je smysluplné uzavřít rámcovou smlouvu na stanovenou hodnotu, která je garantovaná v rozpočtu. Komodity a služby lze „objednávat“ až do vyčerpání rozpočtu. V případě, že dojde k nečekanému nárůstu potřeb, stále existuje možnost na zvýšení rozpočtu. Dle jiného přístupu, objem komodit stanovuje možný rámec smlouvy, tudíž lze nakoupit jenom takové množství komodit, které je uvedeno v rámcové smlouvě. Realizace veřejných zakázek na operačním stupni znamená již uzavírání rámcových smluv na delší období a takové, které jsou schopné pružně reagovat na vzniklé požadavky.



Obr. 1 Úrovně realizace zakázek v logistice.
Zdroj: [3].

Na strategické úrovni je žádoucí logistickou podporu z hlediska potřeb obrany zabezpečit nejenom na celonárodní úrovni, ale i s přesahem do mezinárodního prostředí [3], kdy logistické systémy v časově předurčeném období musí zabezpečit bezproblémové naplňování potřeb obrany. Tento důvod evokuje i uzavření řady strategických smluv. Z hlediska zabezpečení veřejných zakázek je žádoucí uzavření takových smluv, které soustavně, nezávisle na časovém vymezení, pružně a co možná se zahrnutím co nejširšího spektra hospodářských subjektů poskytnou požadované dodávky a služby. Systém realizace veřejných zakázek může být organizován buď na bázi rámcových smluv, dynamického nákupního systému anebo kvalifikovaných smluv o budoucích dodávkách. Základním principem je hospodárnost a efektivnost, tj. vytvoření a udržování soustavného konkurenčního prostředí pro užší vybranou skupinu možných hospodářských subjektů.

Dohody vypracované na základě metod typických pro zadávání veřejných zakázek na strategické úrovni nemohou představovat „neměnné“ nákupní vztahy. Lze to vnímat jako záměr k udržování potřebných kapacit, který jako systém se může vztahovat na období a podmínky logistické podpory za zvláštního právního stavu. K zajištění úspěšného průběhu nákupu musí být logistika předem připravená a odborně podporována mnoha způsoby. Lze však také konstatovat, že veřejné zakázky jsou součástí logistického zabezpečení. Tyto skutečnosti předdefinují, že před zahájením realizace veřejné zakázky je nutné vypracovat a formulovat zadání včetně odborných požadavků na zajištění celého životního cyklu a stanovení rozpočtového rámce.

Tři úrovně vojenské logistické podpory (strategická, operační, taktická) definují systémově rozdílné požadavky, s ohledem i na jejich rozdílné funkce. Existující rozdílné požadavky podle jednotlivých úrovní je však nutné ujednotit a harmonizovat z hlediska jejich uplatnění v logistickém systému jako celku.

1 UPLATŇOVÁNÍ RÁMCOVÉ DOHODY V LOGISTICE

Využívání rámcových dohod jako jedné z možných forem realizace veřejných zakázek se začalo stále častěji uplatňovat orgány státní správy na mezinárodní úrovni, se snahou po racionalizaci procesů zadávání veřejných zakázek a z důvodu pro ujednocení postupu při výběru potenciálních uchazečů o jejich realizaci.

Mezinárodní praxe a přijatá pravidla interpretují možnost využití rámcové smlouvy několika způsoby:

- směrnice EU z roku 2004 umožnila uplatnění rámcové dohody v oblasti zadávání veřejných zakázek jednotlivými členskými státy. V souladu s těmito pravidly uzavírá zadavatel rámcovou dohodu, zejména pokud jde o datum zveřejnění, lhůty a podmínky pro předkládání nabídek dle rámcové dohody. V případě, že rámcová dohoda předem nestanovila všechny podmínky, dochází k opětovnému otevření soutěže mezi zainteresovanými stranami rámcové dohody, v návaznosti na dotčené podmínky [4; 5].

Otevřením hospodářské soutěže je však nutné zajistit nezbytnou flexibilitu, dodržování obecných zásad a to zejména zásady rovného zacházení. Ze stejného důvodu nesmí doba platnosti rámcové dohody překročit čtyři roky, s výjimkou případů řádně odůvodněných zadavatelem.

- ve Spojených státech je povoleno uzavírání rámcových dohod v několika variantách např.:
 - Government wide Acquisition Contracts (GWAC), takzvané vládní smlouvy o akvizici, které jsou jistou formou před soutěží, obsahují více druhů cen, nemají fixní dobu dodání komodit, není omezen počet smluv atd. Většinou se používá pro uzavírání smluv mezi ministerstvem obrany a dalšími vládními orgány [6];
 - Indefinite Delivery/Indefinite Quantity (IDIQ) neurčité smlouvy na neurčité množství dodávek. Smlouvy jsou na dobu minimálně jednoho roku s další čtyřletou opcí [7];
 - Multiple Award Schedules (MAS), je program v rámci kterého jsou možné dohody v rámci, kterých je pro vládní orgány povolené přímé objednávání od dodavatelů a tím je možné se vyhnout standardní veřejné soutěži [8].

Vzhledem k charakteru rámcové dohody je systém udržitelný po dobu několika let (až 4 roky). Není nutné uskutečňovat každoroční zadávání veřejných zakázek a přitom lze současně zajistit například jak strategické, tak i taktické dodávky potravin v souladu s existujícími požadavky.

Mezinárodní praxe a platná pravidla interpretují a upravují chápání rámcové smlouvy v návaznosti na zabezpečování potravin takto: „Pro síly zabezpečující obranu je nutné zabezpečit nepřetržité stravování.“ Úroveň, místo a čas takto definovaného požadavku- smluvní povinnosti se těžko plánuje. Od roku 2012 se zabezpečení potravin pro Maďarskou armádu zabezpečuje na základě uzavírání rámcových dohod.

Požadavky kladené na nový systém (rámcové dohody) lze obecně vymezit takto:

- aby nabízel z dlouhodobého horizontu – na více let – způsoby pro řešení zásobování;
- aby nabízel alternativy pro volbu nebo ukončení smlouvy;
- aby v případě, že selže proces zadávání veřejných zakázek, byla k dispozici funkční smlouva;
- aby široké spektrum produktů, po jednotlivých organizacích bylo levně – hospodárně zabezpečeno;
- aby byly uplatňovány a stanovovány stejné požadavky na kvalitu;
- aby zajišťování kvality nebylo zabezpečováno po jednotlivých organizacích, ale na národní úrovni jako celku.

Výhody při uplatňování rámcové dohody:

- všechny prvky vstupující do systému obrany lze pojmout jako jeden logisticky zabezpečovaný celek a tím lze získat výhodnější ceny plynoucí z objemu dodávaných produktů;
- v rámci veřejné zakázky ve vztahu ke všem zabezpečovaným prvkům budou požadavky stanovovány dle stejných pravidel;
- pro všechny zabezpečované prvky bude vypsaná a uskutečněná jedná veřejná soutěž například pro zabezpečení celého spektra potravin;
- zajištění kvality a nezávadnosti potravin se uskutečňuje dle stejných standardů a jejich kontrola je centrálně zajišťována pověřeným ústředním orgánem, což umožňuje snižování nákladů s tím spojených;
- počet smluvních stran v případě rámcové smlouvy je větší (tři nebo více);
- stanovená cena – dle stanovených podmínek, se za jistých podmínek může změnit;
- produkty a služby se mohou změnit;
- trvání rámcové dohody jsou 4 roky a v některých případech i více let;
- na dopravně- zásobovací trasy stanovené rámcovou dohodou lze předem plánovat využití civilních kapacit, které nezahrnuje rámcová smlouva, ale lze je rychle požadovat a zabezpečit.

Nevýhody při uplatňování rámcové dohody:

- když je uzavřena rámcová dohoda s předkladatelem nabídky, nelze již využít tržní nabídku cen;
- v případě uzavření rámcové dohody s několika uchazeči, může se objevit riziko tvorby kartelů;
- dalšího účastníka – dopravce – nelze zahrnout již do rámcové dohody. Na základě toho, v rozporu s původními záměry na přepravu a přepravní kapacity, protože smluvní partner nedisponuje těmito schopnostmi, lze jejich zabezpečení zajistit jenom na základě samostatně vyhlášené veřejné zakázky.

Teritorium Maďarska pro účely logistické podpory a efektivní realizace veřejných zakázek bylo hypoteticky rozděleno do tří zásobovacích regionů a to: Maďarsko Jih, Maďarsko Západ a samostatný celek Budapešť. Velikost a rozhraní jednotlivých zásobovacích regionů bylo definováno na základě konkrétních potřeb armády. Vnitřní kontraktace dodavatelů v rámci uvedených zásobovacích regionů je rozdílná. Počet dodavatelů jednotlivých komodit v jednotlivých regionech se může lišit. Většina dodavatelů je zařazena do několika produktových skupin.

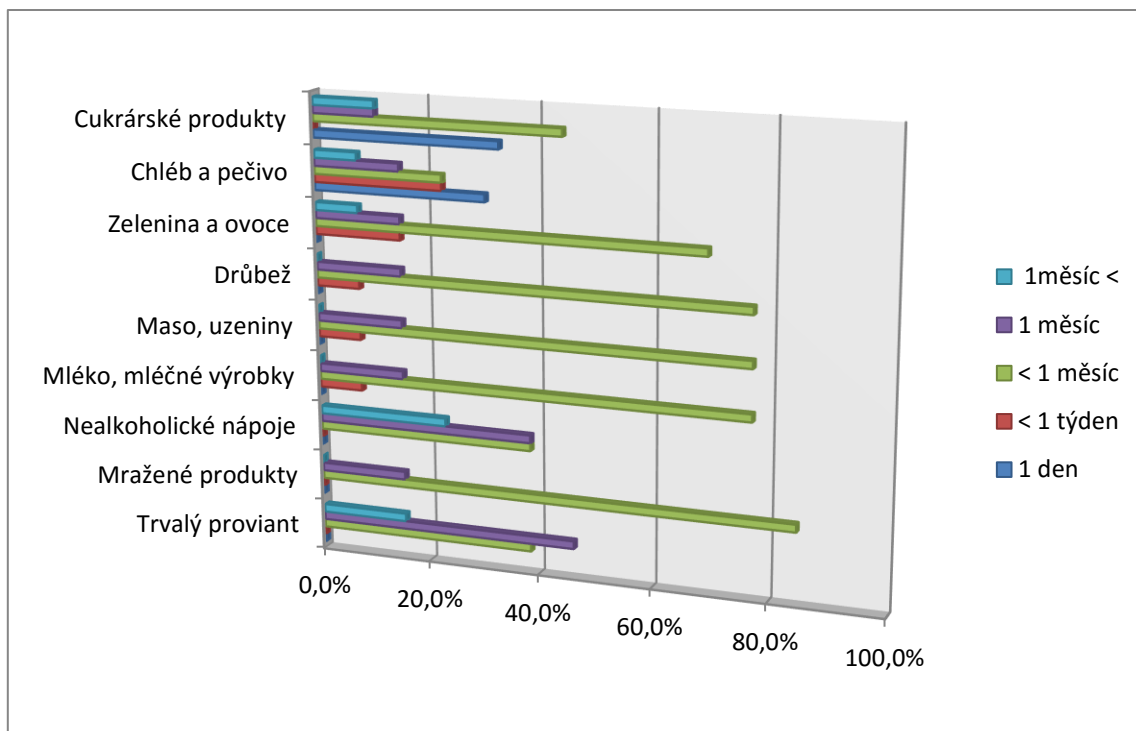
V současné době mají ozbrojené síly vyskytující se na teritoriu zabezpečované dodávky buď centrálně v rámci daného regionu, anebo dle samostatných zásobovacích okrsků, které územně zpravidla korespondují s teritoriální dislokací pluku anebo brigády. Zabezpečované potravinářské produkty jsou rozdělené do devíti samostatných kategorií takto:

- ovoce a zelenina. Celkem v zásobovacích regionech působí 5 dodavatelů s přímou smluvní kontraktací na 8 zásobovacích okrsků;
- mražené produkty. Celkem v zásobovacích regionech působí 6 dodavatelů s přímou smluvní kontraktací na 4 zásobovací okrsky;
- cukrářské produkty. Celkem v zásobovacích regionech působí 5 dodavatelů s přímou smluvní kontraktací na 13 zásobovacích okrsků;
- maso a uzeniny. Celkem v zásobovacích regionech působí 5 dodavatelů s přímou smluvní kontraktací na 3 zásobovací okrsky;
- trvanlivé potraviny. Celkem v zásobovacích regionech působí 1 dodavatel s přímou smluvní kontraktací na 3 zásobovací okrsky;
- nealkoholické nápoje. Celkem v zásobovacích regionech působí 3 dodavatelé s přímou smluvní kontraktací na 3 zásobovací okrsky;
- mléko a mléčné výrobky. Celkem v zásobovacích regionech působí 3 dodavatelé s přímou smluvní kontraktací na 3 zásobovací okrsky;
- drůbež a drůbeží výrobky;
- celkem v zásobovacích regionech působí 3 dodavatelé s přímou smluvní kontraktací na 3 zásobovací okrsky;
- chléb a pekařské výrobky. Celkem v zásobovacích regionech působí 8 dodavatelů s přímou smluvní kontraktací na 7 zásobovacích okrsků;
- po zavedení systému rámcových dodávek až na úroveň vojenského útvaru se uskutečnilo analytické posouzení účinnosti logistického zabezpečení, ve spolupráci s rozhodujícími řídicími organizacemi a jejich zaměstnanci. Primárním cílem bylo shromáždit velké objemy dat a to na základě dotazníkového šetření. Dotazník se zaměřil na tři hlavní témata:
 - vyhodnotit vztahy a vazby plynoucí z realizace rámcových dohod na úrovni útvarů;
 - vyhodnotit systém fungování rámcových dohod na úrovni útvaru od plánování požadavků, pořadí a příjmu zboží, až po naplňování právních, finančních a kvalitativních požadavků;
 - vyhodnotit nákupní systémy potravin uskutečňované ministerstvem obrany (roční smlouvy, samostatné útvarové zabezpečování) na základě odpovědí respondentů.

Z hlediska zajištění základních úkolů armády, má pro logistiku rozhodující význam plánovatelnost a časový faktor. Jedním z rozhodujících kritérií ovlivňujících zavedení nového systému, byl požadavek na schopnost rychlé reakce při vzniku mimořádné situace. Bylo rozhodnuto, že indikátorem naplňování toho kritéria bude realizace měsíčních objednávek anebo možnost uplatnění náhradních objednávek (zvláštních potřeb) v případě mimořádné situace.

Ukazatelem pro sledování požadované schopnosti byl stanoven systém zabezpečování potravin pro vojenské útvary. Požadavky na stravování a potravinový sortiment jsou u každého útvaru odlišné. Struktura produktů se v jednotlivých potravinových skupinách liší.

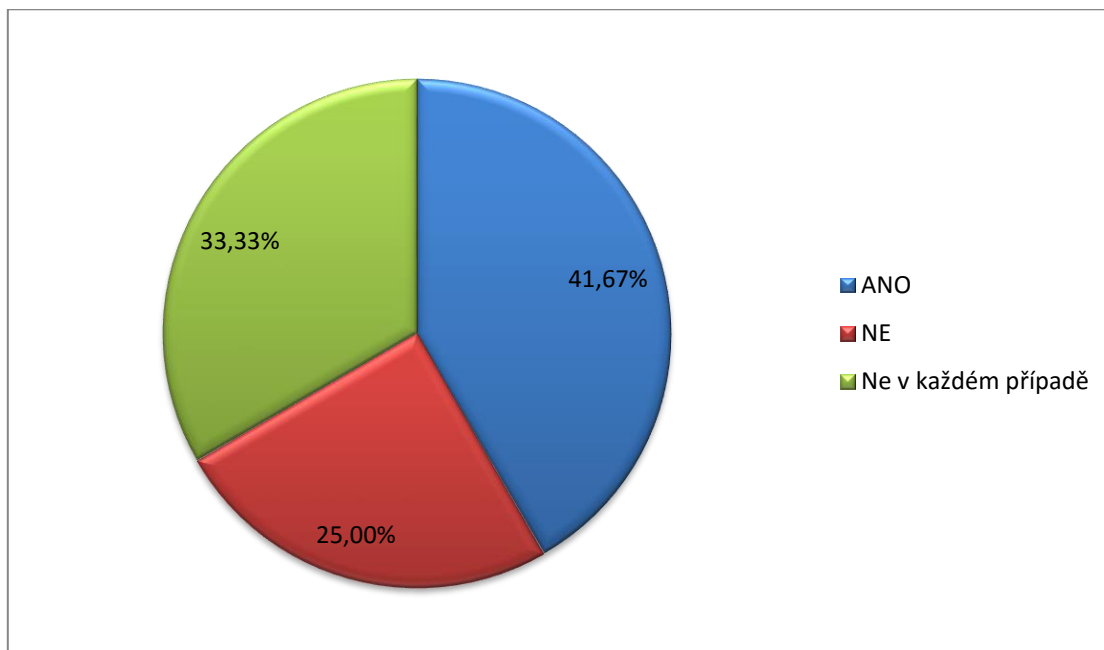
Měsíční cyklus plánování, ale i vyhodnocování zabezpečovaných komodit na stupni útvaru naznačuje rozdílnost jejich potřeb. Statistické vyhodnocení měsíčního období je znázorněno na Obr. 2.



Obr. 2 Předpokládané objednávky potravin v měsíčním plánovacím cyklu.
Zdroj: vlastní zpracování.

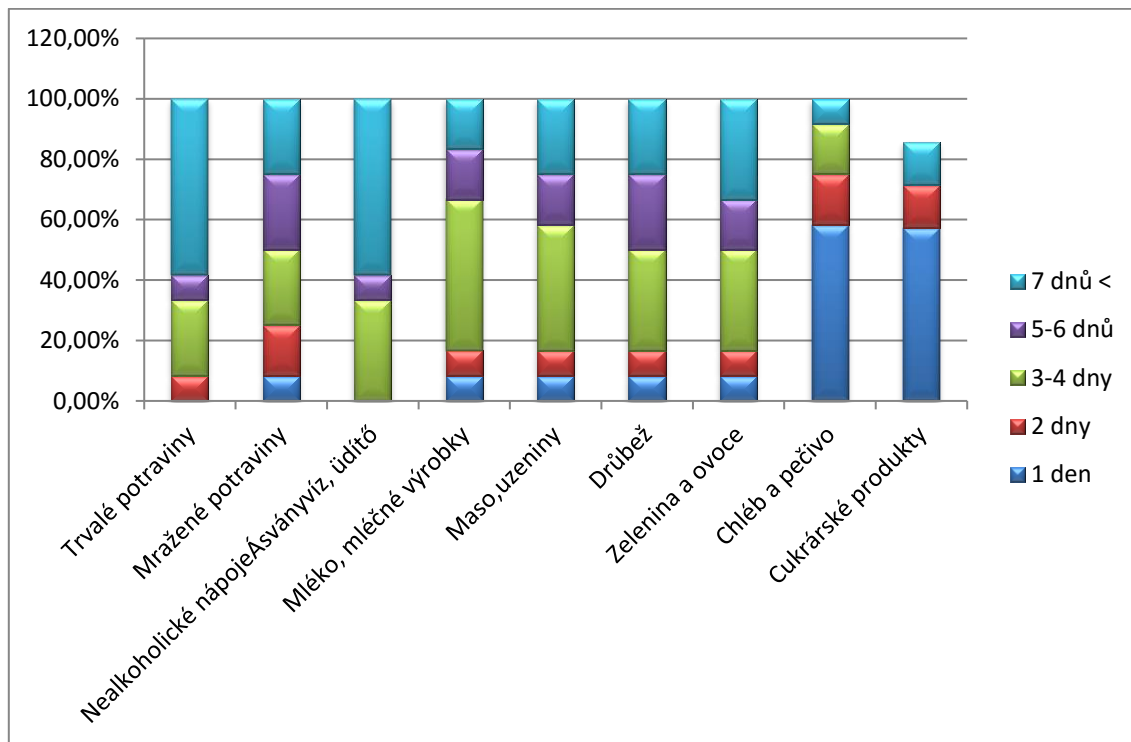
Za nápadné lze považovat tlak na každodenní objednávání chleba, pečiva a cukrárenských produktů. V ostatních případech je plánovací cyklus rozložen do týdenní nebo měsíční periody.

Na obdobnou otázku uvedenou v dotazníku (jste schopni plnit měsíční cyklus objednávek?) výsledek byl trochu jiný. 41 % respondentů odpovídalo kladně, 33 % to potvrdilo jenom částečně a 25 % odpovědělo záporně, viz Obr. 3.



Obr. 3 Schopnost plnit měsíční cyklus objednávek.
Zdroj: vlastní zpracování.

V cyklu logistického zabezpečení bylo významné vyhodnotit taktéž časovou periodu, kdy požadavek vznikl a kdy se uskutečnila objednávka. Rozdíly v objednávání potravin a to i v rámci jednotlivých potravinových seskupení jsou znázorněny na Obr. 4.

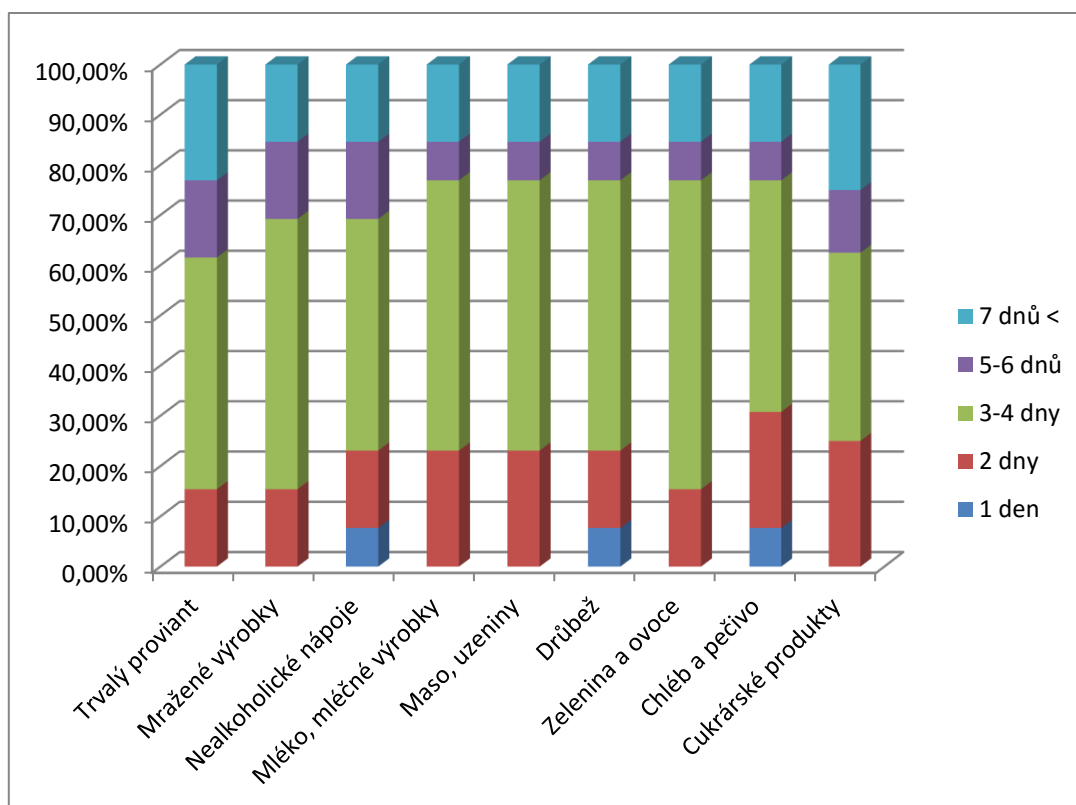


Obr. 4 Časový interval mezi vznikem a odesláním požadavku.

Zdroj: vlastní zpracování.

Obecně se prokázalo, viz Obr.4, že objednávka potravin, včetně nutných účetních operací si vyžaduje 3 až 4 dny. U některých vojenských útvarů se objevila nápadně vysoká prodleva v délce až jednoho týdne a naopak u jiného to zahrnovalo 1 až 2 dny. Příčiny těchto disproporcí nebyly v průběhu výzkumu dále šetřeny.

V návaznosti na výše zkoumanou otázku, bylo žádoucí zjistit, jestli je nějaká negativní časová disproporce, nebo závislost mezi doručení objednávky dodavateli a vlastním naplněním objednávky. V této části výzkumu šlo o zhodnocení, jaký časový prostor útvary vytváří dodavatelům k zorganizování logistických procesů souvisejících se splněním obdržené objednávky. Významnou roli v této etapě sehrává schopnost dodavatele vytvořit potřebný dopravní řetězec. Výzkum prokázal značné disproporce v návaznosti na jednotlivé druhy potravinových komodit, viz Obr.5.



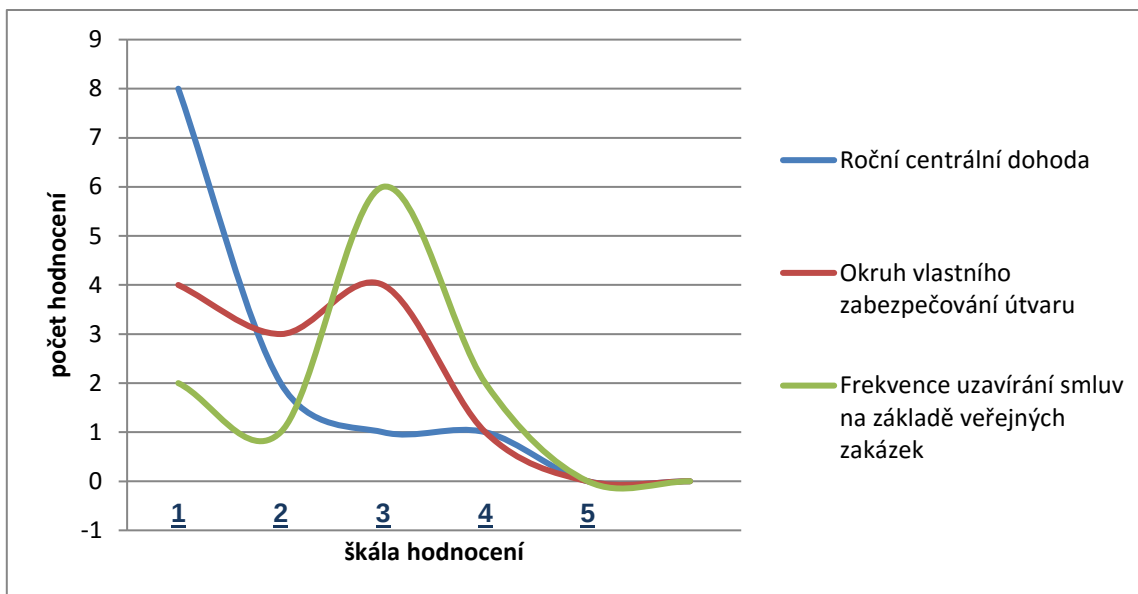
Obr. 5 Časové rozpětí realizace objednávky v rámci jednotlivých komodit.

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro chléb a pečivo jakož i cukrářské produkty je typická jednodenní dodací lhůta. Pro trvanlivý proviant a nealkoholické nápoje se dodací lhůta pohybuje v rozmezí jednoho týdne. U většiny zbývajících komodit se dodací lhůta pohybuje kolem 3 až 4 dnů.

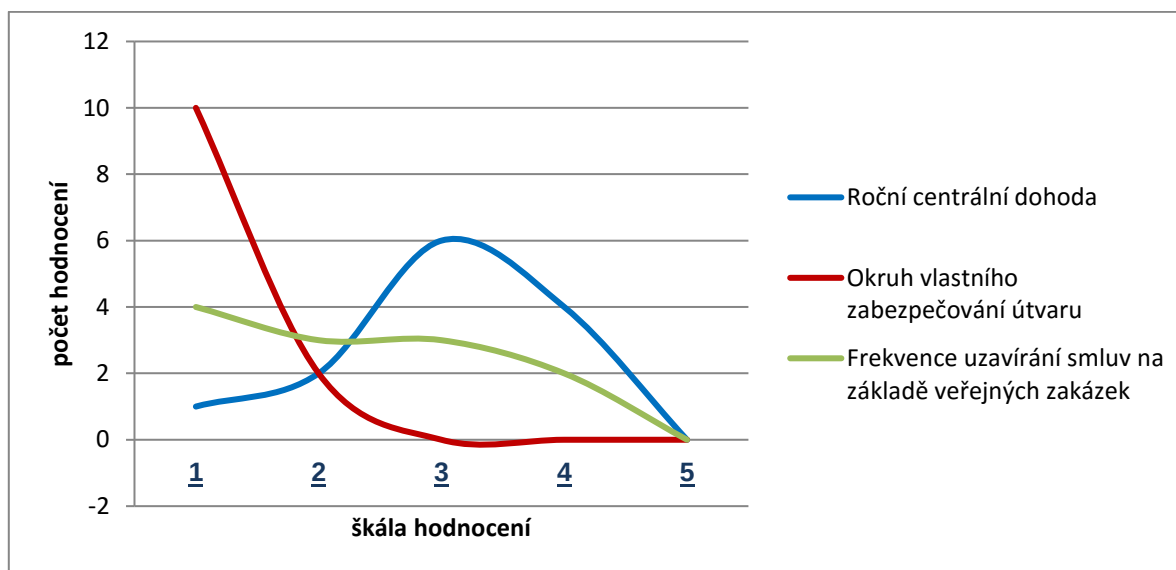
V současné době armáda využívá tyto systémy logistického zabezpečování produktů. První varianta představuje každoroční centrální vyhlásování veřejné zakázky ústředním správním orgánem. Druhá varianta je realizovaná samotnými vojenskými útvary v jejich kompetenci.

V rámci realizovaného výzkumu a názorů respondentů nejvyšší hodnocení získal logistický systém založený na bázi dlouhodobých dohod. Za rozhodující byla považována dlouhodobá péče a přiměřená flexibilita. Výsledky jsou znázorněny na Obr. 6.



Obr. 6 Hodnocení délky smluvního zabezpečení.
Zdroj: vlastní zpracování.

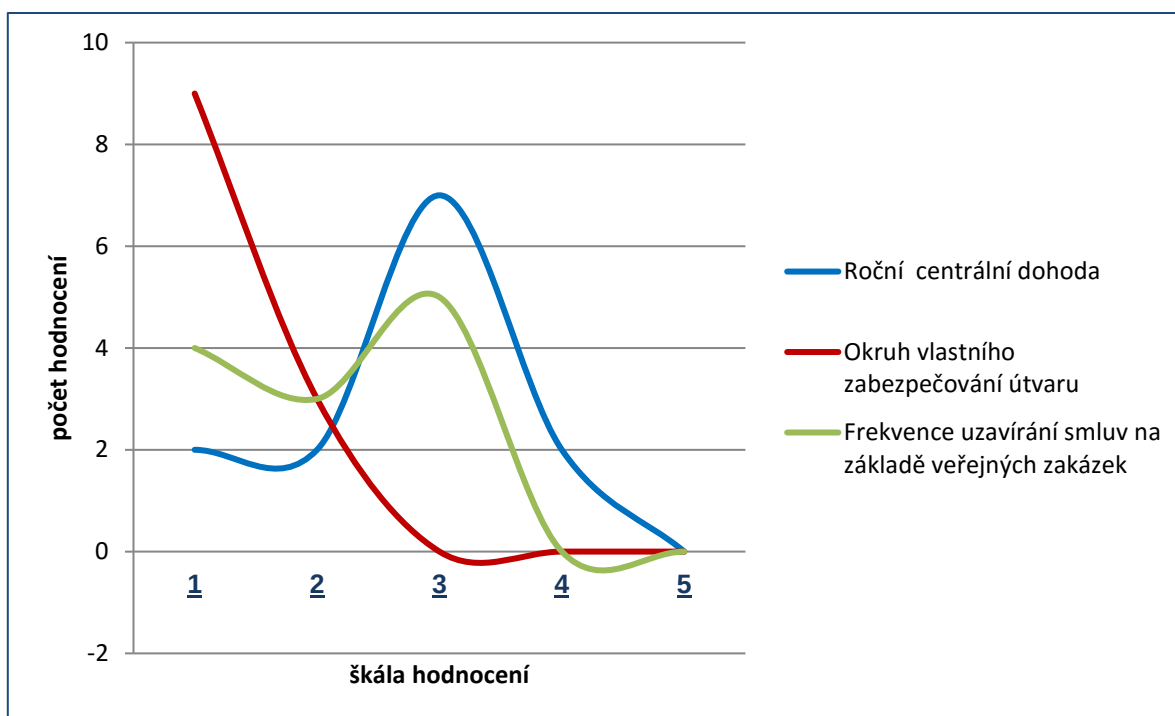
Jak již bylo uvedeno výzkum byl orientován i na časové periody dodávek podle jednotlivých komodit a to od vzniku požadavku až po dobu dodání. Vzhledem k využívání i dalšího zásobovacího systémů pro uspokojování potřeb vojenských útvarů, bylo provedeno obdobné srovnání časových period realizace jednotlivých dodávek. Sumární výsledek je znázorněn na Obr. 7.



Obr. 7 Hodnocení systému dle délky dodací lhůty (kratší než týden).
Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě dostupných dat se prokázalo, že nejkratší čas potřebný pro nákup nabízí zásobovací systém na bázi autonomního zabezpečování potřeb přímo útvaru, kde lze i následující finanční toky a účetní operace realizovat rychleji, než v případě centrálních dodávek.

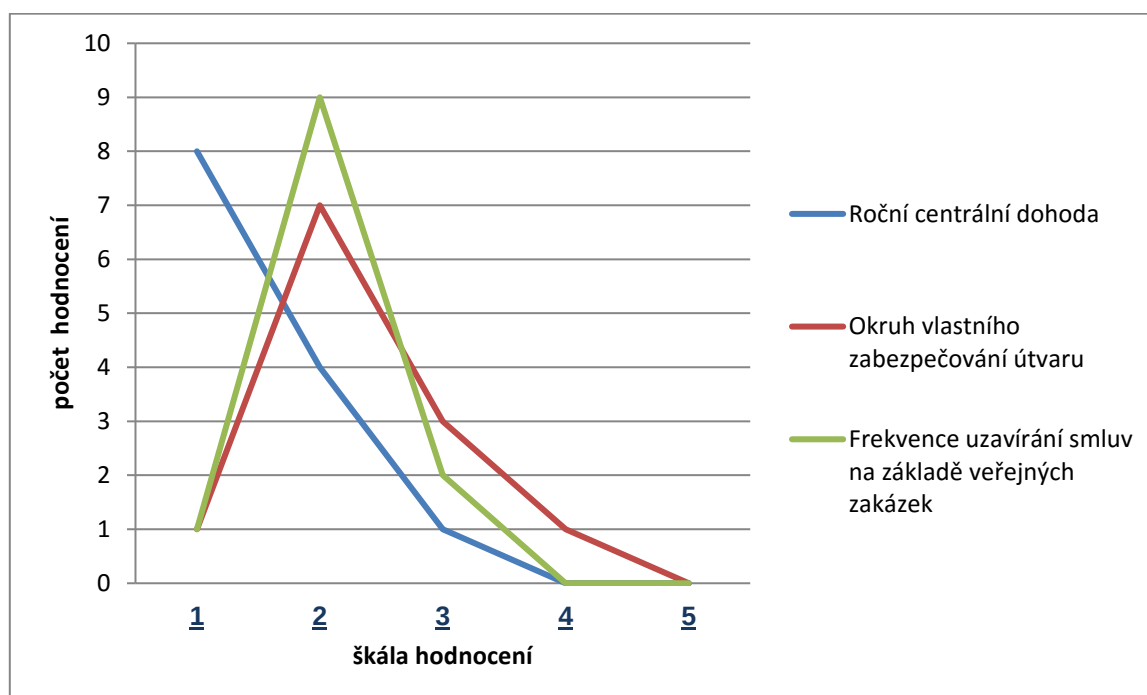
Vojenské útvary uskutečňují svoji přípravu a výcvik v značném rozsahu v terénu ve výcvikových prostorech a daleko od svých mírových posádek. Při přípravě dodavatelských smluv pro útvary, významným požadavkem na dodavatele, bylo akceptování dodávek potravin a jídla do výcvikových prostorů jednotek. Hodnocení v rámci principu „just in time“ a výslednost porovnání dvou systémů je prezentováno na Obr. 8.



Obr. 8 Přiměřenost požadavku, místa a času zabezpečení.

Zdroj: vlastní zpracování.

Jedním z rozhodujících cílů v rámci realizace logistických procesů je dosažení hospodárnosti a snižování finanční náročnosti a nákladů spojených s plněním zadaných úkolů. Obr. 9 znázorňuje vývoj cen a tím i kvality dodávek v návaznosti na existující tržní ceny.



Obr. 9 Porovnání cen produktů s tržními cenami.

Zdroj: vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Na ochraně obyvatelstva a obraně státu v souladu se zvláštními právními předpisy participují nejenom profesionální bezpečnostní složky státu, ale i privátní organizace, subjekty národního hospodářství

a taktéž samotné obyvatelstvo. Logistické zabezpečenie ochrany a obrany se proto jeví jako společný zájem všech uvedených aktérů v rámci státu. Rozvoj, zavedení a implementace společného logistického systému by proto mělo být podporováno zvláštním systémem zabezpečování materiálu a služeb, který je zaveden již v mírovém období. Jak prokázal i výzkum, dosažení flexibilitnosti nejenom ve škále potřebných komodit, ale i procesů spojených s jejich realizaci v rámci logistického řetězce, se stáva předpokladem pro úspěšnou a efektivní připravenost nejenom vojenských jednotek, ale i samotného státu ke zvládnutí řešení krizových situací.

PODĚKOVÁNÍ

„The work was created in commission of the National University of Public Service under the priority project KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 titled „Public Service Development Establishing Good Governance” in (the) Ludovika Workshop/Ludovika Research Group/Győző Concha Doctoral Program/Miklós Zrínyi Habilitation Program/István Egyed Postdoctoral Program/Lajos Lőrincz Professor Program.”

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BÁTHY, S. (2007). Civil és katonai ellátási lánc: azonosságok és különbségek [online]. In: *Katonai Logisztika* 15. évfolyam, 4. szám, pp. 191-203. ISSN 1588-4228 [cit. 2017-01-20]. Forrás: http://epa.oszk.hu/02700/02735/00064/pdf/EPA02735_katonai_logisztika_2007_4_191-203.pdf.
- [2] DERZSÉNYI, A. (2017). A katonai beszerzés időszerű kérdései [online]. In: *Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata* 145. évfolyam 4. szám, pp. 132-141. ISSN 1216-7436 [cit. 2017-01-20]. Forrás: http://www.honvedelem.hu/container/files/attachments/64203/hsz_2017_4_beliv_132141.pdf
- [3] DERZSÉNYI, A. (2016). Különleges jogrend szerinti beszerzés az ellátási lánc folyamatában [online]. In: *Humánvédelem - békeműveleti és veszélyhelyzet-kezelési eljárások fejlesztése*. 791 p. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, pp. 615-642. ISBN:978-615-5305-35-1.
- [4] DERZSÉNYI, A. (2015). Analysis of the Efficiency of the Hungarian Defence Forces' Food Procurements for 2015: A Supply Service Research [online]. In: *Hadtudományi Szemle VIII.*, pp. 18-32. ISSN 2060-0437 [cit. 2017-01-20]. Forrás: http://real.mtak.hu/23418/1/15_1_hm_derzsényia.pdf.
- [5] *AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS 2004/18/EK IRÁNYELVE* (2004). [cit. 2017-01-20] Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0018&from=hu>.
- [6] CRAVEN, R. (2015). *THE PUBLIC PROCUREMENT CHAPTER OF THE TTIP: THE POTENTIAL FOR FURTHER MARKET ACCESS*. The Transatlantic Trade and Investment Partnership Negotiations between the EU and the USA [cit. 2017-01-20] Forrás: [https://www.cidob.org/es/content/download/62536/1947315/version/16/file/The%20Transatlantic%20Trade%20and%20Investment%20Partnership%20\(TTIP\).pdf#page=167](https://www.cidob.org/es/content/download/62536/1947315/version/16/file/The%20Transatlantic%20Trade%20and%20Investment%20Partnership%20(TTIP).pdf#page=167).
- [7] RUEDA, B., JORGE, A, and DOUGLAS, G. (2014). *Fundamentals of Indefinite Delivery/Indefinite Quantity Contracting: A Primer for Public Transportation Agencies*. [cit. 2017-01-20] Forrás: https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Grantsberg/publication/277131019_FUNDAMENTALS_OF_INDEFINITE_DELIVERYINDEFINITE_QUANTITY_CONTRACTING_A_PRIMER_FOR_PUBLIC_TRANSPORTATION_AGENCIES/links/5561e8dc08ae9963a11b46b1.pdf.
- [8] SHRESTHA, P. et al. Comparing performance and impediments of construction and professional disadvantaged business enterprises in transportation. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 2015, 142(2). [cit. 2017-01-20]. Forrás: [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000267](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000267).

DEFINICE METRICKÝCH JAKOSTNÍCH PARAMETRŮ PRO ZJIŠTĚNÍ MÍRY EFEKTIVITY VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ PROVÁDĚNÝCH ČINNOSTÍ ZAHRANIČÍ OPERACE

DEFINITION OF METRIC QUALITY PARAMETERS FOR FINDING EFFECTIVENESS RATE OF EXCEED COSTS OF PERFORMED ACTIVITIES IN FOREIGN OPERATION

Jan DRBOLA⁶

Abstrakt

Zahraniční operace Armády České republiky mají z hlediska prováděných činností nezastupitelné místo. Vzhledem k tomu, že k zahraniční operaci se v celém životním cyklu váže velké množství nákladů, které jsou rozmanité z hlediska místa vzniku, je zapotřebí tyto náklady přiřadit k jednotlivým činnostem, které jsou ve vztahu k zahraniční operaci prováděny. Současný stav evidence a přiřazování nákladů však není pro tuto potřebu vhodný, jelikož analyzuje náklady pouze z hlediska místa vzniku, nikoliv ve vztahu k prováděným činnostem. Pro dosažení stavu, kdy je možno vyhodnotit efektivitu vzniklých nákladů, je nutné jednotlivým činnostem stanovit jakostní parametry, které jsou měřitelné. Tento nástroj umožní vyhodnotit míru efektivity nákladů pro jednotlivé činnosti a tedy i pro zahraniční operaci jako celek v rámci celého životního cyklu.

Klíčová slova:

jakostní parametry, náklady, životní cyklus, zahraniční operace

Abstract

The foreign operations of the Army of the Czech Republic have an irreplaceable place in terms of the performed activities. Given that a large number of costs are linked to foreign operation throughout the lifecycle and these costs are diverse in terms of place of origin. These costs need to be allocated to the individual activities that are carried out in foreign operation. However, the current state of cost allocation is not appropriate for this need. It analyses costs only in terms of place of incurred, not in relation to carried out activities. To achieve a situation where it is possible to evaluate the effectiveness of the incurred costs, it is necessary to determine the measurable quality of individual activities. This tool allows to evaluate the cost effectiveness of individual activities and hence of the foreign operation as a whole.

Key words:

quality parameters, costs, life cycle, foreign operation

ÚVOD

Neustále dokonalejší kontrolní nástroje ekonomického řízení v prostředí ministerstva obrany, jako je například Integrovaný informační systém státní pokladna či možnost realizace kontroly „od stolu“ na základě evidence elektronických obrazů v jednotlivých pracovních modulech, dávají možnost provést okamžitou kontrolu téměř jakékoliv prováděné činnosti v rámci informačních systémů. V posledních letech se navíc přijala myšlenka implementace těch prvků ekonomického řízení, které byly doposud typické spíše pro soukromý sektor. V posledních letech se jedná zejména o zavedení controllingu. Jsou však tyto předpoklady dostatečné pro poskytnutí relevantních informací pro rozhodovací proces na jednotlivých úrovních velení a řízení?

V praxi používané nástroje ekonomického řízení neposkytují data, jež by byla dostatečně využitelná ať už pro plánovací či rozhodovací proces, anebo pro vyhodnocení prováděných činností v rámci působení

⁶ Ing. Jan Drbola, Katedra ekonomie, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 211 640, Jan.Drbola@army.cz.

jednotek Armády České republiky. Tento problém nastává přirozeně také u zahraničních operací Armády České republiky. Tato práce se zaměřuje pouze na parciální část celé problematiky, a to na určení míry efektivity, s jakou vojáci plní stanovené úkoly. Jak je možno určit, zda je ten či onen náklad efektivní či nikoliv, pokud neznáme veškeré vstupy či výstupy které se k jednotlivým činnostem váží? Na tuto otázku není možné v současné době odpovědět, protože ekonomické řízení ministerstva obrany nedisponuje nástrojem, který by určil míru efektivity prováděných činností. Jednou z možností, díky které je možno otázku zodpovědět, je stanovení metricky vyjádřitelných jakostních parametrů, pomocí kterých je možno míru efektivity určit.

1 ČINNOSTI PROVÁDĚNÉ BĚHEM ŽIVOTNÍHO CYKLU ZAHRA NIČNÍ OPERACE

Zahraniční operace [1] jako celek není tvořena pouze působením příslušníků armády v zahraničí, ale váže se k ní, stejně jako k jiným dlouhodobým projektům, životní cyklus, který je pro potřeby zahraniční operace rozdělen do tří samostatných částí. Samotnému zahraničnímu působení předchází přípravná fáze, která začíná okamžikem schválení zahraniční operace ze strany vlády či parlamentu [2] a pokračuje různorodým sledem činností, do které spadá například proces plánování, ale také výcvik, odborné kurzy, vzdělání či jakékoliv jiné úkony vedoucí k zabezpečení přípravy zahraniční operace. Po této fázi nastává samotné zahraniční působení, které ovšem neškýtá pouze náklady vzniklé v místě působení, ale existuje nemalý počet subjektů působících na území České republiky či v zahraničí, které svým působením jakýmkoliv způsobem podporují působení vojáků v zahraniční operaci. Poslední fází životního cyklu zahraniční operace je činnost po návratu z zahraničí, do které spadá obnova poškozeného materiálu, vypořádání odškodnění vojáků (újma na zdraví, apod.), zabezpečení preventivní rehabilitace a dalších činností souvisejících se zahraniční operací. Náklady, které vzniknou ve všech dílčích fázích životního cyklu zahraniční operace je nutno přiřadit k dané zahraniční operaci či k jejím dílčím procesům, činnostem, či k jakkoliv definovaným souborům činností. V každém případě je v jednotlivých případech nutno ověřit správnost všech finančních a majetkových operací, jejich soulad s právními předpisy a dosažení optimálního vztahu mezi její hospodárností, účelností a efektivností. [3] Aby bylo možné vztáhnout náklady k jednotlivým činnostem či procesům, je nutné tyto činnosti či procesy nedřívě stanovit. Možný vzor sledovaných činností je uveden v tabulce 1, kde první sloupec popisuje označení vojenské jednotky (tzv. nákladové středisko), druhý řádek popisuje stanovenou fázi životního cyklu a sloupec „Činnost“ popisuje činnosti v jednotlivých fázích životního procesu, pro které se analyzují a následně přiřazují vzniklé náklady.

Tab. 1 Možná podoba sledovaných aktivit pro následné přiřazená vzniklých nákladů

Označení vojenské jednotky	Fáze životního cyklu	Činnost
Vojenský útvar XY	1	1 taktický výcvik
		2 zdravotní výcvik
		3 střelecký výcvik
		4 ostatní výcvik
		5 domácí vzdělávací kurzy
		6 zahraniční vzdělávací kurzy
		7 ostatní
	2	1 hlavní cíl zahraniční operace
		2 podpůrné činnosti (např. přeprava)
		3 životní náklady (strava, ubytování apod.)
		4 ostatní
	3	1 materiální obnova (poškození, ztráty)
		2 osobní náklady (odškodnění zranění či smrti)
		3 preventivní rehabilitace
		4 ostatní

Zdroj: vlastní.

Rozsah, v rámci kterého se budou přiřazovat vzniklé náklady, je závislý na rozhodnutí vedoucích představitelů na jednotlivých úrovních velení a řízení, protože tito zástupci armády budou zjištěné údaje využívat a tudíž musí stanovit, jak vysoká míra členění vzniklých nákladů má pro význam pro budoucí využití.

K jednotlivým činnostem se přiřadí jak přímé náklady, které jsou lehce zjištělné, tak i náklady nepřímé, jejichž zjištění je předmětem dalších kalkulací. V souladu se stanovenými činnostmi, vůči kterým se analyzují jednotlivé náklady, probíhají účetní zápisy v analytické podobě. To znamená, že identifikovaný náklad se zařadí na příslušný nákladový účet souvztažně s analytickým zápisem, který popisuje stanovenou činnost či proces (např. mzdové náklady zahraniční operace (nákladového střediska) XY pro první fázi životního cyklu na střelecký výcvik jsou z hlediska účetního zápisu označeny jako 521/XY13). Z logiky vyplývá, že součet všech účetních zápisů v analytické podobě odpovídá celkovým nákladům zahraniční operace.

2 MOŽNOSTI ZJIŠTĚNÍ MÍRY EFEKTIVITY VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ

Vzhledem k faktu, že ve veřejném sektoru, tedy i v prostředí Armády České republiky neexistuje kategorie zisku, výstupy jednotlivých prováděných činností jsou těžce měřitelné. Z teoretických definic efektivity ve veřejném sektoru vyplývá, že vstupy do veřejného sektoru se nakupují za tržní ceny, zatímco produkty veřejného sektoru se neprodávají za tržní ceny, ale modifikované ceny – vybírané daně (tzv. daňová cena za čisté veřejné statky, např. v ČR i správní poplatky, které se zařazují mezi daňové příjmy, vybírané za úkony veřejné správy) a tzv. uživatelské poplatky jako modifikovaná cena za smíšené veřejné statky [4].

I přes tuhle překážku je možnost stanovit jakostní parametry, které jsou měřitelné, a tudíž je možno míru splnění jednotlivých činností vyjádřit v podobě kvantifikačního vyjádření. Musí být jasně stanoveny výstupy z jednotlivých aktivit, čehož je možno docílit dvěma způsoby. Prvním způsobem je stanovení tzv. stínové ceny. Stínovou cenou se rozumí hodnota, kterou by spotřebitel uhradil při pořízení stejného či obdobného statku v soukromém sektoru. V některých případech však není možno stínovou cenu použít, protože výstupy v oblasti armády jsou velice specifické a tudíž žádný subjekt v rámci veřejného či soukromého sektoru neposkytuje podobné činnosti (například působení v zahraniční operaci). V tomto případě je nutné využít jiný způsob, kterým se ohodnotí jednotlivé výstupy (činnosti). Tímto způsobem je vyjádření kvalitativních znaků cílové stavu, což může být například kvalitativní stanovení metricky vyjádřitelných jakostních parametrů (například v případě střeleckého cvičení se jedná o dosažený počet bodů ze střeleckého cvičení). Na základě těchto dvou způsobů je možné identifikovat výstup a ten následně kvantitativně vyjádřit [5].

V případě relevantních informací o míře efektivnosti plnění stanovených úkolů a činností je možno tato data vyhodnocovat a následně deklarovat příčiny, které způsobují případné odchylky mezi plánovým množstvím zdrojů, které bylo stanoveno pro dosažení cílového stavu a skutečně realizovaných nákladů. Informace o míře efektivity splnění činnosti je možno využít například jako zdroj informací pro plánování prostředků budoucích zahraničních operací. Protože management organizace disponuje informacemi o nákladovosti jednotlivých činností, je možno tato data využít také pro rozhodovací proces například v oblasti outsourcingu.

ZÁVĚR

I přes stále dokonalejší nástroje kontroly a evidence, přes stále větší množství vydávaných vnitřních předpisů stále není dosaženo stavu, kdy můžeme říci, že daná činnost či proces byl či nebyl plněn v souladu se základními principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. Přesto je možné, prostřednictvím stanovení stínové ceny či prostřednictvím vytvoření metrických jakostních parametrů, zjistit potřebné údaje, které stanovená kritéria a požadavky pomohou ověřit.

Stanovení jednotlivých jakostních metrických parametrů je základním předpokladem a základním zdrojem dat pro vytvoření kalkulací, jež jsou prováděny v rámci plánovacího procesu před realizací jednotlivých činností (tzv. kalkulace ex-ante) a následně po realizaci těchto činností (tzv. kalkulace

ex-post). V případě tvorby a především praktickém využívání těchto kalkulací lze hovořit o základním racionálním ekonomickém chování organizace za využití relevantních nástrojů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKO. Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76/1999. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=76/1999&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [2] ČESKO. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1/1993. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [3] ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 122/2001. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=122/2001%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [4] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. a JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [5] DRBOLA, Jan a Miroslav KRČ. (2017). Implementation of cost model for effective planning of foreign military operations. In: *European Financial Systems. Proceedings of the 14th International Scientific Conference*. Brno: Masaryk University 2017, s. 513.

K VYBRANÝM PŘÍČINÁM VÝSKYTU NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTÍCH V PROSTŘEDÍ VOJENSKÝCH ORGANIZACÍ

TO SELECTED CAUSES OF OCCURRENCE OF VIOLENCE IN THE WORKPLACE IN THE ENVIRONMENT OF MILITARY ORGANIZATIONS

Jaromír ĎURIŠ⁷

Abstrakt

Článek se zaměřuje na identifikaci a stručný popis vybraných příčin výskytu násilí na pracovišti v organizačním prostředí, včetně organizací vojenských. Výskyt šikany a dalších forem násilí je diskutován v souvislosti s možným působením tzv. toxického leadershipu. Významnými faktory pro jeho vznik a šíření jsou nejenom samotní destruktivní lídři, ale také podporující prostředí a ovlivnitelní podřízení. Uplatňování psychologického nátlaku a psychologického násilí a dalších šikanujících aktivit vytváří podmínky pro udržování vztahové nekultury na pracovišti.

Klíčová slova:

násilí na pracovišti, mobbing, bossing, toxický leadership, vztahová nekultura

Abstract

The article focuses on the identification and brief description of the selected causes of the prevalence of workplace violence in the organization, including the military organization. The incidence of bullying and other forms of violence is discussed in relation to possible exposure to the so-called toxic leadership. The important factors for its emergence and spread are not only themselves destructive leaders, but also the supporting environment and the suggestible subordinates. The application of psychological pressure and psychological violence and other bullying activities creates conditions for maintaining a non-culture relationship in the workplace.

Key words:

violence at workplace, mobbing, bossing, toxic leadership, non-culture relationship

ÚVOD

Násilí na pracovišti je závažný negativní rizikový jev, jehož prevence a eliminace by měla být v zájmu jedinců, skupin i jednotlivých organizací. Jeho výskyt v podmínkách vojenských organizací je bohužel realitou, s níž se musíme v rámci resortu ministerstva obrany rovněž vyrovnávat. Komplikovanost a obtížnost spojené se studiem této problematiky souvisí v řadě případů se značnou „propracovaností“ a výraznou rafinovaností jednotlivých forem šikany v pracovním, respektive vojenském prostředí. Sama oblast vedení lidí představuje citlivé a problematické místo soudobého managementu i teorie leadershipu. Ne vždy je problematice věnována dostatečná pozornost, což může vést k neefektivnosti, někdy až nefunkčnosti některých prvků organizací a zejména to může vyvolávat celou řadu negativních důsledků pro jednotlivce, skupiny či celé organizace.

Ačkoli je ve většině organizací snahou managementu na jednotlivých úrovních řízení hledat a uplatňovat styly vedení směřující k efektivnímu využívání lidského potenciálu, neznamená to automatickou imunitu před výskytem jednotlivých forem výskytu násilí na pracovišti, ať již obecně v podobě šikany, nebo specificky bossingu, mobbingu apod. Výskyt těchto jevů může být také spojen s tendencemi vedoucími k pozvolnému prosazování tzv. toxického leadershipu, se kterým se můžeme setkávat i ve vojenských organizacích. Toxické vedení podřízených lze definovat jako chování velitelů,

⁷ Mgr. Jaromír Ďuriš, Katedra leadershipu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, telefon +421 973 442 650, jaromir.duris@unob.cz.

kterí se prosazují na úkor svých podřízených a obvykle tak činí bez ohledu na dlouhodobé následky a dopady na jejich podřízené, jejich jednotky a vojenskou profesi [1].

Toxický styl vedení může za určitých okolností zpočátku přinášet zdánlivě pozitivní výsledky, zejména díky tomu, že lídři uplatňující tento styl vedení prokazují tzv. výsledky, okolím a nadřízenými mohou být považováni za sebevědomé, schopné, náročné a tvrdé velitele. Při detailnějším pohledu na jejich činnost a zejména důsledky jejich jednání můžeme zjistit, že jde o egoistické vojáky s výrazně narcistickými sklony, tendencemi k přehnaně autoritářskému chování a až šikanujícímu jednání. Může jít také o jedince s problémy a nedostatkem schopností prakticky aplikovat zásady týmové práce. K jejich rysům patří např. uplatňování jiných norem a pravidel chování pro sebe a jiných zase pro své podřízené.

1 MOŽNÉ PŘÍČINY VÝSKYTU NÁSILÍ NA PRACOVIŠTI

Zdrojů či příčin výskytu násilí na pracovišti může být celá řada. Lze uvažovat o individuálních, skupinových, organizačních a společenských faktorech násilí. Společným faktorem může být často klima na pracovišti. Organizace, ve kterých panují dobré pracovní vztahy, čestné jednání, důvěra, vzájemná podpora a otevřená komunikace přispívají k utváření zdravého firemního (organizačního) klimatu. V takovém prostředí se členové organizace cítí dobře a vytváří se kompaktní týmy, v nichž atmosféra vzniku násilí nenahrává, zatímco špatná atmosféra může být spouštěčem násilí. Vedoucí, ve vojenském prostředí velitelé, ho pak svým stylem vedení mohou nechtěně podporovat.

Huberová [2] uvádí několik faktorů způsobujících nezdravé ovzduší v organizaci a tím podrážděnou a nebezpečnou náladu pracovníků:

- stres z přetížení nebo špatné organizace práce. Časový tlak spolu s přehnanými požadavky působí na pracovníky stresově, často dělají chyby, tlak shora se stupňuje a ohleduplnost a ochota výpomoci s kolegou se postupně vytrácí. Stres sebou přináší agresi, kterou je třeba ventilovat, ovšem kvůli nedostatku času není prostor pro diskuse a ke zdravé výměně názorů nedochází;
- jednotvárnost a nuda. Jednotvárná a nudná práce provokuje k touze po změně a v nejhorších případech si člověk uleví tak, že znepříjemní život ostatním;
- špatný styl řízení. Mnoho odborníků pokládá špatný styl řízení za nezávažnější faktor vzniku násilí na pracovišti. Nejen že často nadřízení přímo šikanují své podřízené, ale jsou i nepřímými strůjci. Slabý vedoucí i autoritativní šéf vytvářejí v podstatě stejné mobbingové prostředí, jen poněkud odlišným způsobem;
- konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti. Pokud vedoucí pracovníci považují konkurenční tlak za motivaci k vyššímu výkonu a pracovní klima je prosyceno závistí a strachem např. z možného propouštění, mohou někteří pracovníci sáhnout ke špinavým metodám a vsadit na psychický teror;
- hněv na organizaci – pokud se v průběhu práce vyskytnou těžkosti, mnoho nadřízených raději stanoví své podřízené odpovědnými za tyto problémy, než aby hledali skutečné řešení;
- tlak shora – nadřízení čelí tlaku shora a tento tlak přenášejí na své podřízené. Někdy je postižen celý kolektiv, jindy si nadřízený vybere jednoho „obětního beránka“;
- touha po moci – řadový pracovník je povýšen a následně významně změní své chování. Bezohledně využívá své nově nabyté moci včetně aplikování neférových metod;
- osobní důvody – vedoucí pracovník má např. odlišné chování nebo vzdělání, žárlí na osobní život oběti nebo na jeho oblíbenost ve skupině. Příčinou poruch vzájemných vztahů může být celá řada skutečností;
- strach – je nejčastější příčinou, která vede nadřízené k používání násilí. Ať už jde o strach ze ztráty kontroly nad celým pracovištěm, strach z převahy podřízeného, který má velký přehled a může znamenat pro nadřízeného velkou hrozbu, nebo dokonce strach z nevyslovených myšlenek, co si o vedoucím podřízený opravdu myslí, jak ho hodnotí apod.

Lze dodat, že v případě mobbingu je častým zdrojem násilí na pracovišti neřešený, bagatelizovaný, přehlížený konflikt, obvykle mezi spolupracovníky na stejné úrovni pracovního zařazení. V případě psychického teroru ze strany nadřízených je podobně jako u mobbingu základním zdrojem nevyřešený

konflikt. Významnou příčinou výskytu násilí na pracovišti je pochopitelně osobnost jedince, agresora, jeho osobní důvody. Inklinace k násilí může být interpretována jako multifaktoriální jev, v němž se souběžně setkávají vrozené dispozice, získané zkušenosti a situační podněty. Podle Svobodové [3] jsou agresori neboli mobbeři většinou nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mezi mobbery patří také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mohou to být kariéristé, snažící se prosadit na úkor druhých. Předpoklady stát se mobberem má i člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce nebo získá majetek, následně změní své vnímání a začne se cítit být vyvoleným.

1.1 PŘÍČINY VÝSKYTU NÁSILÍ NA PRACOVÍŠTI V PODMÍNKÁCH VOJENSKÉ ORGANIZACE

Výskyt násilí na pracovištích v podmínkách vojenské organizace bývá obvykle zužován na oblast šikany. Šikanu lze vymezit např. z pohledu psychologie jako zvláštní druh výrazně asymetrické interpersonální agrese, jejíž rozbor může přispět k obecnějšímu poznání agrese jako sociálně psychologického jevu, dynamiky agresivní interakce, motivačních a jiných osobnostních podmínek agresivního jednání a jeho následků [4]. Šikana na pracovišti (v řadě empirických výzkumů se používají specifické termíny mobbing, či bossing) bývá obvykle vymezována také jako specifický typ destruktivního chování na pracovišti, které zahrnuje opakované negativní sociální akty zaměřené na konkrétní zaměstnance/kyně, kteří se tomuto chování nemohou bránit, a které ústí v exkluzi a viktimizaci těchto zaměstnanců/kyň a v porušování jejich pracovních a občanských práv [5; 6].

Šikana v armádě je řazena do oblasti projevů narušování sociálních norem (projevuje se nejčastěji jako nežádoucí sexuální chování, ageismus, nežádoucí agresivita, bossing, mobbing, diskriminace a porušování principu rovných příležitostí, domácí násilí, nezdravý životní styl, sebevražedné jednání apod.) a její výskyt je v prostředí resortu MO považován za spíše ojedinělý nebo latentní [7]. Pomocí metody focus groups a studia dokumentů bylo realizováno kvalitativní šetření a byly zjišťovány základní informace a postoje k problematice šikany v podmínkách vojenské organizace. Řízené diskuse se zúčastnili účastníci kurzu „Lektor prevence rizikového chování“, příslušníci rezortu obrany, kteří aktivně působí v oblasti prevence rizikového chování, vybraní studenti kombinovaného studia na Univerzitě obrany v Brně. Diskutovány byly především otázky, zda dnes dochází v armádě k výskytu šikany (násilí na pracovišti)? Lze tento výskyt považovat za vysoký, nebo nízký? Jaké jsou podle Vašeho názoru v současné době hlavní příčiny výskytu šikany v armádě? Jaké jsou typické projevy šikany v armádě? Jak identifikovat šikanu v armádě? Jaké důsledky může šikana přinést ve vztahu k jednotlivci, skupině (jednotce, organizačnímu celku), organizaci? Jaké jsou hlavní problémy v souvislosti s výskytem šikany v armádě?

V podstatě všichni účastníci se shodli na názoru, že k šikanování v armádě dochází, větší diferenciace byla v hodnocení, zda je výskyt šikany vysoký či nízký. Zde svoji roli sehrává spíše i osobní zkušenost se šikanou v zaměstnání. Většina se pak shodla na názoru, že nízký výskyt šikany může být ovlivněn obtížností jejího detekování (latentnost, skrytost jejích projevů), případně nežádoucí tolerancí služebních orgánů k jejím projevům. Za poměrně závažný problém je považováno obtížné detekování šikany, složitost její identifikace pomocí stanovení relevantních indikátorů, přičemž právní prokazatelnost je často velmi komplikovaná a v řadě případů téměř nemožná.

Hlavní zdroje nadměrné psychické zátěže vojáků a jejich negativních prožitků a zkušeností s šikanou souvisejí se samotnou vojenskou organizací:

- s ní spojeným omezením osobní svobody, převzetím nejrůznějších povinností, nutností zvládnout výcvik, přivyknout tvrdým normám a smířit se s nepohodlím a odříkáním;
- nedostatky v řídicí práci velitelů (manažerská selhání) a v úrovni zabezpečení potřeb vojáků;
- s negativními osobnostními charakteristikami jedinců, nízkou úrovní fyzické zdatnosti a psychické odolnosti „nováčků“;
- změnami v úrovni a struktuře motivů ke službě v armádě, změnami v hodnotových systémech;
- absencí systému identifikace a hodnocení výskytu šikany.

Šikana je obvykle spojena s různými formami především psychického teroru na pracovišti (jednotce, útvaru), přičemž identifikace a prokazování takové šikany je velmi obtížné a někdy i zcela nemožné. Šikanu způsobuje nuda či nevytíženost agresora, což mu tím dává možnost věnovat svůj čas pronásledování jiných lidí (důsledek špatné manažerské práce). Šikana je způsobovaná vinou „přímých pachatelů“, jejich negativními osobními vlastnostmi a návyky z civilního prostředí (narušený systém hodnot, morální vyprázdnění, osobní komplexy, atmosféra ve skupině event. společnosti, ze které pochází).

Typické projevy šikany:

- útok prostřednictvím organizačně-administrativních postupů, kterým může být přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb, kterým se při práci člověk nevyhne a jejich tvrdé postihování;
- sociální izolace;
- útoky na soukromí, což jsou převážně nárážky a zesměšňování všech faktických či smyšlených handicapů;
- fyzický útok – inzultace, sexuální šikana;
- útoky proti politickým, náboženským či jiným postojům významným pro danou osobu;
- křik, nadávky, ponižující přezdívky, hanlivé poznámky (verše) označující danou osobu;
- pomluvy, drby, fámy.

Do skupiny osobnostních charakteristik agresora patří např. nezralost, nízké sebevědomí a pocit méněcennosti, tendence odreagovat si vlastní stres na někom jiném, jednoznačně slabším. Příčinou může být přenos vlastní nejistoty do extrémní suverenity, tzv. mazácký komplex, což znamená „vysezené teplé místo“, kam nechce daný jedinec pustit nikoho jiného, nového, který se o toto místo nezasloužil a „posadil by se tak přímo do teplého“. K dalším znakům se řadí autoritativní typ osobnosti, misogynské rysy, nízká schopnost tolerance k čemukoliv odlišnému, ale také hloupé a povrchní uvažování.

Šikana má negativní dopady na jednotlivce i organizaci. S profesionalizací šikana nevymizela (až na tzv. „mazáckou šikanu“). Šikana je dnes zpravidla rafinovanější, propracovanější, také může být bolestivější, čím více je člověk na armádě závislý. Šikana působí na omezování lidských práv, negativně ovlivňuje mezilidské vztahy a tím i výkonnost. U jedinců způsobuje psychosomatická onemocnění, poruchy koncentrace, deprese, úzkost, myšlenky na sebevraždu, posttraumatickou stresovou poruchu, narušení sociálních vztahů, ztrátu pracovní motivace a snížení výkonu. Ve skupinách se objevuje destruktivní chování, zhoršení sociálních vztahů a pracovního klimatu, minimalizace spolupráce a omezení toku informací. V rámci organizace se objevují ekonomické ztráty v důsledku snížení produktivity zaměstnanců, zvýšené procento nemocnosti, častější výskyt fluktuace a s tím spojené náklady, absentérství, sabotáže, zvýšení rizika násilných činů, soudní výdaje a poškození pověsti. Šikana ve vojenském prostředí negativně narušuje disciplínu a organizovanost podle řádů a předpisů. Negativně rovněž ovlivňuje bojovou připravenost jednotek a útvarů.

1.2 TOXICKÝ LEADERSHIP A VZTAHOVÁ NEKULTURA

Šikana je poměrně často důsledkem vlivu prostředí, ve kterém je tolerována, přehlížena, či dokonce „vyžadována“. Vyskytuje se často ve velkých organizacích se složitější organizační hierarchií a architekturou, což je i případ vojenských organizací. Její výskyt v armádě pochopitelně může souviset i s celkovým růstem agresivity a stresem ve společnosti, s ekonomickou situací a zvyšující se mírou nezaměstnanosti.

Významnými signály tzv. vztahové nekultury na pracovišti jsou psychický nátlak a psychické násilí, obvykle provázející jednotlivé formy šikany. Vztahovou nekulturu pak lze považovat za jeden z hlavních důvodů neochoty řady manažerů a organizací otvírat některé z témat tzv. vztahové patologie, kam počítáme mobbing či bossing, šikanu, obtěžování, diskriminaci, pronásledování, atp. Z hlediska vlivu skupinových faktorů na násilí na pracovišti musíme vycházet ze skutečnosti, že většina lidí vyhledává alespoň občas sociální styky s druhými lidmi, pokud k tomu na pracovišti existuje příležitost. Lidé se zpravidla snaží také přizpůsobit ve svém jednání tomu, co od nich očekávají druzí

lidé, zejména ti, na kterých jim záleží. Působí zde skupinové normy, jako regulátory lidského jednání a také hodnoty skupiny, jíž jsme součástí. Chování celé skupiny není souhrnem chování jednotlivců, z nichž se skupina skládá. Skupina tvoří novou entitu s vlastním zásobníkem chování [8]. Vytváří se nepsaná pravidla, která jsou směrodatná pro členy skupiny, a jimiž se vnucují požadavky na očekávaný pracovní výkon [9]. Příkladem mohou být třeba požadavky: nepracuj přehnaně horlivě (jinak jsi kazič norem), nepracuj příliš laxně (jinak jsi flákač), nesděluj šéfovi negativní informace o kolezích (jinak jsi donašeč), přizpůsob se chováním ostatním na pracovišti (jinak jsi exot).

Tým autorů Padilla, Hogan a Kaiser ve své studii v souvislostech s výskytem šikany a tzv. toxického leadershipu popisují teorii tzv. toxického trojúhelníku [10]. Destruktivní způsob vedení podřízených je dle autorů navázán na tři domény. První doménou jsou destruktivní lídři, což jsou charismatičtí jedinci s potřebou využívat moc pro vlastní potřebu místo k užtku organizace. Mají obvykle narcistické sklony. Destruktivní lídři pak podporují další dvě domény toxického trojúhelníku, a to podporující prostředí a ovlivnitelní podřízení. Prostředí pozitivně podporující destruktivní lídře a následně toxický styl vedení podřízených je založeno na nestabilitě prostředí, pocitu ohrožení převládající v tomto prostředí, kultuře a společenských normách, které jsou běžné v daném prostředí, případné absenci dostatečných kontrolních mechanismů a celkovém rozdělení kompetencí a moci. Podřízení, kteří jsou více či méně ovlivnitelní destruktivním lídrem, tvoří třetí doménu toxického trojúhelníku. Jsou to právě podřízení, kteří dovolují destruktivním lídrům uplatňovat toxický styl vedení v praxi. Oni sami určují jak moc je nebo bude destruktivní lídr „úspěšný“. Destruktivní lídr s toxickým stylem vedení podřízených totiž nutně potřebuje podřízené, kteří ho budou následovat, tedy bezvýhradně tolerovat nebo podporovat a pomocí kterých eliminuje skupinu svých reálných nebo domnělých odpůrců. Jednání destruktivních, toxických lídrů lze tedy spojovat se šikanujícím jednáním (především bossingem), případně dalšími projevy šikany na pracovišti, například v podobě různých negativních komunikačních aktů.

Organizační faktory násilí na pracovišti jsou tvořeny vlivy, které působí na jedince při jeho účasti na činnostech v určitém organizačním prostředí. Proces, v němž pracovníci přijímají hodnoty a očekávané chování a znalosti pro přijetí jejich role v organizaci, nazýváme organizační socializací [11]. Řada firem a organizací se snaží tento proces pozitivně ovlivňovat ať již cestou řízení adaptačních procesů svých zaměstnanců, nebo prostřednictvím vnitrofiremního vzdělávání pracovníků se zaměřením na prevenci rizikového chování. Významnou úlohu zde může sehrávat také organizační (firemní) kultura, která působí na zaměstnance jako nositele rolí, a to nejen formálních (ty jsou dány organizační strukturou pracovišť), ale i neformálních, které jsou tvořeny jimi samotnými a okolím. Selhání organizačních faktorů naopak může vést k násilí na pracovišti, pokud management na zjištěné události adekvátně a včas nereaguje. Výsledkem může být vytvoření stavu tzv. otráveného (toxického) pracoviště, případně častý výskyt tzv. toxického leadershipu.

Příznaky toxického (otráveného) pracoviště mohou být [12; 13]:

- manažeři se vyhýbají řešení nevhodného chování, na které je zaměstnanci upozorňují, takže dochází k jeho rozšiřování a eskalaci;
- na pracovišti se vyskytuje neúměrně vysoká míra absencí, pracovníci jsou duševně vyčerpaní ze závadného pracovního prostředí, anebo nemoc předstírají, neboť si hledají nové zaměstnání;
- na pracovišti se vyskytuje mnoho případů, kdy zaměstnanci přecházejí do jiných organizačních útvarů, aby se vyhnuli přímým konfliktům na původním pracovišti, anebo nedobrovolně byli přeloženi na odlišnou pracovní pozici;
- přehnaná regulace rutinně vykonávané činnosti na pracovišti, která vyvolává odpor zaměstnanců;
- mezilidské konflikty brzdí postup pracovních projektů, což vede k menšímu zisku a fluktuaci zaměstnanců;
- zlovyky některých zaměstnanců odvádějí ostatní od pracovního výkonu, jsou jim nepříjemné a narušují plynulý chod pracoviště;
- týmová spolupráce a morálka jsou na nízkém stupni nebo vůbec neexistují, přístup k bezpečnosti na pracovišti je laxní, předpisy se v této oblasti neaktualizují nebo vůbec nevytvářejí.

Určitou roli z hlediska výskytu násilí na pracovišti mohou sehrávat i společenské faktory, kdy násilí se bohužel stalo víceméně pravidelnou součástí lidského života. Do jisté míry jsme si zvykli jednoduše konstatovat, že násilí je na vzestupu. Člověk by si pomalu myslel, že glorifikace násilí přerůstá v obecnější toleranci agresivního chování [14]. Násilí na pracovišti bezesporu odráží i postoje, které jsou zaujímány v širší společnosti, nicméně to neznamená, že by násilí na pracovišti bylo tak častým předmětem společenského zájmu, jako ostatní témata násilí. Zájem veřejnosti stoupá obvykle za situace propojení hodnoty negativní zprávy (případu násilí na pracovišti) s projekcí potřeby řešení vlastního problému (existující prožívaný či předpokládaný konflikt na pracovišti). Aktivní medializace případů násilí na pracovišti, při respektování zájmu dotčených obětí, může být velmi prospěšná. Může formovat postoje široké veřejnosti žádoucím směrem, může také napomáhat obětem násilí na pracovišti při hledání řešení v jejich konkrétních případech.

ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno úvodem tohoto článku, násilí na pracovišti je závažný negativní rizikový jev, jehož prevence a eliminace by měla být v zájmu jedinců, skupin i organizací, a to i proto, že řada manažerů se jeho řešení snaží v praxi spíše vyhýbat, ignorovat ho, bagatelizovat či přehlížet. Poznatky provedeného kvalitativního šetření naznačují, že výskyt násilí na půdě vojenských organizací není nic neočekávaného, naopak je to realita, s níž se budeme muset vyrovnávat a do budoucna s výskytem podobných negativních jevů i nadále počítat.

Lze očekávat, že formy šikany budou propracovanější, rafinovanější, také mohou být bolestivější a se závažnějšími dopady ve všech směrech. Především lidem ve vedoucích pozicích by výskyt šikany u jejich podřízených rozhodně neměl být lhostejný. Vhodné je při výchově a přípravě manažerů, velitelů poukazovat na možné negativní charakteristiky a projevy tzv. toxického leadershipu a rovněž rozvíjet nástroje umožňující včasnou diagnostiku tohoto způsobu vedení a ovlivňování lidí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions [Technical Report]. In: *Fort Leavenworth, Kansas: Center for Army Leadership* [online]. March 2011 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/CASAL_TechReport2011-3_ToxicLeadership.pdf
- [2] HUBER, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-851-8662-4.
- [3] SVOBODOVÁ, Lenka. *Mobbing - nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-808-6973-661.
- [4] ŘÍČAN, Pavel. Šikanování jako psychologický problém. *Československá psychologie*. 1993, 37(3), s. 208-217. ISSN •0009-062X.
- [5] Leymann, H. „The Content and Development of Mobbing at Work.“ *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996, 5 (2): 165–184. ISSN 1359432X.
- [6] EINARSEN, S. H.; HOEL, D.; ZAPF, C. and COOPER, L. „The Concept of Bullying at Work: The European Tradition.“ Pp. 3–30 in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis, 2003. ISSN: 2157-3883.
- [7] *Koncepce primární prevence rizikového chování personálu Ministerstva obrany na období let 2015-2019*. Praha: Ministerstvo obrany, 2014.
- [8] HIRIGOYEN, M. F. (2002) *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0994-9.
- [9] KRATZ, H. J. (2005) *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.
- [10] PADILLA, A.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. (2007) The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Vulnerable Followers, and Conducive Environments. In: *Leadership Quarterly* [online]. s. 176-

194 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www4.ncsu.edu/unity/users/p/padilla/www/435-Leadership/Toxic%20Triangle%20AP%20August%2019.doc>

- [11] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; JAROŠOVÁ, E. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390.
- [12] DURRÉ, L. (2012) *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálním manipulátorům, závislákům*. Praha: Práh. ISBN 978-807-2523-665.
- [13] CHROMÝ, J. (2014) *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 213 s. Právní rukověť (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-4785-528.
- [14] ČERMÁK, I. (1998) *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 80-902-6141-8.

ELEKTRONICKÝ BOJ – BOJOVÁ ČINNOST V ELEKTROMAGNETICKÉM PROSTŘEDÍ

ELECTRONIC WARFARE – WARFARE WITHIN THE ELECTROMAGNETIC ENVIRONMENT

Petr HLAVIZNA⁸

Abstrakt

Článek je zaměřen na problematiku vedení bojové činnosti v elektromagnetickém prostředí. Zabývá se využitím elektromagnetické energie k získání a udržení nadvlády v elektromagnetickém spektru. Hlavní důraz příspěvku je položen na roli a činnosti elektronického boje podporujícího elektromagnetické operace. Článek analyzuje informace z veřejně dostupných zdrojů o opatřeních elektronického boje NATO, které jsou komparovány v kontextu ruského přístupu k dané oblasti.

Klíčová slova:

elektromagnetické prostředí, elektromagnetické spektrum, elektronický boj

Abstract

The article is focused on the conduct of warfare within the Electromagnetic Environment. It deals with use of electromagnetic energy to gain and maintain superiority in the Electromagnetic Spectrum. The main emphasis of the contribution is put on Electronic Warfare's role and activities supporting Electromagnetic Operations. The article analyses information from publicly available sources on NATO's Electronic Warfare measures, which are compared in the context of the Russian approach to Electronic Warfare.

Key words:

electromagnetic Environment, Electromagnetic Spectrum, Electronic Warfare

ÚVOD

S rozvojem teorie elektromagnetického pole⁹ v druhé polovině 19. století a následné výzkumné a experimentální činnosti, jejíž výsledky se odrážely v tehdy nově zaváděných zařízeních a technice (telegrafie, telefonie, elektrotechnika atd.) postupně docházelo k vzrůstající závislosti člověka na elektromagnetickém prostředí (EME – Electromagnetic Environment). To se logicky přenášelo i do vojenské oblasti. V období mezi světovými válkami tak začal tento technický a technologický pokrok ovlivňovat armádu nejen ve vztahu k narůstajícím schopnostem a následným změnám ve způsobech vedení vlastní bojové činnosti, ale i v nutnosti řešit otázky vlastní ochrany proti činnosti nepřítele v elektromagnetickém spektru (EMS – Electromagnetic Spectrum). Tím se postupně začal rozvíjet nový vojenský obor – elektronický boj (EB). Jeho důležitost rostla úměrně intenzitě využívání EMS, a to nejen ve vztahu k defenzivní a ofenzivní činnosti, ale i v souvislosti s aktivitami zaměřenými na zjišťování informací o nepříteli.

Využívání elektromagnetické energie ale nebylo pouze výsadou armády. Počátek 20. století byl charakteristický rozvojem rozhlasového a následně i televizního vysílání, které se postupně rozšířily a staly novými prostředky masové komunikace. Avšak ne všechny objevy a inovace spojené s využíváním EMS se podařilo v civilním sektoru zpřístupnit širokému okruhu uživatelů ihned. Jejich dostupnost zejména v soukromé sféře byla zpočátku velmi limitována. Důvodem byly zejména vysoké pořizovací náklady, náročnost výroby, složitá dostupnost technologií, omezená součástková základna, nízký stupeň miniaturizace, vysoká energetická náročnost atd. Podstatné změny nastaly až v druhé

⁸ Ing. Petr Hlavizna, Katedra taktiky (K-110), Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 442 578, petr.hlavizna@unob.cz.

⁹ 1865 – James Clerk Maxwell, „A Dynamical Theory of the Electromagnetic Field“.

polovině 20. století, kdy po vynálezu tranzistoru byly zkonstruovány první integrované obvody a nastal prudký rozvoj v oblasti komunikační a výpočetní techniky.

Rozvoj GSM¹⁰ v 80. letech 20. století a s ním svázaná relativně snadná dostupnost bezdrátové komunikace pro širokou veřejnost tak znamenaly nejenom růst kvality života člověka spojený s dostupností výsledků technologického pokroku, ale i vznik nových bezpečnostních hrozeb. Potenciálními zdroji a nositeli hrozeb spojených s EME tak již přestaly být pouze státy s jejich ozbrojenými silami, bezpečnostními sbory, zpravodajskými službami či nestátní aktéři s dostatečným přístupem k technickému a technologickému know-how a finančním zdrojům. Nově se jimi stala i různá uskupení a jejich stoupenci, kteří jsou jen pouhými uživateli EMS. Následkem toho se pak aktivity a činnosti realizované v EME staly a stále jsou předmětem zvláštní pozornosti.

Proto je například při soudobém vedení jakékoliv vojenské operace nezbytné analyzovat každého jejího aktéra i ve vztahu ke schopnostem a všem aktivitám v EMS, nezávisle na typu vojenské operace. Důvodem tohoto opatření je neustále vzrůstající závislost všech aktérů na využívání EMS a existence reálných hrozeb, vycházející z nutnosti posuzovat EMS jako součást bojového prostředí [1].

Tento článek je zaměřen na EB, který díky svým činnostem v EME dokáže při správném, koordinovaném a efektivním plnění úkolů podstatným způsobem ovlivnit a účinně snížit bojeschopnost vojenských sil nepřítele.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Před samotným vysvětlením činností EB a úkolů jeho jednotlivých opatření je nejprve nutno ve stručnosti objasnit problematiku EME a EMS. Stejně tak je třeba vysvětlit souvislost EME a bezpečnostních hrozeb ve vztahu k řešení otázek bezpečnosti státu.

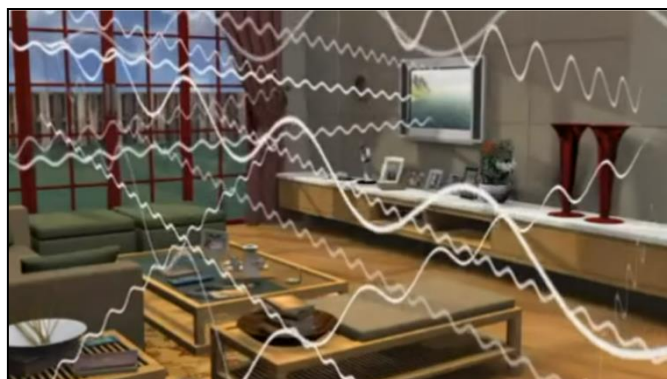
1.1 ELEKTROMAGNETICKÉ PROSTŘEDÍ A ELEKTROMAGNETICKÉ SPEKTRUM

EME je definováno jako souhrn elektromagnetických jevů existujících v dané lokalitě [1]. Již z podstaty samotné definice je patrné, že se nejedná o specifikum vztažené pouze k civilnímu nebo naopak pouze k vojenskému sektoru. Přestože využití EME je pro člověka žijícího v 21. století již samozřejmostí, probíhá tak trochu skrytě, bez uvědomování si závislosti na něm samotném. V lepším případě si člověk (uživatel EME) uvědomuje, že k činnosti například televizního přijímače, rádia, zařízení s Wi-Fi¹¹ technologií, mobilního telefonu apod. potřebuje mimo zdroje elektrické energie i něco, co zabezpečuje samotnou funkčnost těchto zařízení – tzn. signál. Protože ten nelze pomocí smyslových orgánů člověka vnímat bezprostředně, je k jeho vizualizaci nutno použít náležité HW/SW¹² vybavení. Z pohledu EB je tento signál ve své podstatě elektromagnetická energie, či výše uvedený souhrn elektromagnetických jevů existujících v dané lokalitě v daný časový okamžik (úsek). Jde o elektromagnetické vlnění šířící se dle jistých zákonitostí v okolním prostředí. Tato skutečnost pro běžného uživatele zařízení využívajících elektromagnetickou energii není zajímavá, a proto si ani ve své podstatě tyto uživatelé svoji závislost na EME dost dobře neuvědomují. Vizualizace existence EME je zobrazena na obrázku 1, kde je znázorněno elektromagnetické záření a jeho zdroje.

¹⁰ GSM – Globální Systém pro Mobilní komunikaci (Groupe Spécial Mobile).

¹¹ Wi-Fi – bezdrátová komunikace v počítačových sítích.

¹² HW/SW – technické (hardware) a programové (software) vybavení.

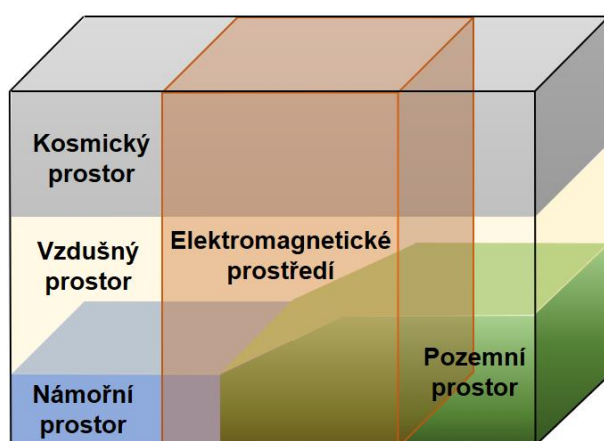


Obr. 1 Elektromagnetické prostředí.
Zdroj: [2].

Z vojenského hlediska můžeme na EME prostředí nahlížet jako na prostor (doménu), ve kterém se vede bojová činnost. Nicméně ani v odborné vojenské komunitě nepanuje ve vztahu k EME názorová shoda. Jedni hovoří o EME jako o fyzické doméně existující společně s pozemním, námořním, vzdušným a kosmickým prostorem, přičemž druzí považují EME za doménu nefyzickou, prostupující všemi ostatními fyzickými prostory (doménami). Stejně tak se lze setkat se zaměňováním pojmů EME a EMS. Přitom EMS je z vojenského hlediska definováno jako úplné a uspořádané rozložení elektromagnetických vln podle jejich kmitočtu nebo vlnové délky (zahrnuje rádiové vlny, mikrovlny, tepelné záření, viditelné světlo, ultrafialové záření, rentgenové záření, elektromagnetické kosmické záření a gama záření) [3]. Z obrázku 1 lze vyvodit nutnost koordinace aktivit v EME, která je nutná pro využívání EMS vícero uživateli. Tato koordinace je zabezpečována tzv. správou kmitočtového spektra, kterou na mezinárodní úrovni zabezpečuje Mezinárodní telekomunikační unie (ITU – International Telecommunication Union) a na národních úrovních orgány jednotlivých států. Managementem kmitočtového spektra se samozřejmě zabývají i vojenské orgány, které koordinují využití EMS pro vojenské účely.

Z definice NATO je patrné, že bojové prostředí mimo jiné zahrnuje pozemní, námořní, vzdušný a kosmický prostor, které jsou reálnými prostory, a elektromagnetické spektrum [1].

Pro účely tohoto článku tedy budeme EME považovat za nefyzickou doménu, která prostupuje pozemním námořním, vzdušným a kosmickým prostorem (viz obrázek 2). Pokud budeme hovořit o činnostech v EME, budeme plnění jednotlivých úkolů vztahovat ke konkrétní části EMS.



Obr. 2 Elektromagnetické prostředí a fyzické prostory, ve kterých se vede bojová činnost.
Zdroj: Vlastní zpracování.

1.2 BEZPEČNOST STÁTU A ELEKTROMAGNETICKÉ PROSTŘEDÍ

Přestože interakce bezpečnosti státu a EME bude vysvětlena v souvislosti se strategií přístupu České republiky (ČR) k oblasti bezpečnosti, lze ji v souvislosti s nutností řešit aktivity v EME zevšeobecnit.

Bezpečnostní politika České republiky je založena na proaktivním přístupu, usilujícím o včasnou detekci hrozeb, jejich kvalitní analýzu a přijímání aktivních opatření. Snaha ČR zvyšovat odolnost společnosti vůči bezpečnostním hrozbám tak zahrnuje i úsilí maximální reflexe dynamických a kontinuálních změn bezpečnostního prostředí. Složitost a komplexita tohoto prostředí pak zvyšují nároky na připravenost státu a jeho bezpečnostního systému včasné a efektivně reagovat na vznik bezpečnostních hrozeb. Takovýto charakter bezpečnostního prostředí vyžaduje komplexní přístup k řešení problematiky bezpečnosti státu. Proto i kombinace vojenských a civilní nástrojů podílejících se na zajištění bezpečnosti státu je řešena v úzké návaznosti na jeho diplomatické, právní a ekonomické prostředky [4].

Bezpečnostní zájmy ČR jsou zajišťovány komplexním, hierarchicky uspořádaným, bezpečnostním systémem. Ten zahrnuje zejména prezidenta republiky, Parlament ČR, vládu, Bezpečnostní radu státu a její pracovní orgány, ústřední správní úřady, krajské a obecní úřady, ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory, zpravodajské služby, záchranné sbory, záchranné služby a havarijní služby [4]. Všechny tyto složky bezpečnostního systému jsou ve své podstatě závislé na EME a využívání EMS. Míra závislosti a role těchto složek ve vztahu k činnostem v EMS jsou předmětem jejich samotného určení. V případě těch, které mají roli pouhého uživatele EMS, je prioritou zabezpečit jim podmínky pro jeho bezpečné a trvalé využívání. Takovouto závislost na EMS můžeme označit za pasivní. Přesto je nezbytné tyto uživatele efektivně chránit, zejména pak proti záměrným činnostem třetích stran, představujícím bezpečnostní hrozby. Tyto hrozby vycházejí z ovlivnění, omezení nebo znemožnění přístupu dané složky bezpečnostního systému státu k bezpečnému využití EMS. Stejně tak ale mohou tyto hrozby vycházet z činností třetích stran, zaměřených na získávání informací o obsahu komunikace nebo technických parametrech elektronických zařízení, které tyto bezpečnostní složky státu používají. Důležitou součástí ochrany této skupiny uživatelů je implementace opatření vlastní ochrany. Druhou skupinu bezpečnostního systému státu tvoří složky, které neřeší pouze vlastní ochranu, ale které se svojí činností v EMS také aktivně podílejí na zabezpečení bezpečnosti ČR. Tito aktéři a jejich aktivity jsou striktně vymezeny v příslušných zákonech, včetně autorizace, povinností, omezení a kontroly dané činnosti. Výsledky jejich činnosti pak slouží k naplňování Bezpečnostní strategie ČR a zvyšování odolnosti společnosti vůči bezpečnostním hrozbám.

V souvislosti s aktivitami k zajištění obrany ČR jsou činnosti v EMS řešeny hned několika aktéry. Jedním z nich je Vojenské zpravodajství (VZ). VZ jako jedna ze tří zpravodajských služeb ČR získává, shromažďuje a vyhodnocuje informace, které jsou klíčové pro zajištění obrany ČR. Při jejich realizaci využívá VZ všech zpravodajských oborů, z nichž jedním je i signálové zpravodajství (SIGINT – Signal Intelligence)¹³ [1; 3; 5]. Oblast EMS je ve vztahu k používání a řízení spektra rádiových kmitočtů v gesci NARFA CZE (National Radio Frequency Agency Czech Republic). Jde o oddělení správy kmitočtového spektra, působící ve struktuře sekce podpory ministerstva obrany (MO) [6]. Zásadní podíl na plnění úkolů v oblasti EMS má rovněž EB AČR (Armáda České republiky). Tato oblast je řízena odborem vojskového průzkumu a elektronického boje MO (OVPzEB MO). OVPzEB MO je zpravodajským štábem náčelníka Generálního štábu AČR a koncepčním orgánem pro rozvoj a řízení prvků zpravodajství, průzkumu a elektronického boje, vojenské geografie a hydrometeorologie AČR, a pro řízení výstavby sil a prostředků ISR (Intelligence, Surveillance, Reconnaissance – zpravodajství, sledování, průzkum) [7]. Mimo výše uvedené subjekty se činnost v EME dotýká prakticky všech složek AČR. Tato oblast je proto v rezortu MO řešena jako mezioborová záležitost.

2 ELEKTRONICKÝ BOJ

Historie EB sahá do období mezi světovými válkami. Tehdejší uvědomění si vzrůstající závislosti vojenské oblasti na elektromagnetické energii, způsobené intenzivním zbrojením a zaváděním v té době moderní techniky a technologií do ozbrojených sil (OS), postupně formovalo nový vojenský obor – EB. EB však ani po několika desetiletích jeho existence nelze označit za obor statický. I dnes lze sledovat, jak postupně reaguje na změny v EME způsobené pokračujícím technickým a technologickým rozvojem společnosti. Tyto změny vedou nejenom k inovaci samotného vybavení a prostředků EB či

¹³ SIGINT – generický termín, užívaný k označení komunikačního zpravodajství (COMINT – Communication Intelligence) a elektronického zpravodajství (ELINT – Electronic Intelligence), pokud není nutno rozlišovat rozdíly mezi těmito dvěma typy zpravodajství, anebo reprezentuje spojení těchto dvou typů zpravodajství.

zdokonalování činnosti specialistů EB, ale i k postupné změně samotné obsahové náplně EB a jeho jednotlivých součástí. Proto je v případě řešení problematiky EB jednotlivých OS nejprve nutno pochopit přístup a specifika daného státu k aktivitám v EME jako takovým. Někdy totiž rozdílné pojmenování úkolů či opatření EB jednotlivých států může v konečné fázi znamenat shodnou obsahovou náplň a naopak. Proto je i v rámci NATO snaha ujednotit nejenom terminologii, ale i jednotlivé přístupy k řešení otázek EB.

2.1 ELEKTRONICKÝ BOJ V NATO [8]¹⁴

NATO definuje EB (EW – Electronic Warfare) jako vojenskou činnost, která využívá elektromagnetickou energii k získání znalosti situace a dosažení útočných a obranných účinků. Provedeme-li si rozbor této definice, dostaneme seznam činností, které je možno EB v EME provádět:

1. Elektronické sledování (ES – Electronic Surveillance) – využití elektromagnetické energie k získání znalosti situace a informací zpravodajského charakteru.
2. Elektronický útok (EA – Electronic Attack) – využití elektromagnetické energie k ofenzivním účelům.
3. Elektronická obrana (ED – Electronic Defence) – využití elektromagnetické energie k poskytnutí ochrany a zajištění účinného využití EMS vlastními silami [1].

ES, EA a ED jsou činnostmi EB v EME, avšak samy o sobě neznamenají jeho jednotlivé součásti či složky. Na těchto činnostech v EME se tedy EB jako vojenský obor podílí, avšak není jediný.

EB je složen z těchto opatření:

1. Elektronická podpůrná opatření (ESM – Electronic Warfare Support Measures) – část EB zahrnující činnosti, jejichž účelem je vyhledat, zachytit a identifikovat elektromagnetické vyzařování a upřesnit jeho zdroje s cílem okamžitě rozpoznat hrozící nebezpečí. Poskytuje zdroje informací nezbytných pro okamžitá rozhodnutí týkající se elektronických protiopatření, elektronických ochranných opatření a dalších taktických činností.
2. Elektronická protiopatření (ECM – Electronic Countermeasures) – část EB zahrnující aktivity uskutečněné za použití elektromagnetické energie s cílem prevence nebo redukce možnosti protivníka efektivně využít EMS. Rozeznáváme tři oblasti elektronických protiopatření:
 - elektronické rušení/rušení elektronickými prostředky;
 - elektronické klamání;
 - elektronická neutralizace.
3. Elektronická ochranná opatření (EPM – Electronic Protective Measures) – část EB zahrnující opatření vedoucí k zajištění účinného využití EMS vlastními prostředky navzdory využívání elektromagnetické energie nepřítelem. Existují dvě dílčí součásti elektronických ochranných opatření:
 - aktivní elektronická ochranná opatření;
 - Pasivní elektronická ochranná opatření [1].

EB je součástí bojové podpory. Z výše uvedeného je patrné, že opatření EB jsou vztažena prioritně k podpoře okamžitých rozhodnutí velitele daného stupně velení. Síly a prostředky EB mohou v rámci ESM, ECM a EPM plnit tyto úkoly:

1. ESM:
 - vyhledat (Search) elektromagnetické vyzařování;
 - zachytit (Intercept) elektromagnetické vyzařování;
 - identifikovat (Identify) elektromagnetické vyzařování;
 - lokalizovat (Locate) zdroje elektromagnetického vyzařování [3].
2. ECM:
 - elektronické rušení (EJ – Electronic Jamming) – záměrné vyzařování, opětivé vyzařování nebo odražení elektromagnetické energie s cílem narušit účinnost elektronických zařízení, přístrojů nebo systémů nepřítele;

¹⁴ Deskripce oblasti EB a její problematiky je provedena v souladu s právními předpisy ČR a NATO v oblasti ochrany utajovaných informací.

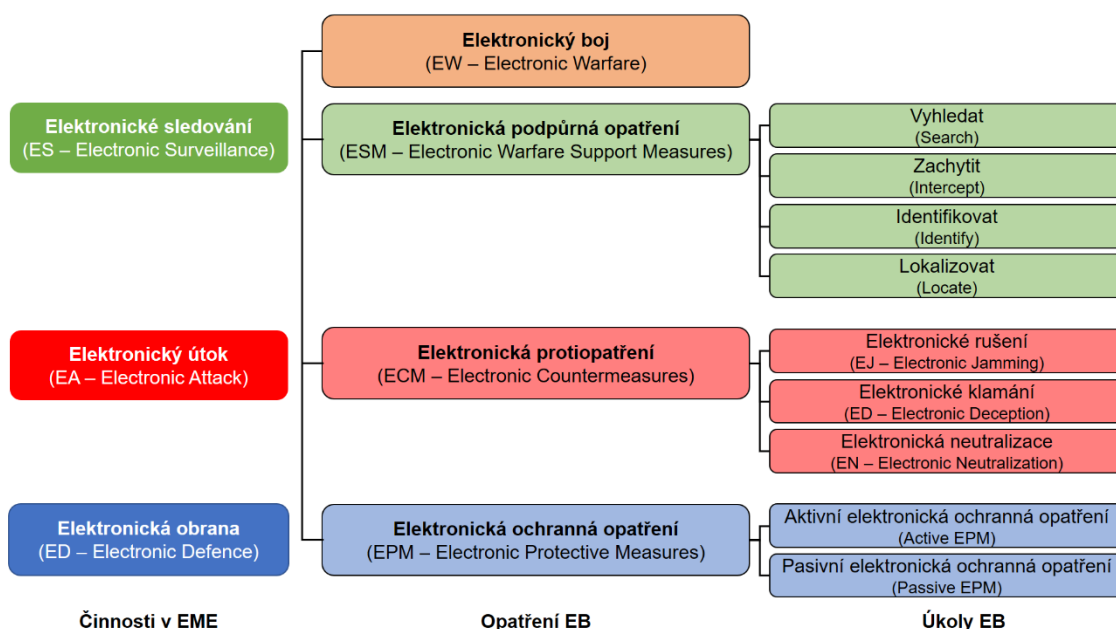
- elektronické klamání (ED – Electronic Deception) – záměrné vyzařování, opětne vyzařování, změna, pohlcování nebo odražení elektromagnetické energie způsobem, který předpokládá klamání, rozptýlení nebo odvedení pozornosti nepřítele nebo jeho elektronických systémů;
 - elektronická neutralizace (EN – Electronic Neutralization) – záměrné využití elektromagnetické energie s cílem buď dočasně, nebo trvale poškodit prostředky nepřítele, které pracují výhradně v oblasti EMS [1].
3. EPM:
- aktivní elektronická ochranná opatření (Active EPM) – zjistitelná opatření, jako změna parametrů vysílání, pokud je to potřebné, aby se zajistilo vlastní účinné využití EMS;
 - pasivní elektronická ochranná opatření (Passive EPM) – nezjistitelná opatření, spočívající například v pracovních postupech a technických vlastnostech přístrojů pro zajištění efektivního využití elektromagnetického spektra vlastními silami [1].

Mezi další činnosti související s EMS a aktivitami EB patří:

1. Řízené vyzařování (EMCON – Emission Control) – výběrové řízení vyzařované elektromagnetické nebo akustické energie. Může mít dvojí cíl:
 - minimalizovat možnost zjištění vyzařování protivníkem i využití takto získaných informací;
 - redukovat elektromagnetické rušení a tím zlepšit výkon vlastních senzorů.
2. Elektronické maskování (Electronic Masking) – řízené vyzařování elektromagnetické energie na vlastních kmitočtech tak, aby chránilo vysílání vlastních spojovacích a elektronických systémů proti elektronickým opatřením nepřítele / jeho rádiovému průzkumu bez podstatného negativního vlivu na činnost vlastních systémů [1].

EMCON i elektronické maskování lze ve vztahu k obsahové náplni jejich činností zařadit do aktivních elektronických ochranných opatření.

Na obrázku 3 je znázorněn EB NATO, jeho jednotlivá opatření a úkoly, které jsou při jejich realizaci plněny. Jsou zde rovněž uvedeny činnosti, na kterých EB v EME participuje.



Obr. 3 Rozdělení elektronického boje NATO (opatření, úkoly) a jeho činnosti v EME.

Zdroj: Vlastní zpracování.

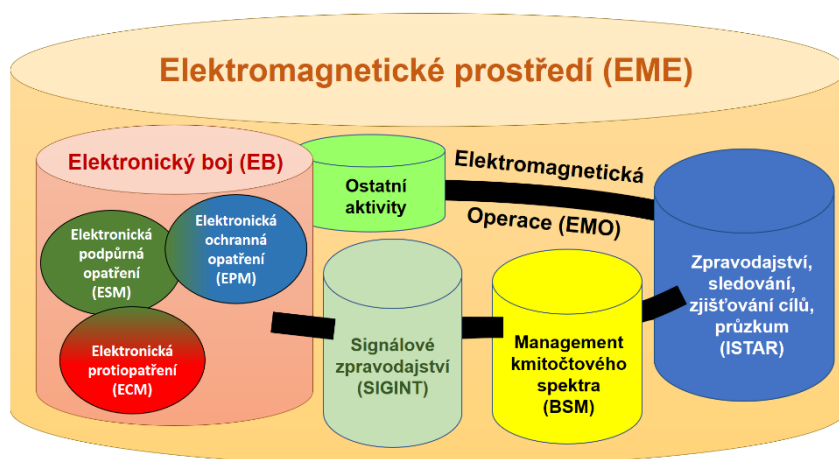
V roce 2016 byly do terminologického slovníku NATO zavedeny některé nové termíny, které mají souvislost s problematikou EME a EB:

1. Přehled o elektromagnetické situaci (REM – Recognized Electromagnetic Picture) – ucelený a nepřetržitý přehled o EME s cílem pozitivně identifikovat a nepřetržitě sledovat všechny

zdroje elektromagnetického vyzařování a s nimi související platformy a zbraně v prostoru odpovědnosti [3].

2. Elektromagnetické operace (EMO – Electromagnetic Operations) – všechny operace, které formují nebo využívají EME, anebo jej používají k útoku nebo obraně, včetně použití EME k podpoře operací ve všech ostatních operačních prostředích. EMO zahrnují EB, signálové zpravodajství (SIGINT – Signal Intelligence), zpravodajství, sledování, zjišťování cílů a průzkumu (ISTAR – Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance), navigační boj (NAVWAR – Navigation Warfare) a management kmitočtového spektra (BSM – Battle space Spectrum Management), ale nejsou jimi samotnými nikterak omezeny [3].
3. Personál řešící vedení bojové činnosti v EME (EMB – Electromagnetic Battlestaff) – personál předurčený pro koordinaci EMO (prováděnou dle společných standardizovaných postupů) a řešící EMO v návaznosti na časový plán činnosti (BR – Battle Rhythm) [3].
4. Společné operace elektronických podpůrných opatření (CESMO – Co-operative Electronic Support Measure Operations) – standard umožňující výměnu a fúzování dat na nejnižší úrovni, sloužící pro společné operace elektronického sledování. Výsledky mohou být použity k získání znalosti situace, pro účely targetingu a ostatní činnosti [3].

Z výše uvedeného je patrné, že činnost v EME, využívání EMS pro vojenské účely a EMO jako takové jsou pro NATO jednou z priorit. Přestože například REM není pouze záležitostí EB, bude se EB na jeho utváření s největší pravděpodobností významným způsobem podílet. Společně s ostatními přehledy z prostoru operace následně vytvoří společný operační přehled (COP – Common Operational Picture). Vizualizace EMO, včetně podílu EB a ostatních složek, je znázorněna na obrázku 4.



Obr. 4 Elektromagnetické operace NATO.
Zdroj: vlastní zpracování.

Je jisté, že prioritou vedení EMO bude nadále narůstat. EMO se v operacích blízké budoucnosti stanou jednou ze stěžejních oblastí moderního vedení bojové činnosti. Jejich úspěšnost však bude kriticky závislá na schopnosti zkoordinovat činnosti mezi jednotlivými složkami, které se na nich podílejí. Ústředním tématem vzájemné kooperace bude bezesporu interoperabilita, a to nejenom v technické rovině. Jak je vidět, plánování a vedení EMO je záležitostí mezioborového přesahu. Bude proto nezbytné zdokonalit pravidla, dle kterých se jednotliví přispěvatelé EMO musí řídit. Míra schopnosti a odhodlání vést společné EMO pravděpodobně určí jejich výslednou efektivitu a účinnost. Proto i dnes viditelné snahy o jakousi oborovou exkluzivitu, kterých můžeme být svědky nejenom na úrovni národní, ale i NATO, budou muset ustoupit společnému cíli. Tím je bezesporu dosažení adekvátní bojové schopnosti sil pro vedení operací v elektromagnetickém prostředí v operacích blízké budoucnosti.

2.2 ELEKTRONICKÝ BOJ RUSKÉ FEDERACE

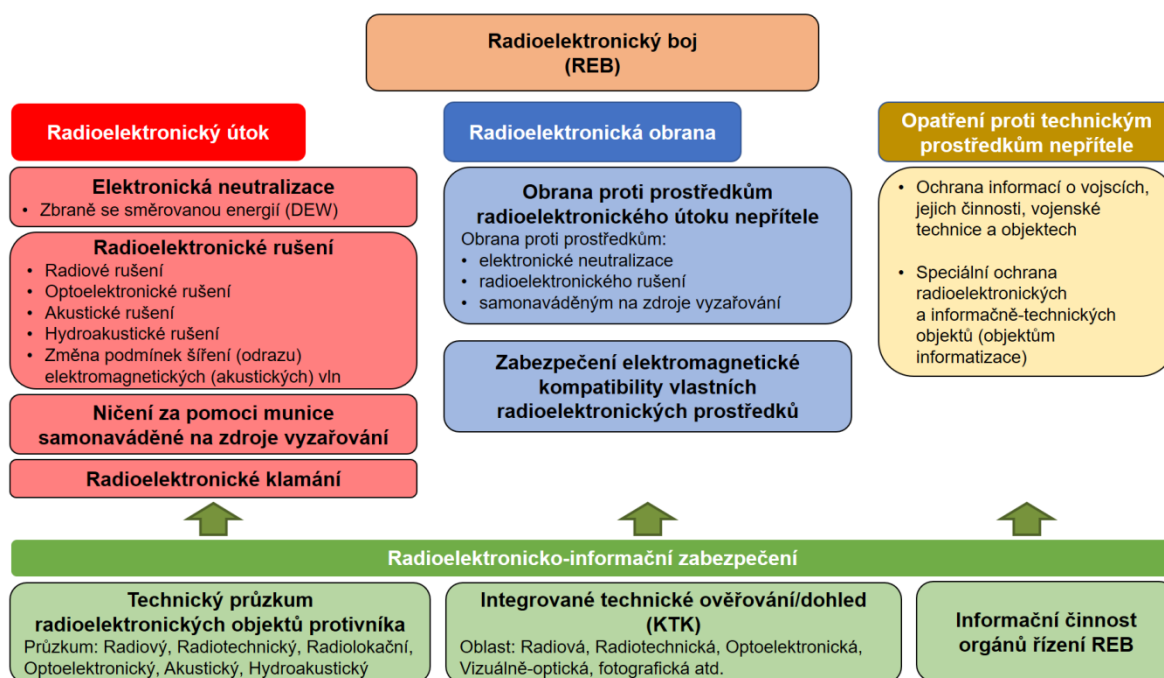
Přístup Ruské federace (RF) k EB je patrný již z jeho samotné definice. Ta vymezuje EB (Radioelektronický boj – REB) jako:

1. Souhrn vzájemně propojených opatření a činností vojsk (sil), usilujících prostřednictvím koordinace cílů, úkolů, místa a času o:
 - odhalení radioelektronických systémů a prostředků nepřítele a jejich zničení (za pomoci všech dostupných zbraňových systémů), anebo ovládnutí (jejich vyřazením z provozu);
 - radioelektronické rušení;
 - radioelektronickou ochranu vlastních radioelektronických systémů a prostředků.
2. Druh bojového zabezpečení [9].

REB je organizován a veden s cílem:

- dezorganizovat systémy velení a řízení (C2) nepřítele;
- snížit účinnost použití jeho zbraňových systémů, vojenské techniky a radioelektronických prostředků;
- zabezpečit odolnost systémů a prostředků C2 vlastních vojsk (sil) a zbraňových systémů [9].

Vedení RF si je vědomo skutečnosti celkové převahy NATO v množství i schopnostech sofistikované techniky. Nicméně pragmatickým přístupem k REB se OS RF daří zvyšovat schopnosti a účinnost vlastních aktivit v EMS. RF totiž vnímá REB jako jeden z nejefektivnějších, rychle realizovatelných, a i ekonomicky výhodných způsobů neutralizace technické převahy nepřítele, a to jak v informační, tak i vojenské oblasti [8]. Hledání ekvivalentů mezi EB NATO a REB RF je značně složité. Nejenom rozdílnost použité terminologie, ale i obtížná dostupnost obsahového výkladu jednotlivých pojmů z oblasti REB ztěžují úsilí vytvořit přehled, který by bylo možno jednoduše komparovat s EB NATO. Obrázek 5, který znázorňuje REB RF, byl vytvořen na základě analýzy ruskojazyčné literatury [8; 10]. Jeho úkolem je vizualizovat postoj RF k REB. Záměrně se nesnaží o použití terminologie EB NATO, protože její aplikací by došlo ke zkreslení skutečného obsahu jednotlivých součástí REB.



Obr. 5 Radioelektronický boj Ruské federace.
Zdroj: vlastní zpracování.

REB RF je již na první pohled od EB NATO odlišný. Nezávisle na pořadí důležitosti jsou z obrázku 5 patrná tato specifika REB:

- nezabývá se pouze oblastí EMS, ale rovněž akustikou a hydroakustikou;
- řeší komplexně všechny druhy průzkumu (včetně aktivního vyzařování elektromagnetické energie, akustického a hydroakustického průzkumu), přičemž k nim při jejich zpracování přistupuje ne jako k oblasti ESM, ale jako k oblasti zpravodajství;
- řeší zabezpečení elektromagnetické kompatibility vlastních radioelektronických prostředků;
- zahrnuje opatření proti technickým prostředkům nepřítele, včetně speciální ochrany radioelektronických a informačně-technických objektů;
- disponuje speciální technikou pro integrované technické ověřování/dohled (KTK).

Tyto na první pohled zdánlivé detaily skrývají nejenom rozdíly v organizaci, činnostech a úkolech, ale navíc vytvářejí i nové schopnosti, kterými REB disponuje. Implementací REB prakticky do všech druhů sil a vojsk OS RF, od taktické až po strategickou úroveň, vznikl robustní a pravděpodobně i efektivní systém, zabezpečující činnost v EMS. Jednotný přístup vedení RF k problematice EMS spojený s nezbytnou jak politickou, tak i finanční podporou REB umožňuje technický a technologický rozvoj a budování silné protiváhy doposud technologicky vyspělejší NATO.

Další zřejmou skutečností potvrzující propracovanost systému REB je jeho provázanost s oblastmi SIGINT, protivzdušné obrany a dělostřelectva. Tyto složky však nejsou jediné. Síly a prostředky REB plní svoji roli nejenom v organizační struktuře jednotlivých útvarů, ale některé z nich jsou rovněž centralizovány do podoby brigád REB. Jejich primárním úkolem je potom elektronická podpora ve prospěch jednotlivých vojenských okruhů, pod něž jsou organizačně zařazeny. Za povšimnutí stojí rovněž upřednostnění podpory REB před podporou oblastí informační a kybernetické války, které je vysvětlováno delší tradicí a úspěchy REB v konfliktech posledních desetiletí. Jedním z nejdůležitějších poznatků plynoucích z aktivit REB v EME je skutečnost ruského vnímání EMS jako další legitimní domény pro vedení bojové činnosti. Ve světle této skutečnosti zůstane REB i v blízké budoucnosti jednou z oblastí, která bude posilovat bojeschopnost OS RF [11].

ZÁVĚR

Vedení bojové činnosti v EME se logicky stává prioritou všech OS. Je dáno závislostí jakéhokoliv aktéra ozbrojeného konfliktu na EMS a podněcováno snahou vybojovat a udržet v prostorech vedení bojové činnosti elektromagnetickou nadvládu. Současný výzkum a vývoj nové techniky a technologií prováděný pro vojenský a bezpečnostní sektor je tak nucen řešit otázky schopností sofistikované techniky rovněž ve vztahu k ochraně proti možným bezpečnostním hrozbám v EME.

Technická vyspělost však není jediným faktorem vedoucím k dosažení úspěchů EMO. Je dána celkovou bojeschopností OS, která je ovlivněna mnoha dalšími faktory. Těmi mohou například být dostatek sil a prostředků, jejich připravenost, schopnost kooperace a interoperability, vojenské umění, ochota bojovat či schopnosti velitele. Bojeschopnost OS ale musí být také formována změnami charakteru EME, předpokládáními pro operace blízké budoucnosti. Avšak v konečném důsledku ani úspěch EMO ještě nemusí znamenat celkové vítězství vlastních sil.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *AAP-6 (2014) Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky)* [online]. Praha: Odbor obranné standardizace, 2014 [Cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <<http://www.oos.army.cz/terminologicky-slovník-aap-6>>
- [2] Elektromagnetické spektrum [Videosoubor]. In: *An introduction to the electromagnetic spectrum* [online]. Obrázek pořízen z 02:30 minuty videosouboru [Cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <<https://imagine.gsfc.nasa.gov/science/toolbox/emspectrum2.html>>
- [3] *AAP-6 Edition 2016 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)* [online]. Brussels: NATO Standardization Office, 2017 [Cit. 2018-01-10]. Dostupné z: Dostupné z: <https://nso.nato.int/nso/ZPUBLIC/_BRANCHINFO/TERMINOLOGY_PUBLIC/NON-CLASSIFIED%20NATO%20GLOSSARIES/AAP-6.PDF>

- [4] *Česká republika. Bezpečnostní strategie ČR 2015* [online]. [Cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bezpecnostni-strategie-2015.pdf>>
- [5] *Vojenské zpravodajství České republiky* [online]. [Cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <<https://www.vzcr.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>>
- [6] *Oddělení správy kmitočtového spektra (NARFA CZE)* [online]. Praha: Armáda České republiky, 2018. [Cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <<http://www.narfa.army.cz/o-nas>>
- [7] *Odbor vojskového průzkumu a elektronického boje MO* [online]. Praha: Armáda České republiky, 2018 [Cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <<http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/odbor-vojskoveho-pruzkumu-a-elektronickeho-boje-mo-ovpzeb-mo-13587/>>
- [8] ČESKO. *Rozkaz ministra obrany č. 16/2013, Věstníku o ochraně určených neutajovaných informací v rezortu MO, ve znění pozdějších předpisů*. In: Věstník MO. PRAHA: Rezort obrany, 2013.
- [9] *Radioelektronický boj (Радиоэлектронная борьба (РЭБ))* [online]. Moskva: Ministerstvo obrany Ruské federace, 2018 [Cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <<http://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary/details.htm?id=8901@morfDictionary>>
- [10] *Sborník radioelektronického boje v ozbrojených silách Ruské federace – 2017 (Сборник "Радиоэлектронная борьба в Вооруженных Силах Российской Федерации - 2017")* [online]. Ruská federace: Ministerstvo obrany, náčelník vojsk REB, 2017 [Cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <<https://reb.informost.ru/2017/sod.php>>
- [11] *Sborník radioelektronického boje v ozbrojených silách Ruské federace – 2016 (Сборник "Радиоэлектронная борьба в Вооруженных Силах Российской Федерации - 2016")* [online]. Ruská federace: Ministerstvo obrany, náčelník vojsk REB, 2016 [Cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <<https://reb.informost.ru/2016/sod.php>>

STRES A SYNDROM VYHOŘENÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

STRESS AND BURNOUT IN A MILITARY ENVIRONMENT

Petra HURBIŠOVÁ¹⁵

Abstrakt

Příspěvek je zaměřen na stres a syndrom vyhoření ve vojenském prostředí. Jsou zde uvedeny nejčastější profesní stresory, které mohou být spojené s vyhořením, a kterým vojenský personál čelí před nasazením do mise, v průběhu mise i při běžném chodu na útvaru. Článek prezentuje výsledky dotazníkového šetření, zaměřeného na celkovou náchylnost ke stresu a syndromu vyhoření u vybraných vojenských profesionálů Armády České republiky, na velitelských pozicích. Příspěvek poukazuje na důležitost velitelů a jejich porozumění a ovlivnění psychické pohody jejich podřízených.

Klíčová slova:

stress, stressors, syndrom vyhoření, velitel

Abstract

The article focuses on stress and burnout in a military environment. Listed here are the most common professional stressors that may be associated with burnout and which military personnel face before deployments, during operations and back home in the unit performing daily routine. The article presents the results of the questionnaire survey focused on the overall vulnerability to stress and burnout syndrome in selected military professionals of the Army of the Czech Republic in commanding/leading positions. The paper highlights the importance of commanders in understanding and managing the psychological well-being of their subordinates.

Key words:

stress, stressors, burnout syndrome, commander

ÚVOD

Vojenský personál je často nucen působit za jedinečných stresových podmínek – například v bojových situacích, kdy jsou jejich životy a životy jejich kolegů v nebezpečí nebo při nasazeních, které zahrnují dlouhodobé, konstantní vystavení hrozbě. Stres je přítomen mezi vojáky nejen v bojových, ale také při mírových misích a také skrze nároky jejich každodenní práce. Tyto typy stresorů mohou přinést významnou daň na výkonnosti, fungování a efektivitě vojenského personálu [1].

1 SYNDROM VYHOŘENÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

V roce 1947 Sobel popsal vojáky, na které se vztahovaly pojmy jako vyhoření a vyčerpání. Tito vojáci, elita pěchoty, nejvýkonnější a dobře integrovaní muži ve svých jednotkách, se nakonec stali obětmi několika těžkých reakcí úzkostného typu. Stali se neúčinnými pro své jednotky a museli být stáhnuti z bojové činnosti i přes to, že symptomy vyskytující se v situacích pod palbou rychle zmizely po jejich stáhnutí. Samotní vojáci nebyli schopni dostatečně popsat důvod jejich chování, zdráhali se přijmout odpovědnost za druhé, začali se projevovat potíže při rozhodování, a preferovali rutinní, jednoduché úkoly před těmi náročnějšími. Dále měli potíže si získat nové přátele [2]. Navzdory těmto změnám jejich motivace ke splnění mise zůstala. Vzhledem k tomu, že těmito vojáky byli často poddůstojníci, byl vytvořen termín *old sergeant syndrome*. V mnoha ohledech je *old sergeant syndrome* podobný fenoménu vyhoření, protože pojem se od té doby vyvíjel v civilní literatuře [3].

¹⁵ Ing. Petra Hurbišová, Katedra ekonomie (K-102), Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, Brno, +420734397827, hurbisova@gmail.com.

1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ KONCEPTU VYHOŘENÍ

Pojetí vyhoření se nejprve objevilo jako sociální problém, nikoliv jako vědecký konstrukt. Tudiž původní pojetí vyhoření bylo tvořeno spíše pragmatickými než akademickými zájmy. První práce zabývající se vyhořením se objevily v polovině sedmdesátých let ve Spojených státech [4]. V době, kdy začalo být pojetí vyhoření popisováno a diskutováno, se především jednalo o práci v oblasti lidských služeb, jako je zdravotní péče, sociální práce, psychoterapie, právní služby a policejní práce. Kvalitativní rozhovory a případové studie poskytly živý obraz o případech, v nichž lidé ztratili jak svoji energii, tak i smysl pro hodnotu své práce [5].

1.2 SYNDROM VYHOŘENÍ VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

Přechozí výzkumy ukázaly, že vojenský personál představuje opodstatněný, spolehlivý model pro studium stresu [6]. Stres ve vojenském prostředí způsobuje všudypřítomnou obavu, která dramaticky roste v období konfliktu. Poruchy duševního zdraví jsou druhou nejčastější příčinou hospitalizací vojenských příslušníků americké armády a vystavení extrémním stresorům může vést k jakémukoliv počtu duševních poruch, včetně Posttraumatické stresové poruchy (PTSD) [7]. Studie provedená Mental Health Advisory Team odhalila, že přibližně 23 % vojenských příslušníků účastníků se Operace Irácká svoboda (Operation Iraqi Freedom) hlásilo mírné až vážné stresové stavy. Navíc, u 7,3 % dotazovaných vojáků se prokázala úzkost (strach), téměř 7 % mělo problémy s depresí a u 15, 2 % se objevila PTSD [8]. Kromě možných chronických následků na zdraví (jako je úzkost, deprese, PTSD), může stres rovněž výrazně způsobit pokles operační výkonnosti [7].

Mohammad (2012) v jeho studii, zaměřené na odolnost, syndrom vyhoření a roli stresu mezi vojáky, sledoval syndrom vyhoření v armádě s využitím dotazníku Maslach Burnout Inventory. Autor uvádí, že práce v armádě se považuje za opodstatněnou analogii kombinace fyzického a psychického stresu, který se projevuje v bojových situacích. Vojenská populace je rutinně vystavena stresu s vysokou intenzitou a data, které získal, zdůrazňují, do jaké míry mohou být psychické a fyzické reakce propojeny. Výzkum ukázal, že symptomy syndromu vyhoření jsou běžné u zdravých vojáků vystavených stresu o vysoké intenzitě a chronickému stresu [6].

2 STRESORY VE VOJENSKÉM PROSTŘEDÍ

Vojenské operace s sebou vždy přinášejí pro příslušné jednotky stresory různých druhů. Stresory jsou aspekty prostředí, které zatěžují vojáky [9]. Historicky, extrémní bojové stresory a totální válka získaly tu největší pozornost. Nicméně, vojenské operace v období po studené válce přinášejí další výzvy a stresory. Zatímco, vojenské organizace se co do velikosti zmenšují s přechodem na profesionální armády, počet mírových, humanitárních a dalších druhů operací se zvyšuje a jednotky jsou nasazovány častěji [10]. Kromě podpory těchto primárně mírových a humanitárních vojenských operací musí jednotky stále udržovat svou bojovou připravenost, která obvykle zahrnuje polní výcvik. Při návratu z vojenského nasazení se tedy mnoho vojáků okamžitě připravuje na polní výcvik, řeší plánování, údržbu výstroje atd. Často tyto „normální“ posádkové povinnosti jsou stejně či dokonce více, jak mnoho velitelů uvádí, stresující pro vojáky a jednotky jako v době nasazení [11].

Mnoho stresorů a vojenských situací vzniká záměrně akcemi nepřítele, podporovaným zabíjením, zraňováním, demoralizováním našich vojáků i našich spojenců. Další stresory jsou dány vlastním prostředím, pracovními podmínkami. Některé z těchto stresorů mohou být vyloučeny nebo zmírněny záměrnými racionálními zásahy velitelů. Některé stresory jsou využívány pro náš prospěch. Jde o cílené vyvolávání vyšší hladiny stresu u nepřítele. Důkladný leadership pracuje tak, aby udržel bojový stres ve snesitelných hranicích, a připravuje jednotky po duševní i tělesné stránce k vyšší odolnosti vůči němu. Některé z potenciálních stresorů mohou být způsobeny problémy v jednotce nebo na domácí frontě. I ty musí být identifikovány, a pokud je to možné, korigovány a kontrolovány [12].

Král a Klose (2011) uvedli ve své studii výčet nejzávažnějších stresorů v zahraničních vojenských misích na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených se 103 veterány AČR. Autoři nerozlišovali,

zda byli veteráni stále v aktivní službě či již mimo armádu. Část otázek se vztahovala na stresory. Respondenti považovali za stresující a náročné při nasazení následující [13]:

- chabé výsledky velitelů (neschopnost rozhodovat, sliby bez záměru je plnit, jejich nedostatečná kompetentnost; velitelé nebyli dostatečně kvalifikovaní k tomu, aby byli respektovanými vůdci) (22 %);
- raketové a minometné útoky (zdroj stresu, jakož i příčina zranění, každodenní strach, únava z opakovaných výstrah, dlouhotrvající pocit nejistoty) (14 %);
- bezmocnost, při čelení hladovějícímu místnímu obyvatelstvu, neschopnost pomoci jim, konfrontace s chudobou v zemích nasazení (13 %);
- střelba, obrovské množství zbraní mezi civilisty (10 %);
- špatné mezilidské vztahy (jak s nadřízenými, tak s kolegy) (9 %);
- dále: nutnost spolupracovat s lidmi s psychickými problémy (9 %); nedostatek soukromí (8 %); omezený prostor (5 %); nedostatek informací (3 %); odloučení od rodiny (3 %); minová a IED hrozba (3%); únava, vyčerpání (3%); špatné telefonní nebo internetové připojení s rodinnou (3%).

Autoři záměrně použili dvě otázky, které by mohly znít podobně, jako předešlé. Zajímaly je nejzávažnější stresory a nejnáročnější faktory. Přestože vypadají podobně, respondenti měli jinou odpověď [13]:

- odloučení od rodin nebo blízkých lidí (14%);
- starost o rodinu nebo blízké lidi (obecně lze říci, že čím hůře rodiny snášely skutečnost, že byl jedinec v nasazení, tím více měli tito vojáci nutkavé obavy (13%);
- faktory práce (mnohem více práce než doma, nedostatek volného času, monotónní práce) (13%);
- špatná úroveň leadershipu (10%);
- klimatické faktory (9%);
- přítomnost smrti (7%);
- nutnost nosit balistickou vestu (3%);
- nuda (3%) a špatné mezilidské vztahy (3%).

Respondenti odpovídali na otázky týkající se traumatických situací a uvedli stovky popisů nebezpečných situací. Autoři se pokusili odpovědi kategorizovat: konflikt, útoky (96%); prostředí (39%); nehody, úrazy (31%); smrt (27%); pracovní zátěž, vyčerpání (14%); zranění (12%); válečné zločiny (11%) a reakce místního obyvatelstva (7%) [13].

Sharma, Kaur a Sharma (2011) publikovali výsledky studie zkoumající úroveň organizačního stresu u bojových jednotek Ozbrojených sil Indie. Organizační stresory sestávaly z 33 položek přiřazených k 10 nezávislým faktorům. Získanými faktory byl nedostatek podpory ze strany nadřízených, rozpačitý/nejistý styl vedení, lhostejnost k osobnímu blahu vojáka, chybějící podpora kolegů, lhostejný přístup organizace vůči vojáku, neadekvátní informovanost o profesi, pracovní zátěž a pracovní tlak, nedostatek možností ovlivňovat svou pracovní náplň, nejednoznačnost vlastní role a konflikt mezi očekáváním a skutečností [14]. Sharma (2015) o několik let později publikoval další článek s výsledky výzkumu, kde mezi nezávislé faktory organizačních stresorů zařadil i neadekvátní výcvik [15].

Štammová (2002) mezi všeobecné zdroje zátěže a stresu v rámci armády řadí nepředvídatelnost výskytu stresující události, neovlivnitelnost situace, traumatické události. Mezi zdroje zátěže a stresu související s prací zahrnuje pracovní proces, pracovní role v práci, mezilidské vztahy, komunikaci, styl řízení a pracovní podmínky a pracovní prostředí [16].

Je pravděpodobné, že po závažných událostech, zvláště v případech, kdy došlo k několika ztrátám, bude mít stres na jednotlivce určitý vliv. Management psychického stresu by měl být řízen velením podpůrným způsobem, který je zpočátku nezávislý na jakýchkoli lékařských intervencích. Velitelé jsou zodpovědní za předcházení stresovým ztrátám a kontrolu bojového a operačního stresu. Programy aktivního vzdělávání, odborné přípravy a prevence jsou účelné pro vypořádání se se stresem a přípravu velitelů jednotek a zdravotnického personálu k identifikaci a zvládání stresových reakcí v rámci jednotky [17].

Podpoře psychického a duševního zdraví v rámci vojenských operací se dostává stále více pozornosti. Dlouhodobé působení stresu může zvýšit riziko duševních zdravotních problémů a sebevražd. Požadavky duševní zdravotní péče se pohybují napříč celým cyklem nasazení v misi od kontroly duševního zdraví před nasazením, prevence, ošetření a léčbě pacientů v průběhu bojových operací a až po období po skončení nasazení. Cílem duševní zdravotní péče je zlepšit celkový zdravotní stav ozbrojených sil a zajistit, aby vojenský personál vracující se z bojového nasazení měl podporu, kterou potřebují k řešení problémů, jako je posttraumatická stresová porucha a traumatické poranění mozku. K řešení problémů duševního zdraví, které vznikají v důsledku účasti jednotek v operacích NATO, bylo vyvinuto několik STANAGů [17].

Stresory uvedené v tabulkách 1-3 s největší pravděpodobností nepředstavují úplný seznam stresorů, kterým čelí vojenský personál, avšak zachycuje některé z nejčastějších.

Tab. 1 Stresory před mírovým/bojovým nasazením do mise

• Nejistota (kdo pojede, neznalost doby návratu, budoucnost jednotky) • Cizí lidé: nově sestavená (speciálně upravená) jednotka / pracovní skupina • Členové jsou staženi z různých jednotek, prostředí a domácích situací • Noví lídři v klíčových pozicích, nastavující nové požadavky • Příprava a výcvik před výjezdem, které jsou považovány za nadbytečné, zbytečné • Čas potřebný k výcviku a přípravě jednotek je v rozporu s přípravou rodinnou přípravou • Dlouhé pracovní hodiny nebo dny před a po nasazení • Obavy o rodinu • Fyzické obtíže • Strach • Čekání na rapidní aktivaci

Zdroj: vlastní úprava [18; 12].

Tab. 2 Stresory během nasazení

Izolovanost (pocit izolovanosti) Odlehlá lokalita Cizí kultura a jazyk Odloučení od rodiny (problémy s rodinou, obavy o rodinu) Nedostatek informací z nadřízených stupňů Nově sestavené jednotky, neznalost svých spolupracovníků Finanční problémy doma Omezený prostor Špatné telefonní nebo internetové připojení s rodinou	Bezmoc Omezení pohybu Pravidla bojového konfliktu omezují možnosti se bránit Politika bránící intervenci a poskytnutí pomoci Bezmoc při členění hladovějícímu místnímu obyvatelstvu, neschopnost pomoci jim, konfrontace s chudobou v zemích nasazení Nucené odloučení od místní kultury, lidí, událostí a míst Nefungující logistický řetězec – potíže s potřebnými dodávkami a náhradními díly Rozdílné standardy v platech, možnostech pohybu a chování mezi různými jednotkami v oblasti Nevědomost nebo neschopnost ovlivnit to, co se děje s rodinou doma
Nejednoznačnost Nejasnost mise nebo měnící se mise Nejasná pravidla bojového konfliktu Nejasné normy nebo standardy chování (Co je přijatelné a co není?) Neurčitá délka nasazení – neurčitost data návratu	Nebezpečí (hrozba) Nepřátelská palba, minomety, miny, IED atd. Nehody, včetně „friendly fire“ Nemoci, infekce, toxiny v životním prostředí Chemické, biologické nebo jaderné materiály používané jako zbraně Střelba, obrovské množství zbraní mezi civilisty Smrt, zranění, osobní/skupinové ztráty
Nuda (odcizení) Dlouhé období stereotypní práce Nedostatek smysluplné nebo důležité práce Celkový účel mise, který není chápán jako	Pracovní zátěž Vysoká četnost, délka a tempo nasazení Dlouhé pracovní hodiny nebo dny během nasazení

užitečný nebo důležitý Omezené možnosti zábavy	Únava, vyčerpání
Ostatní Špatné mezilidské vztahy Absence důvěry k veliteli, špatná úroveň vedení Zodpovědnost za osoby Chabé výsledky velitelů Fyzické potíže Nedostatek soukromí Klimatické faktory	

Zdroj: [1; 9; 12; 13; 19].

Tab. 3 Stresory neoperačního charakteru

Nedostatek podpory ze strany nadřízených Nedostatečná zpětná vazba ze strany důstojníků Nedostatečná podpora týkající se obtížné nebo emociálně náročné práce Nedocení snahy/úsilí Nekompetentní důstojníci Velitelé nedostatečně odborně způsobilí, aby mohli být respektovanými vůdci Špatné velitelské schopnosti Nedůvěra velitelů v podřízené	Pracovní zátěž a pracovní tlak, Byrokratický styl řízení Nepořádky, zmatky a neustálé změny Zbytečnost mnoha činností (malá účinnost výcviku) Práce přes čas Příliš mnoho práce na příliš málo času Příliš mnoho nebo příliš komplikované úkoly Nedosažitelné cíle Vysoká zodpovědnost
Rozpačitý/nejistý styl vedení, Nevhodný management/styl vedení Neschopnost konstruktivní zpětné vazby ze strany nadřízených Nekvalifikované velení a rozhodování nadřízených Neschopnost činit rozhodnutí	Nedostatek možností ovlivňovat svou pracovní náplň Nedostatečná možnost ovlivnit přestávky mezi prací Nepružná pracovní doba Nedostatečná autorita nad technikami a časový rozvrh práce
Lhostejnost k osobnímu blahu vojáka Nedostatek podpory k udržení zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	Nejednoznačnost vlastní role Nedostatečné pochopení povinností a odpovědnosti Nejasně vymezená role a rámec Nedostatečné znalosti o práci Nejasnost v očekávání od druhých
Neadekvátní výcvik Nedostatečný výcvik pro kontinuální profesní rozvoj Nedostatečná identifikace a začlenění nových vzdělávacích potřeb Nedostupnost potřebného vzdělávacího programu	Konflikt mezi očekáváním a skutečností Věčná mezera mezi prováděnými úkoly a iniciativou armády Zadání neočekávané práce Konfliktní role armády a jednotlivé pracovní úkoly Nedostatek autonomie Nízká prestiž vojenské profese Nepříliš dobrý vztah veřejnosti k armádě Jednostranné a zaujaté články o AČR v některých masmédiích
Lhostejný přístup organizace vůči vojákovi Nedostatek vzájemné důvěry a podporující kultury Nedostatek emocionální a praktické podpory	Chybějící podpora kolegů Neochota pomáhat ze strany spolupracovníků Špatné vztahy na pracovišti Nemožnost mluvit otevřeně
Neadekvátní informovanost o profesi Neznalost pravidel (zákonů) a předpisů v armádě Nejasné pochopení vize, strategie a cíle	

Zdroj: vlastní úprava [3; 14; 18].

2.1 ROLE VELITELE

Podle psychologické příručky vedoucích pracovníků pro cyklus nasazení STANAG 2565 je důležitosti velitelů v porozumění a řízení psychické pohody jejich podřízených věnováno stále více pozornosti. Vedle dosažení operačních cílů musí být velitelé schopni rozpoznat a řešit řadu problémů duševního zdraví, které mají vliv na připravenost jednotek. Přestože většina vojenského personálu zvládá nasazení na misi dobře, je velitelovou odpovědností řídit psychickou podporu v přítomnosti operačních stresorů. Velitelé se musí vypořádat s operačními stresory pocházejících z mnoha zdrojů a v plném rozsahu, od mezilidských konfliktů až po smrt členů jednotky. Velitelé musí být v případě potřeby k dispozici konzultovat duševní zdraví své jednotky k udržení operační připravenosti. Velitelé se také musí zabývat méně dramatickými problémy, jako jsou mezilidské konflikty v rámci své jednotky. Dovednosti, zodpovědnost a autorita vojenských lídrů jim dává jedinečnou pozici, která významně ovlivňuje to, jak se jejich členové jednotky vyrovnávají s operačním stresem [17].

3 VÝZKUM

Následující část prezentuje výsledky dotazníkového šetření, zaměřeného na celkovou náchylnost ke stresu a syndromu vyhoření u vybraných vojenských profesionálů Armády České republiky, na velitelských pozicích. Jako technika sběru dat kvantitativního výzkumu byl zvolen dotazník Inventář projevů syndromu vyhoření. Dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2017 u 43. výsadkového praporu v Chrudimi. Průzkumu se zúčastnilo 53 respondentů (mužského pohlaví). Respondenti odpovídali na 24 otázek. Z jednotlivých odpovědí byly součtem bodů vyhodnoceny jednotlivé roviny, ve kterých bylo dosaženo nejvyššího počtu bodů. Výsledek signalizuje oblast, ve které jsou respondenti nejvíce ohroženi syndromem vyhoření.

Tab. 4 Klíč k vyhodnocení dotazníku projevu stresu a syndromu vyhoření

Roviny	Čísla jednotlivých výpovědí
Kognitivní rovina	1, 5, 9, 13, 17, 21
Citová rovina	2, 6, 10, 14, 18, 22
Tělesná rovina	3, 7, 11, 15, 19, 23
Sociální rovina	2, 8, 12, 16, 20, 24

Zdroj: [20].

Ke každé rovině jsou přiřazeny dle čísel jednotlivých výpovědí počty bodů, které velitelé v dotazníku dosáhli. Body se sčítají pro každou rovinu zvlášť. Součtem hodnot všech čtyř rovin je získáno číslo označující celkovou míru náchylnosti velitelů ke stresu a syndromu vyhoření [20]:

- kognitivní (rozumová) rovina + citová (emocionální) rovina + tělesná rovina + sociální rovina = celková míra náchylnosti velitelů ke stresu a syndromu vyhoření.

Z dosažených hodnot lze vyčíst individuální stresový profil velitelů. Maximální hodnota bodů jedné roviny je 24, minimální 0. Na základě celkového součtu lze zjistit míru náchylnosti velitelů ke stresu a vyhoření. Maximální hodnota je 96, minimální 0 [20].

Mnoho autorů používá následující dělení příznaků syndromu vyhoření [21]:

1. Psychické příznaky:
 - kognitivní rovina (poznávací a rozumová): ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti; potíže se soustředěním, zapomínání; nechuť, lhostejnost k práci; negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu; únik do fantazie;
 - emocionální rovina: sklíčenost, pocity bezmoci, podrážděnost, agresivita, nespokojenost; pocit nedostatku uznání; pocity vlastní bezvýznamnosti.

2. Tělesné příznaky:
 - poruchy spánku, chuti k jídlu, náchyllost k nemocím; vegetativní obtíže (srdce, dýchání, zažívání); únava, apatie; rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak.
3. Sociální vztahy:
 - ubývání angažovanosti, snížení snahy pomáhat a pracovat s lidmi; nechut' řešit jakékoliv problémy; omezení kontaktu s kolegy; konflikty na pracovišti; nezájem o aktivity z pracovního prostředí; snížení sebedůvěry, pocity vlastní neschopnosti; přibývání konfliktů v oblasti soukromí; nedostatečná příprava k výkonu práce.

Celkem 16 respondentů spadalo do věkové kategorie méně než 30 let, 10 respondentů do kategorie 31–35 let, 17 respondentů do kategorie 36–40 let a 8 respondentů do kategorie 41 let a více. Dva respondenti svůj věk neuvedli. Jako nejvyšší dokončené vzdělání uvedlo 34 respondentů středoškolské, 9 respondentů vysokoškolské – bakalářské a 9 vysokoškolské – magisterské. Jeden respondent vzdělání neuvedl. Tabulka č. 5 uvádí dobu na stávající pracovní pozici jednotlivých respondentů. V tabulce č. 6 lze vidět počet absolvovaných misí respondenty a tabulka č. 7 ukazuje složení respondentů z hlediska jejich služebního zařazení.

Tab. 5 Doba na stávající pracovní pozici

Rozmezí	Počet respondentů
1–2 roky	33
3–4 roky	11
5–6 let	6
7–10 let	3

Zdroj: vlastní.

Tab. 6 Počet absolvovaných misí

Počet misí	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Počet respondentů	11	10	12	8	2	6	2	1	1

Zdroj: vlastní.

Tab. 7 Služební zařazení respondentů

Služební zařazení	Počet respondentů
Velitel družstva	26
Zástupce velitele čety	11
Velitel čety	7
Zástupce velitele roty	1
Velitel roty	4
Zástupce velitele týmu	3
Zdravotnický záchranář roty	1

Zdroj: vlastní.

Z rozboru údajů celkového souboru všech respondentů (N=53) je patrná různá míra náchylnosti ke stresu a syndromu vyhoření. V tabulce č. 8 jsou uvedeny relativní četnosti (podle bodové škály) pro jednotlivé položky dotazníku Inventář projevů syndromu vyhoření.

V rovině rozumové dosáhly nejvyššího počtu bodů položky č. 17 „Přemýšlím o odchodu z oboru“ (58 bodů), na kterou v bodové škále „někdy“ odpovědělo 17 % respondentů (viz tabulka č. 8) a č. 1 „Obtížně se soustředím“ (51 bodů).

V emocionální rovině dominovala položka č. 2 „Nedokážu se radovat ze své práce“ (63 bodů), následovaná položkou č. 18 „Trpím nedostatkem uznání a ocenění“ (41 bodů).

Obdobně dominantní stav byl nalezen u položky č. 3 „Připadám si fyzicky vyždímaný/á“ (64 bodů), na kterou v bodové škále „někdy“ odpovědělo téměř 19 % respondentů a „často“ 9,4 %, reprezentující tělesnou rovinu. Na druhém místě se umístila položka č. 15 „Jsem napjatý/á“ (39 bodů).

Nejvyššího skóre (70 bodů) v celém dotazníku dosahovala položka č. 4 „Nemám chuť pomáhat problémovým podřízeným“, patřící do roviny sociální. Na tuto otázku odpovědělo v bodové škále „někdy“ 26,4 % respondentů a „často“ 11,3 % (viz tabulka č. 8). Na druhém místě se v této rovině umístila položka č. 16 „Svou práci omezují na její mechanické provádění“ (41 bodů).

Tab. 8 Relativní četnosti (podle bodové škály) pro jednotlivé položky dotazníku Inventář projevů syndromu vyhoření; 0 = nikdy, 1 = zřídka, 2 = někdy, 3 = často, 4 = vždy

Položky dotazníku/bodová škála		0	1	2	3	4
1	Obtížně se soustředuji	0,2 %	64,2 %	9,4 %	1,9 %	1,9 %
2	Nedokážu se radovat ze své práce	24,5 %	47,2 %	17 %	7,5 %	3,8 %
3	Připadám si fyzicky „vyždímaný/á“	22,6 %	47,2 %	18,9 %	9,4 %	1,9 %
4	Nemám chuť pomáhat problémovým podřízeným	22,6 %	37,7 %	26,4 %	11,3 %	1,9 %
5	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech	60,4 %	28,3 %	9,4 %	1,9 %	0 %
6	Jsem sklíčený/á	62,3 %	22,6 %	11,3 %	0 %	3,8 %
7	Jsem náchylný/á k nemocem	71,7 %	22,6 %	5,7 %	0 %	0 %
8	Pokud je to možné vyhýbám se odborným rozhovorům s kolegy	60,4 %	32,1 %	7,5 %	0 %	0 %
9	Vyjadřuji se posměšně o příbuzných podřízených i o podřízených samotných	71,7 %	20,8 %	7,5 %	0 %	0 %
10	V konfliktních situacích na pracovišti se cítím bezmocný/á	64,2 %	26,4 %	9,4 %	0 %	0 %
11	Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením apod.	83 %	7,5 %	9,4 %	0 %	0 %
12	Frustrace ze zaměstnání narušuje moje soukromé vztahy	69,8 %	20,8 %	5,7 %	3,8 %	0 %
13	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává	32,1 %	41,5 %	22,6 %	0 %	3,8 %
14	Jsem vnitřně neklidný/á a nervózní	50,9 %	34 %	9,4 %	5,7 %	0 %
15	Jsem napjatý/á	47,2 %	37,7 %	11,3 %	1,9 %	1,9 %
16	Svou práci omezují na její mechanické provádění	45,3 %	35,8 %	17 %	0 %	1,9 %
17	Přemýšlím o odchodu z oboru	37,7 %	32,1 %	17 %	9,4 %	3,8 %
18	Trpím nedostatkem uznání a ocenění	41,5 %	34 %	17 %	5,7 %	1,9 %
19	Trápí mě poruchy spánku	64,2 %	17 %	13,2 %	3,8 %	1,9 %
20	Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání	66 %	20,8 %	9,4 %	3,8 %	0 %
21	Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru	62,3 %	30,2 %	5,7 %	0 %	1,9 %
22	Cítím se ustrašený/á	86,8 %	9,4 %	3,8 %	0 %	0 %
23	Trpím bolestmi hlavy	79,2 %	18,9 %	1,9 %	0 %	0 %
24	Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorům s podřízenými	83 %	11,3 %	5,7 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní.

Pro větší přehlednost a zařaditelnost výsledků do určitých skupin, které se liší stupněm ohrožení a mírou rizika výskytu syndromu vyhoření, stanovila Autorka jednotlivá rozmezí bodů:

- 0–19 bodů minimální riziko;
- 20–38 bodů mírné riziko;
- 39–57 bodů střední riziko;
- 58–77 bodů zvýšené riziko;
- 78–96 vysoké riziko.

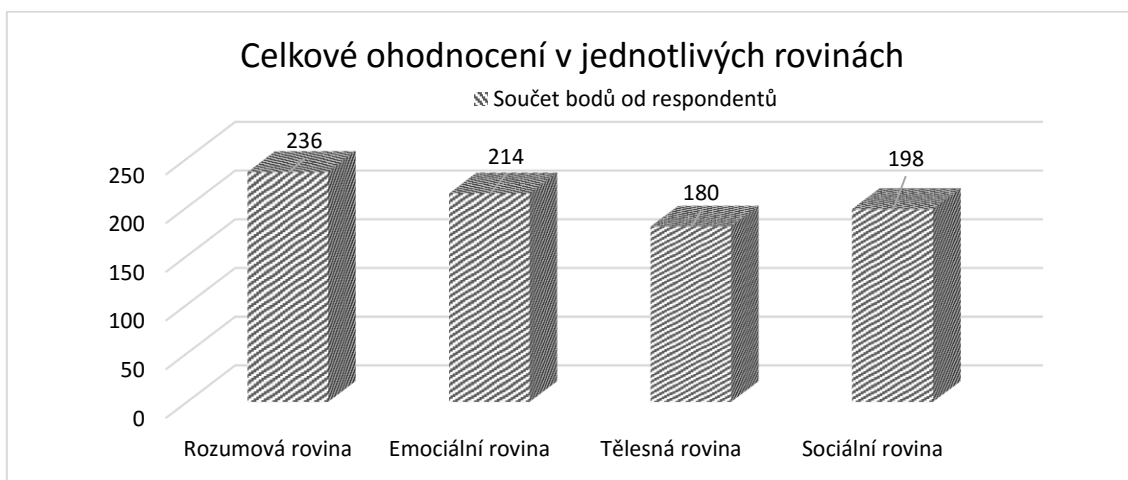
Obrázek 1 znázorňuje rozdělení součtu bodů respondentů do bodových rozmezí. Třicet sedm velitelů z celkového počtu se vyskytuje v pásmu minimálního rizika vzniku syndromu vyhoření,

třináct velitelů spadá do rozmezí mírného rizika. Tři velitelé se nacházejí v rozmezí středního rizika. V pásmech zvýšeného a vysokého rizika se nenachází žádný velitel.



Obr. 1 Graf rozdělení součtu bodů respondentů do bodových rozmezí.
Zdroj: vlastní.

Po vyhodnocení jednotlivých rovin (viz tabulka č. 10) je patrné, že největší míra rizika a zatížení je v rovině rozumové. Následují roviny emocionální a sociální. Nejméně se cítí respondenti ohroženi v rovině tělesné.



Obr. 2 Graf celkové ohodnocení v jednotlivých rovinách.
Zdroj: vlastní.

ZÁVĚR

Velitelé, personál z oddělení výcviku a další mohou použít tyto informace s výčtem typů stresorů (viz tabulky 1–3), kterým čelí vojenští profesionálové při různých typech operací, k identifikaci oblastí, ve kterých je potřeba změn k zajištění bezproblémového nasazení nebo již při samotné přípravě. Je potřeba mít na paměti, že stres je přítomen mezi vojáky také skrze nároky jejich každodenní práce na útvarech. Po vyhodnocení dotazníku Inventář projevů syndromu vyhoření jako celku lze konstatovat, že míra rizika syndromu vyhoření u zkoumaných velitelů 43. výsadkového praporu v Chrudimi je mírná. Z hlediska jednotlivých rovin dotazníků, je míra rizika vzniku syndromu vyhoření nízká až střední. Velitelé hrají důležitou roli v porozumění a ovlivnění psychické pohody jejich podřízených, proto by měli být na prvním místě oni, kdo budou po psychické a duševní stránce vyrovnání a schopni čelit výzvám dnešní doby.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KAVANAGH, J. *Stress and performance: a review of the literature and its applicability to the military*. Santa Monica, CA: Rand, 2005, 66 s. ISBN 08-330-3830-3.
- [2] SOBEL, R. The "Old Sergeant" Syndrome. *Psychiatry* [online]. 2016, 10(3), 315-321. DOI: 10.1080/00332747.1947.11022649. ISSN 0033-2747. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00332747.1947.11022649>
- [3] WILCOX, V. L. Burnout in Military Personnel [online]. In: JONES, Franklin D. *Textbooks of Military Medicine, Pt. 1, Warfare, Weaponry, and the Casualty: Military Psychiatry, Preparing in Peace for War*. United States of America: Government Printing Office, 2000, s. 31-49. ISBN 9780160591327.
- [4] MASLACH, C. and SCHAUFELI, W. B. Historical and conceptual development of burnout [online]. In: SCHAUFELI, W. B., MASLACH, C. and MAREK, T. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington DC: Taylor & Francis, 1993, s. 1-16. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/043.pdf>.
- [5] SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, Ch. Burnout: 35 years of research and practice [online]. *Career Development International*. 2009, 14(3), 204-220. DOI: 10.1108/13620430910966406. ISSN 1362-0436. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13620430910966406>.
- [6] MOHAMMAD, A. A. A. Resilience, burnout, and role stress among military personnel [online]. *Middle East Current Psychiatry*. 2012, 19(2), 123-129. DOI: 10.1097/01.XME.0000407820.80263.73. ISSN 2090-5408. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <http://content.wkhealth.com/linkback/openurl?sid=WKPTLP:landingpage>
- [7] TAYLOR A. H., SCHATZ S. Measuring the Effectiveness of Stress Prevention Programs in Military Personnel [online]. In: SCHMORROW D. D., FIDOPIASTIS C. M. *Foundations of Augmented Cognition. Directing the Future of Adaptive Systems*. FA 2011. *Lecture Notes in Computer Science*, vol 6780. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: https://doi.org/10.1007/978-3-642-21852-1_73
- [8] US Army Surgeon General & HQDA G-1. Operation Iraqi Freedom (OIF) Mental Health Advisory Team (MHAT) Report, 2003 [online]. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: <https://www-cache.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/heart/readings/mhat.pdf>
- [9] BARTONE, P. T. Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? [online]. *Military Psychology*, 18 (Suppl), 2006, s. 131-148. [cit. 2017-01-20] Dostupné také z: http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10
- [10] BRITT, T. W.; ADLER, A. B. *The psychology of the peacekeeper: lessons from the field*. Westport, Conn.: Praeger, 2003. ISBN 9780275975968.
- [11] CASTRO, C.; ADLER, A. OPTEMPO: Effects on soldier and unit readiness [online]. *PARAMETERS, US Army War College Quarterly*, 1999, s. 86-95. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/312465373_OPTEMPO_Effects_on_soldier_and_unit_readiness
- [12] DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. Praha: Triton, 2009, 544 s. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-156-7.
- [13] KRÁL, P.; KLOSE, J. *The most serious stressors in foreign military missions* [online]. 2011 [cit. 2018-01-05]. Dostupné také z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a587602.pdf>
- [14] SHARMA, R. D., KAUR, G.; SHARMA, S. Impact of Organisational Stressors on Occupational Stress in Indian Army. *IMS Manthan (The Journal of Mgt., Comp. Science & Journalism)*. Indie: Institute of Management Studies, Noida, 2011, 6(2): 1-7. ISSN 0974-7141.
- [15] SHARMA, S. Occupational stress in the armed forces: An Indian army perspective [online]. *IIMB Management Review*. 2015, 27(3): 185-195. DOI: 10.1016/j.iimb.2015.06.002. ISSN

09703896. [cit. 2017-01-20] Dostupné z:
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0970389615000634>
- [16] ŠTAMMOVÁ, M. Stres manažment, relaxačné a aktivačné techniky [online]. In: *Vojenská osвета: Spoločenskovedné semináre* [online]. Liptovský Mikuláš: Personálny úrad OS SR, 2002, s. 77-97 [cit. 2018-01-05]. ISBN 978-80-89609-00-0. Dostupné také z: http://personal.mil.sk/data/att/28260_subor.pdf
 - [17] STANAG 2565 AMedP-65 A Psychological Guide for Leaders across the Deployment Cycle, 2015.
 - [18] PAWAR, A. A.; RATHOD, J. Occupational stress in naval personnel [online]. *Medical Journal Armed Forces India*. Indie: Elsevier, 2007, 63(2): 154-156. DOI: 10.1016/S0377-1237(07)80062-1. ISSN 03771237. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377123707800621>
 - [19] BARTONE, P. T.; ADLER, A. B.; VAITKUS, M. A. Dimensions of psychological stress in peacekeeping operations. *Military Medicine*. 1998, 163(9): 587-593. ISSN 0026-4075.
 - [20] HENNIG, C.; KELLER, G. *Antistresový program pro učitele: projevy, příčiny a způsoby překonání stresu z povolání*. Praha: Portál, 1996. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-093-6.
 - [21] DUŠEK, K.; VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. *Diagnostika a terapie duševních poruch. 2. přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Psyché. ISBN 978-80-247-4826-9.

KOMPARACE METOD EDUKACE STUDENTŮ A PROVÁDĚNÍ CVIČENÍ ZÁCHRANNÝCH SLOŽEK A ORGÁNŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PŘI PŘÍPRAVĚ NA ŘEŠENÍ MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ A KRIZOVÝCH SITUACÍ V PROSTŘEDÍ KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE

COMPARISON OF METHODS OF STUDENT EDUCATION AND PERFORMING OF THE EXERCISES OF THE INTEGRATED RESCUE SYSTEM AND THE CRISIS MANAGEMENT AUTHORITIES IN A CONSTRUCTIVE SIMULATION ENVIROMENT

Pavel KINCL¹⁶, Alena OULEHLOVÁ¹⁷

Abstrakt

Článek se zabývá komparací dvou možných metod přípravy a provádění cvičení složek integrovaného záchranného systému (IZS) a orgánů krizového řízení při přípravě na řešení mimořádných událostí a krizových situací v prostředí konstruktivní simulace, která zároveň může sloužit i jako edukační nástroj pro studenty bezpečnostních oborů. Metody se liší ve způsobu, jakým jsou ovládány entity představující síly a prostředky složek IZS a orgánů krizového řízení ve virtuálním prostředí konstruktivní simulace. Článek identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby uvedených metod pomocí SWOT analýzy. Identifikované parametry obou metod jsou následně porovnány z hlediska přínosu pro edukaci a praxi cvičících subjektů.

Klíčová slova:

cvičení, edukace, integrovaný záchranný systém, orgány krizového řízení, konstruktivní simulace

Abstract

The article deals with the comparison of two possible methods of preparation and performing of the exercises of the integrated rescue system (IRS) and the crisis management authorities in a constructive simulation environment. Constructive simulation can also serve as a tool for education of students in a security related fields of study. The methods differ in how entities representing the forces and resources of the IRS and crisis management authorities are controlled in the simulation environment. The article identifies the strengths and weaknesses, opportunities and threats of these methods using SWOT analysis. The identified parameters of both methods are then compared in terms of their contribution to the education and practice.

Key words:

exercise, education, integrated rescue system, crisis management authorities, constructive simulation

ÚVOD

V současnosti se rozvíjí trend implementace nástrojů modelování a simulace v rámci cvičení složek integrovaného záchranného systému (IZS) a orgánů krizového řízení. K rozvoji dochází především v oblasti konstruktivní simulace, která převádí prostředí interaktivního "bojiště", často využívaného ve vojenském sektoru, do působnosti civilních bezpečnostních složek. Konstruktivní simulace dokáže, při správné implementaci, výrazně zlevnit a zjednodušit provádění cvičení složek IZS a svým dynamickým interaktivním prostředím s atraktivní vizualizací obohatit cvičení orgánů krizového řízení. Kromě cvičení složek IZS a orgánů krizového řízení v praxi nachází konstruktivní simulace uplatnění i při přípravě budoucích odborníků, tzn. studentů bezpečnostních oborů. Konstruktivní simulace vytváří

¹⁶ Ing. Pavel Kincl, Katedra krizového řízení, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65 / 662 10 Brno, tel.: 973 442 097, email: pavel.kincl@unob.cz.

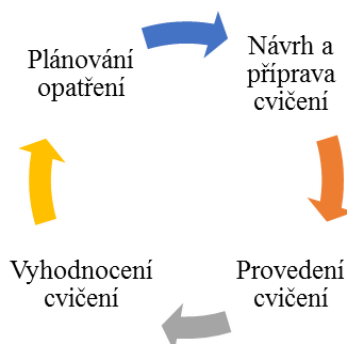
¹⁷ doc. Ing. Alena Oulehlová, Ph.D., Katedra krizového řízení, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65 / 662 10 Brno, tel.: 973 443 155, email: alena.oulehlova@unob.cz.

bezpečné interaktivní prostředí k procvičení získaných teoretických znalostí o zvládání mimořádných událostí a krizových situací.

1 **CVIČENÍ SLOŽEK INTEGROVANÉHO ZÁCHRANNÉHO SYSTÉMU, ORGÁNŮ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ A EDUKACE UNIVERZITNÍCH STUDENTŮ V OBLASTI ZVLÁDÁNÍ MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ A KRIZOVÝCH SITUACÍ**

Cvičení má klíčový význam pro připravenost bezpečnostních složek státu, jelikož slouží k prověřování funkčnosti naplánovaných postupů a dispozic zainteresovaných stran k jejich plnění. V rámci cvičení je možné využívat bezrizikové prostředí uměle vytvořeného scénáře. Každá zainteresovaná strana si v rámci připraveného scénáře může procvičit úkoly, za které je sama odpovědná a zároveň si otestovat koordinaci s dalšími stranami, se kterými spolupracuje v rámci řešení nastalé situace [1].

Každé cvičení lze rozdělit na čtyři etapy tvořící cyklus. První je přípravná etapa, v rámci které je vytvořen scénář mimořádné události s časovou osou cvičení, jsou stanoveny cíle spolu s postupy pro jejich úspěšné splnění, je zajištěna logistika pro podporu realizace scénáře a je vytvořena dokumentace ke cvičení. V přípravné etapě dále probíhá seznámení účastníků cvičení s vytvořeným scénářem. Druhou etapou je samotné provedení cvičení, kdy se cvičící snaží o dosažení úspěšného splnění cílů cvičení v rámci připraveného scénáře. Po provedení následuje vyhodnocení, při kterém jsou dosažené výsledky porovnávány s původními cíli cvičení. Na základě vyhodnocení jsou identifikovány silné stránky a slabiny účastníků cvičení a jejich dispozic při provádění svěřených úkolů v průběhu řešení mimořádné události. Na identifikované slabiny navazuje plán adekvátních opatření, který při jejich implementaci do praxe povede ke zlepšení stávajících postupů [1; 2]. Popsaný cyklus přípravy, provádění a vyhodnocování cvičení je znázorněn na obrázku 1.



Obr. 1 Cyklus cvičení složek IZS a orgánů krizového řízení.
Zdroj: [1].

Povinnost provádět cvičení složek IZS a orgánů krizového řízení je v České republice stanovena legislativně, konkrétně zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému [3], vyhláškou Ministerstva vnitra č. 328/2001 Sb., o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému [4] a zákonem č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení [5]. Na uvedenou legislativu [3; 4; 5] dále navazují níže uvedené předpisy, které blíže upravují konkrétní postup provádění cvičení, včetně potřebné dokumentace pro přípravu a vyhodnocení cvičení. Pro cvičení IZS se jedná o Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru (HZS) České republiky ze dne 3. února 2009, kterým se stanoví postup pro přípravu a provedení prověřovacích a taktických cvičení [2]. Cvičení orgánů krizového řízení jsou upravena dokumentem Zásady pro přípravu a provedení cvičení orgánů krizového řízení České republiky [6].

Článek se kromě provádění cvičení složek IZS a orgánů krizového řízení zaměřuje taktéž na edukaci univerzitních studentů v oblasti přípravy na zvládání mimořádných událostí a krizových situací. Výuka v dané oblasti probíhá na univerzitních oborech se zaměřením na vnitřní bezpečnost státu. Zatímco cvičení složek IZS a orgánů krizového řízení fungují jako trénink pro zdokonalení reakcí profesionálů, edukace studentů hraje roli v přípravě budoucích profesionálů v dané oblasti. Je tedy žádoucí,

aby edukace s praxí byla propojena a toto spojení pracovalo na bázi vzájemného prospěchu pro obě strany.

2 ANALÝZA VYUŽITÍ KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE PRO OBLAST PŘÍPRAVY NA ZVLÁDÁNÍ MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ A KRIZOVÝCH SITUACÍ

Konstruktivní simulace je výcviková metoda, ve které je počítačově simulován děj v určité míře odpovídající skutečnému působení zasahujících jednotek v reálném scénáři mimořádné události nebo krizové situace. Počátky využití konstruktivní simulace pro výcvik lze nalézt především ve vojenství, kde se pomocí nástrojů popsaných v předchozím odstavci vytvářelo simulované prostředí „bojiště“ [7]. V mnoha ohledech je tedy konstruktivní simulace podobná také strategickým válečným hrám, kde hráči velí vojákům, využívají bojovou techniku a řeší stanovené úkoly [8]. Konstruktivní simulaci lze definovat, jako ovládání simulovaných entit simulovanou obsluhou a model dokáže v průběhu simulace nahradit originál (subjekt z reálného světa) [9].

Pracoviště konstruktivní simulace se skládá z hardwarových a softwarových prostředků. Základem je programové vybavení konstruktivní simulace s implementovanými modely (entitami) skutečných objektů, statických umělých nebo přírodních objektů, modelů terénu, prostředí a počasí, modelů jednotek (skupin i jednotlivců s určenou výbavou) a dalších entit (např. zvířat), které společně vytvářejí simulované prostředí a umožňují simulovat děj mimořádné události nebo krizové situace a intervence zasahujících jednotek [7]. Další vybavení pracoviště konstruktivní simulace je tvořeno zařízeními sloužícími k provozu a ovládání simulace, distribuci simulace do jednotlivých pracovních stanic (obvykle osobních počítačů, neboli PC) a záznamu simulace. Součástí výbavy pracoviště bývá i simulovaná komunikační síť, která pro potřeby simulačního pracoviště nahrazuje standardní komunikační nástroje (telefon, vysílačky, interkomy, faxy a nejrozličnější datová spojení). Vybavenost pracoviště se může v rámci různých pracovišť lišit, ale musí být kladen důraz na to, aby vybavení simulačního pracoviště jako celek vytvářelo prostředí k výcviku, které co nejvíce přibližuje reálnou situaci. Jako vhodný doplněk lze využít 3D vizualizaci [10].

Klíčová kritéria pro konstruktivní simulaci v oblasti přípravy na zvládání mimořádných událostí a krizových situací jsou následující [8; 9; 10]:

- schopnost rozehrávat mimořádnou událost a její následky v simulovaném prostředí;
- dostatečně věrná simulace (dotčené prostředí, průběh a dopady mimořádné události, činnost a chování zásahových složek, činnost a chování obyvatelstva, interakce entit mezi sebou a entit s prostředím, reálnost časových norem a souslednosti postupů činností);
- existence adekvátních modelů entit vyskytujících se v zasaženém prostředí a entit, které při mimořádné události zasahují (záchranných složek);
- možnost simulovanými silami a prostředky působit na průběh mimořádné události;
- nízká míra agregace - jeden z nejpodstatnějších rozdílů oproti vojenským simulátorům. Malý stupeň agregace umožňuje simulovat činnost jednotlivců (osob, vozidel, apod.) nebo malých týmů, což je stěžejní při výcviku záchranných složek;
- variantnost vývoje simulace z výchozí roze hry podle činnosti cvičících;
- možnost záznamu, rozboru a vyhodnocení průběhu cvičení;
- průběh v reálném čase a zároveň možnost časových skoků;
- možnost opakování činnosti při nevyhovujícím zvládnutí situace;
- aplikovatelnost do prostředí cvičících, které simulace nesmí narušit (např. požadavky mimo potřebnou činnost cvičících nebo poskytnutím nadbytečných informací, které by cvičícím v reálné situaci nebyly dostupné);
- kvalitní vizualizace pro bezprostřední rozeznání důsledků (ne)činnosti cvičících.

Východiska pro využití konstruktivní simulace pro edukaci a praxi plynou kromě požadavků na kvalitu simulátoru rovněž z výhod, které tato metoda přináší. Na druhou stranu je potřeba brát v potaz i některá omezení, která jsou se simulací v počítačovém prostředí spojena. Výhody a omezení jsou shrnuty v tabulce 1.

Tab. 1 Výhody a omezení využití konstruktivní simulace

Výhody	Omezení
Snížení finanční, personální a logistické náročnosti provádění cvičení (síly a prostředky účastníci se cvičení jsou virtuální)	Vysoké pořizovací náklady
Snadný záznam, rozbor a vyhodnocení průběhu simulace a komunikace cvičících	Abstrakce od reality (základní vlastnost modelování)
Snížení dodatečných nákladů (ekologická újma, stíznosti obyvatel apod.)	Nevhodnost pro procvičení operativních činností
Simulace mimořádné události v bezpečném prostředí	Možnost výskytu programátorských chyb

Zdroje: [7; 8; 9; 10; 11; 12].

3 MATERIÁL A METODY

Článek se zabývá využitím metody konstruktivní simulace. Jak vyplývá z analýzy v kapitolách 1 a 2, konstruktivní simulace je výcviková metoda, jejichž výhod lze (při respektování uvedených požadavků na vybavení simulačního pracoviště a omezení) využít při přípravě současných i budoucích odborníků v oblasti přípravy na zvládání mimořádných událostí a krizových situací.

K porovnání jednotlivých přístupů provádění cvičení z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je využita SWOT analýza. Výsledky SWOT analýzy slouží k posouzení vhodnosti variant pro edukaci či praxi a k návrhu možnosti propojení edukace a praxe. Údaje pro SWOT analýzu vychází z poznatků získaných při provádění cvičení se studenty oboru Bezpečnostní management na Univerzitě obrany v Brně. Při uvedeném cvičení byl využit simulační nástroj WASP.

4 KOMPARACE PŘÍSTUPŮ K PROVÁDĚNÍ SIMULACE V EDUKACI A PRAXI

Z hlediska ovládání simulace v simulačním pracovišti existují dva přístupy provádění cvičení:

Varianta 1: Síly a prostředky jsou ovládány přímo cvičícími v průběhu cvičení.

Varianta 2: Cvičící pouze vydávají pokyny v rámci své působnosti a simulace je na základě pokynů cvičících ovládána předem vyškolenou obsluhou.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby obou variant jsou v kapitole porovnány pomocí SWOT analýzy. Parametry obou variant jsou posuzovány z pohledu edukace a praxe.

4.1 SWOT ANALÝZA VARIANTY 1

Varianta 1 předpokládá proškolení cvičících v ovládání simulace a jejich rozmístění v rámci simulačního pracoviště, kde za pomoci PC, notebooku nebo jiného zařízení ovládají běh simulace na základě svých rozhodnutí. SWOT analýza varianty 1 je uvedena v tabulce 2.

Tab. 2 SWOT analýza varianty 1

Silné stránky	Slabé stránky
- nízká personální náročnost; - zapojení cvičících do ovládání simulace.	- nutnost proškolení cvičících v ovládání simulace, související náklady a čas; - vysoká vytiženost cvičících v průběhu cvičení (rozhodovací proces + ovládání simulace).
Příležitosti	Hrozby
možnost vzdělávat cvičící zároveň v odborných znalostech a ovládání simulace.	- uživatelské chyby; - narušení průběhu cvičení z důvodu nezvládnutí ovládání simulace na dostatečné úrovni.

Zdroj: vlastní.

Na základě poznatků získaných ze SWOT analýzy lze říci, že silná stránka varianty 1 spočívá především v nízké personální náročnosti zajištění cvičení, jelikož odpadá nutnost zajišťovat dodatečný personál pro ovládání simulace. Výcvik lze realizovat ve shodném personálním rozsahu jako bez využití simulace. Ze zapojení cvičících do ovládání simulace vyplývá identifikovaná příležitost, jelikož varianta 1 umožní cvičícím získávat kromě zkušeností z přípravy na řešení mimořádných událostí a krizových situací taktéž znalosti v oblasti ovládání konstruktivní simulace.

Slabou stránkou varianty 1 je nutnost proškolení cvičící před začátkem simulace, což zvyšuje náklady zajištění výcviku. Vyrůstá časová náročnost přípravy cvičení zároveň s náklady na zajištění kvalitního proškolení. Závažnost uvedené slabé stránky se dále prohlubuje v případě, že je nutné proškolení více skupin cvičících nebo zvládnout více oblastí ovládání simulace (např. hašení požáru pro jedno cvičení a vyprošťování raněných pro další cvičení), případně kombinace obou problémů. Pokud by navíc byla mezi dvěma cvičeními stejné (už proškolené) skupiny cvičících delší časová prodleva, bylo by pravděpodobně nutné v zájmu obnovení znalostí školení v ovládání simulace opakovat i v případě, že by se jednalo o obdobná cvičení. Druhou slabou stránkou je vysoká vyčerpání cvičících během cvičení, jelikož se musí kromě vlastního rozhodovacího procesu při řešení mimořádných událostí a krizových situací věnovat i ovládání simulace.

První hrozbou plynoucí z uvedených slabých stránek jsou uživatelské chyby. Frekvence a závažnost uživatelských chyb je nepřímo úměrná kvalitě a délce proškolení, přičemž rostoucí délka a kvalita proškolení zvyšuje náklady na jeho zajištění, jak již bylo uvedeno v předchozím odstavci. Uživatelské chyby mohou, podle míry jejich frekvence a závažnosti, narušovat průběh cvičení. Při posuzování uživatelských chyb je třeba zohlednit taktéž nejistotu, která plyne z individuálních zkušeností a schopností různých osob v práci s výpočetní technikou. To může v konečném důsledku frekvenci a závažnost uživatelských chyb zmírňovat, ale taktéž některé cvičící limitovat a vytvářet tak prostor pro další uživatelské chyby.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že varianta 1 je vhodná více pro edukaci než pro praxi. Nízká personální náročnost umožňuje provádět výcvik v rámci standardní výuky, kdy vedoucím cvičení je vyučující a cvičícími jsou studenti. Cvičící jsou zapojeni do ovládání simulace a tím je umožněno využít identifikovanou příležitost, tj. možnost vzdělávat cvičící zároveň v odborných znalostech a ovládání simulace. Proškolení v ovládání simulace probíhá taktéž v rámci standardní výuky, což omezuje dodatečné náklady. Studenti se navíc v průběhu výuky setkávají s konkrétním simulačním nástrojem kontinuálně, což jim umožní osvojit si širší spektrum znalostí o práci s daným simulačním nástrojem, než by tomu bylo u jednorázového proškolení. Standardní výuka navíc umožňuje i kontinuální procvičování získaných znalostí ovládání simulace, které přirozenou cestou vedou k jejich hlubšímu osvojení. Lze předpokládat, že čím hlubší bude osvojení získaných znalostí v oblasti ovládání simulace, tím více bude v konečném důsledku docházet ke snížení frekvence a závažnosti uživatelských chyb a jejich důsledků. Podmínkou aplikace uvedených poznatků do edukace je, aby zainteresovaná vzdělávací instituce (univerzita) vlastnila konkrétní simulační nástroj (nebo k němu měla alespoň přístup) a začlenila ho do výuky odborných předmětů zabývajících se řešením mimořádných událostí a krizových situací.

4.2 SWOT ANALÝZA VARIANTY 2

Varianta 2 při výcviku předpokládá účast předem vyškoleného personálu, který ovládá simulaci dle rozhodovacího procesu cvičících. SWOT analýza varianty 2 je uvedena v tabulce 3.

Tab. 3 SWOT analýza varianty 2

Silné stránky	Slabé stránky
• odpadá nutnost proškolení cvičících v ovládání simulace; • nižší vyčerpání cvičících v průběhu cvičení (pouze rozhodovací proces); • nižší frekvence a závažnost uživatelských chyb.	• vyšší personální náročnost a s ní spojené náklady; • cvičící nejsou zapojeni do ovládání simulace.

Příležitosti	Hrozby
• možnost zefektivnit výcvik IZS a orgánů krizového řízení díky absenci nutnosti školení v ovládání simulace; • výcvik může probíhat nezávisle na délce časového úseku mezi jednotlivými cvičeními; • možnost zapojení jiných uživatelů (studentů) do cvičení v roli zprostředkovatelů ovládání simulace.	• nedostatky plynoucí z nedostatečné odbornosti zprostředkovatelů simulace (studentů).

Zdroj: vlastní.

Lze konstatovat, že varianta 2 je vhodnější pro využití v praxi než v edukaci. Především v praxi je možné využít silných stránek varianty 2, které spočívají v tom, že odpadá nutnost proškolení cvičících v ovládání simulace. V případě, že cvičící nemusí být před cvičením proškoleni, nedochází k vytváření dodatečných nákladů na čas a prostředky související se školením před cvičením. Jelikož dochází k oddělení rozhodovacího procesu cvičících od činností souvisejících s ovládáním simulace, jsou cvičící zároveň méně vytíženi. Při využití varianty 2 ovládání simulace provádí předem vyškolený personál, který se ovládáním simulace hlouběji zabývá a v důsledku toho lze předpokládat, že se sníží frekvence a závažnost uživatelských chyb v ovládání simulace během výcviku oproti variantě 1.

Slabou stránkou varianty 2 je vyšší personální náročnost zajištění cvičení oproti variantě 1 a s ní spojené náklady. Vyšší personální náročnost je dána nutností zajistit personál, který během výcviku zprostředkovává ovládání simulace. Druhou slabinou je, že cvičící nejsou zapojeni do ovládání simulace. Nezapojení cvičících do ovládání simulace může být v praxi žádoucí (viz předchozí odstavec). Tímto způsobem však nelze provádět výcvik zároveň v odborných znalostech a ovládání simulace, což lze spatřovat jako slabou stránku.

Identifikovanou příležitostí varianty 2 je možnost zefektivnit výcvik IZS a orgánů krizového řízení díky absenci nutnosti školení cvičících v ovládání simulace, což znamená vyhnutí se dodatečným nákladům na čas a prostředky. Zároveň by výcvik mohl probíhat nezávisle na délce časového úseku mezi jednotlivými cvičeními, protože by cvičící nebylo nutné po delší časové prodlevě opakovaně proškolovat, jako tomu bylo u varianty 1. To samé platí i pro cvičení na odlišná témata, kde by u varianty 1 bylo nutné školit cvičící v různých segmentech ovládání simulace.

Vyšší personální náročnost výcviku variantou 2 lze z určitého úhlu pohledu vnímat i jako klíčovou příležitost, která spočívá v možnosti zapojení dalších uživatelů do cvičení jakožto zprostředkovatelů ovládání simulace. Jak moc (a zda vůbec) bude uvedené příležitosti využito, závisí především na tom, koho do role zprostředkovatele simulace dosadíme. Začlenění studentů bezpečnostních oborů do výcviku IZS a orgánů krizového řízení by propojilo edukaci s praxí a přineslo studentům cenné poznatky o rozhodování odborníků v dané oblasti, což by vytvořilo přínos pro jejich edukaci.

Možné nedostatky plynoucí z nedostatečné odbornosti mohou být hrozbou související se začleněním dalších uživatelů (studentů) do výcviku. Na rozdíl od uživatelských chyb (hrozba varianty 1) nejsou nedostatky plynoucí z nedostatečné odbornosti (hrozba varianty 2) spojeny s problémy s ovládáním simulace. Nedostatečná odbornost souvisí s porozuměním pokynům cvičících (odborníků z praxe) a jejich následným plněním z hlediska řešení simulované události. Příkladem může být pokyn k přesunu vybraných jednotek do týlového prostoru během zásahu s únikem nebezpečné látky. Zprostředkovatel simulace (student) by měl vědět, co je týlový prostor a kde se nachází, aby mohl pokyn splnit. Schopnost zprostředkovatelů simulace (studentů) komunikovat s cvičícími (odborníky z praxe) na dostatečné odborné úrovni je žádoucí pro dosažení potřebné plynulosti cvičení. Odborné znalosti studentů jsou závislé na úrovni jejich edukace.

ZÁVĚR

Využití konstruktivní simulace otevírá nové možnosti při výcviku složek integrovaného záchranného systému a orgánů krizového řízení. Zároveň se jedná o vhodný nástroj k inovaci edukace studentů

bezpečnostních oborů. Článek v kapitolách 1 a 2 prezentuje teoretická východiska přípravy a provádění cvičení a edukace studentů s využitím konstruktivní simulace. Kapitola 2 zároveň vymezuje klíčová kritéria kladená na nástroje konstruktivní simulace spolu s výhodami a omezeními plynoucími z jejich využívání.

Pomocí SWOT analýzy byly zkoumány dvě varianty provádění cvičení z hlediska jejich vhodnosti pro edukaci a praxi. Varianty se odlišují v přístupu k ovládnutí simulace. Varianta 1, kde jsou síly a prostředky ovládány přímo cvičícími v průběhu cvičení, byla na základě svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb shledána jako vhodnější k využití pro edukaci studentů bezpečnostních oborů. Varianta 2, kde je simulace na základě pokynů cvičících ovládána předem vyškolenou obsluhou, je dle výsledků SWOT analýzy vhodnější při provádění cvičení v praxi. Při analýze obou variant byl objeven potenciál k propojení edukace a praxe, který by byl oboustranně přínosný. Uvedeného propojení může být dosaženo začleněním studentů do cvičení prováděného variantou 2 v roli zprostředkovatelů simulace. Poznatky využité k provedení SWOT analýzy byly získány při provádění cvičení se studenty oboru Bezpečnostní management na Univerzitě obrany v Brně. Při cvičení byl využit simulační nástroj WASP. Článek získané poznatky zobecňuje a výstupy jsou aplikovatelné i pro jiné vysoké školy a další nástroje konstruktivní simulace, které splňují klíčová kritéria vymezená ve druhé kapitole článku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Homeland Security Exercise and Evaluation Program. In: *FEMA: Official website of the Department of Homeland Security* [online]. Washington: Department of Homeland Security, 2013 [cit. 2017-05-28]. Dostupné z: https://www.fema.gov/media-library-data/20130726-1914-25045-8890/hseep_apr13_.pdf.
- [2] Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru České republiky č. 7 ze dne 3. února 2009, kterým se stanoví postup pro přípravu a provedení prověřovacích a taktických cvičení [online]. In: *Sbírka interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR*. 2009 [cit. 2018-01-20]. Dostupné také z: <http://www.hzscr.cz/soubor/pokyn-7-2009-z-3-2-1-pdf.aspx>.
- [3] ČESKO. *Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů*. In: *Sbírka zákonů*. 28. 6. 2000. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2000, částka 73, s. 3461-3474. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>.
- [4] ČESKO. *Vyhláška Ministerstva vnitra č. 328/2001 Sb., o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému*. In: *Sbírka zákonů*. 18. 9. 2001. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2001, částka 127. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-328>.
- [5] ČESKO. *Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*. In: *Sbírka zákonů*. 9. 8. 2000. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2000, částka 73, s. 3475-3487. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>.
- [6] Odbor bezpečnostní politiky Ministerstva vnitra [online]. In: *Zásady pro přípravu a provedení cvičení orgánů krizového řízení České republiky*. 2007 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: http://krizport.firebrno.cz/file/129_1_1/.
- [7] HUBÁČEK, M Martin a Vladimír VRÁB. Výcvik vybraných bezpečnostních složek s využitím konstruktivní simulace. *The Science for Population Protection* [online]. 3/2012 [cit. 2017-01-28]. ISSN 1803-635X. Dostupné z: <http://www.population-protection.eu/prilohy/casopis/19/130.pdf>.
- [8] BARTA, Jiří a David ŘEZÁČ. *Simulační prostředky využitelné pro výcvik rozhodovacích procesů krizového managementu kritické infrastruktury* [online]. 2016 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: http://fbiw.uniza.sk/rks/2016/articles/Barta_Rezac.pdf.
- [9] ŘEZÁČ, David. *Výcvik součinnosti subjektů kritické infrastruktury a orgánů státní správy s využitím počítačové simulace* [online]. 2015 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://fbiw.uniza.sk/rks/2015/articles/Rezac.pdf>.

- [10] HUBÁČEK, Martin a David ŘEZÁČ. Simulační technologie a výcvik záchranných složek. *The Science for Population Protection* [online]. 3/2013 [cit. 2017-01-28]. ISSN 1803-635X. Dostupné z: <http://www.population-protection.eu/prilohy/casopis/16/118.pdf>.
- [11] PELÁNEK, Radek. *Modelování a simulace komplexních systémů: jak lépe porozumět světu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5318-2.
- [12] Software Bug. In: *Technopedia* [online]. Technopedia, ©2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/24864/software-bug->.

VONKAJŠIA BEZPEČNOSŤ SLOVENSKEJ REPUBLIKY V KONTEXTE NOVEJ BEZPEČNOSTNEJ STRATÉGIE

EXTERNAL SECURITY OF THE SLOVAK REPUBLIC IN THE CONTEXT OF THE NEW SECURITY STRATEGY

Jaroslav KOMPAN¹⁸

Abstrakt

Článok definuje bezpečnosť Slovenskej republiky, prináša súhrn bezpečnostných záujmov Slovenskej republiky v zmysle návrhu novej bezpečnostnej stratégie SR (z roku 2017) a celkovo špecifikuje a analyzuje vonkajšie bezpečnostné prostredie Slovenskej republiky v kontexte aktuálnych bezpečnostných hrozieb a bezpečnostných výziev.

Klíčová slova:

bezpečnosť, bezpečnostné prostredie, bezpečnostný záujem

Abstract

The article defines the security of the Slovak Republic, summarizes the security interests of the Slovak Republic in the context of the draft of a new security strategy of the SR (2017) and specifies and analyzes the external security environment of the Slovak Republic in the context of current security threats and security challenges.

Key words:

security, security environment, security interest

ÚVOD

Slovenská republika (ďalej „SR“), tak ako aj ďalšie európske štáty, musí pružne reagovať na vývoj bezpečnostného prostredia. Aj keď je SR platným a spolačlivým členom euroatlantických integračných štruktúr, stále je najmä sama zodpovedná za svoju bezpečnosť. Na druhej strane globálne hrozby a výzvy a zároveň aj vývoj bezpečnostného prostredia volajú po veľmi úzkej medzinárodnej kooperácii členov Európskej únie (EÚ) a Organizácie Severoatlantickej zmluvy (NATO). SR sa vo všetkých strategických dokumentoch zaväzuje, že jej členstvo v spomenutých štruktúrach je jej najvyššou prioritou. Zároveň členstvo SR v NATO a EÚ predstavuje medzinárodnú záruku zabezpečenia obrany, dosahovanie cieľov v rámci formovania bezpečnostného prostredia a účinný nástroj na presadzovanie bezpečnostných záujmov. V neposlednom rade spolupráca spojencov poskytuje SR podporu pri adekvátnej reakcii na súčasné aj budúce globálne, regionálne a lokálne bezpečnostné hrozby.

Článok vychádza z aktuálne často proklamovanej základnej premisy, tiež uvedenej v návrhu novej Bezpečnostnej stratégie SR, že bezpečnostné prostredie, v ktorom má SR svoje bezpečnostné záujmy, sa zhoršilo. Dochádza k čiastočne aj nepredvídateľným fluktuáciám v bezpečnostnom prostredí, ktoré sú spôsobené úzko previazanými vnútornými aj vonkajšími faktormi. Globalizácia, informačná revolúcia, prerušovanie kontinua dôvery a „status-quo“ v medzinárodných vzťahoch a zmeny vo sférach vplyvu kráčajú ruka v ruku so vznikom krízových situácií, na ktoré je nevyhnutné dynamicky reagovať. Preto je potrebné pri hodnotení bezpečnosti SR brať do úvahy celú škálu vzájomne prepojených faktorov a využívať závery so všetkých dostupných strategických analytických nástrojov.

¹⁸ Ing. Jaroslav Kompan, Akadémia ozbrojených síl generála M.R.Štefánika, Demänovská cesta 393, 031 01 Lipt. Mikuláš, Slovenská republika, jaroslav.kompan@gmail.com.

1 BEZPEČNOSŤ SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Bezpečnosť je stav spoločenského, prírodného, technického, technologického systému alebo iného systému, ktorý v konkrétnych vnútorných a vonkajších podmienkach umožňuje plnenie stanovených funkcií a ich rozvoj v záujme človeka a spoločnosti [1]. Z tejto definície môžeme usudzovať, že je to vo svojej podstate stav opačný k stavu nebezpečenstva, a teda bude pri ňom absentovať reálna objektívna hrozba bezpečnosti. Zaistenie bezpečnosti bolo jednou z hlavných požiadaviek, ale aj úloh, jednotlivcov a ľudstva v celej histórii. S historickým vývojom spoločnosti došlo aj nerovnomernému rozloženiu moci a majetku, čo viedlo k ohrozeniu stavu bezpečnosti a k vzniku konfliktov. Ruka v ruku s týmito zmenami došlo k obmedzeniu možností jednotlivca zabezpečovať svoju bezpečnosť a do popredia vystupuje rola spoločnosti ako garanta bezpečnosti. Preto sa každá spoločnosť snažila a snaží chrániť svoje územie, obyvateľstvo a hodnoty, či už materiálne alebo duchovné.

Bezpečnosť ako jav sa vždy vzťahuje na určitý objekt, teda môžeme pojem bezpečnosť vzťahovať na štát (Slovenskú republiku) a jej obyvateľstvo, teda spoločnosť. SR ako zvrchovaný právny štát v Ústavnom zákone č. 227/2002 Z.z. pojem bezpečnosť definuje nasledovne: stav, v ktorom je zachovávaný mier a bezpečnosť štátu, jeho demokratický poriadok a zvrchovanosť, územná celistvosť a nedotknuteľnosť hraníc štátu, základné práva a slobody a v ktorom sú chránené životy a zdravie osôb, majetok a životné prostredie [2]. Uvedená formulácia je ale čiastočne zmatečná, pretože bezpečnosť ako taká je definovaná ako stav keď je zachovaná bezpečnosť štátu, a tento pojem nie je viac vysvetlený. Preto by pojem bezpečnosť mal byť oddelený od pojmu bezpečnosť štátu. Bezpečnosť štátu by mala byť tiež samostatne definovaná a to najmä ako schopnosť adekvátnej a úspešnej odozvy na vonkajšie a vnútorné deštruktívne aktivity. S týmto tvrdením korešponduje definícia **bezpečnosti štátu**: stav, ktorý umožňuje fungovanie, stabilitu a rozvoj štátu, zachováva mier, zvrchovanosť, územnú celistvosť a nedotknuteľnosť hraníc, vnútorný poriadok v štáte, základné práva a slobody občanov a ochranu životov a zdravia osôb, majetku a životného prostredia [1].

Z predchádzajúceho odseku vyplýva, že SR je garantom bezpečnosti pre svojich občanov, a zároveň zabezpečuje ochranu hodnôt a ideí, ktorých nositeľom je spoločnosť – občania SR. Jednou z podmienok zachovania bezpečnosti je aj udržanie stability spoločnosti z hľadiska jej štruktúry. Túto štruktúru a z toho vyplývajúcu bezpečnosť v rámci SR zabezpečuje súhrn vnútorných bezpečnostných regulácií a legislatívnych noriem, ktorými SR zabezpečuje demokraciu, prosperitu a bezpečnosť občanov. Samozrejme SR nie je izolovaný štát, ale musí rovnaké zásady uplatňovať aj v medzinárodných vzťahoch, teda musí rovnaké štandardy aplikovať aj pre zachovanie medzištátnej alebo globálnej bezpečnosti občanov SR. Z toho vyplýva, že bezpečnosť SR nie je statický, ale výrazne dynamický stav, ktorý odzrkadľuje vývoj bezpečnostného prostredia a bezpečnostných hrozieb v spojení s bezpečnostnými rizikami, v konkrétnom čase. Z uvedeného je zrejmé, že dosiahnutie ideálneho stavu bezpečnosti štátu je veľmi náročné, a preto sa štát bude snažiť minimálne zachovať svoje **bezpečnostné záujmy**, teda celospoločenské hodnoty.

2 BEZPEČNOSTNÉ ZÁJMY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Bezpečnostné záujmy štátu môžeme vo všeobecnej rovine klasifikovať ako veľmi podobné bezpečnostným záujmom jednotlivca a spoločnosti. Vo svojej podstate budú vychádzať z motivácie zachovania svojej vlastnej existencie. Tejto základnej motivácii potom prispôbujú svoju politiku smerom dovnútra štátu, tak ako je uvedené v Ústave SR: Slovenská republika je zvrchovaný, demokratický a právny štát [3], ale aj v rámci medzinárodných vzťahov, tiež podporené Ústavou SR: Slovenská republika uznáva a dodržiava všeobecné pravidlá medzinárodného práva, medzinárodné zmluvy, ktorými je viazaná, a svoje ďalšie medzinárodné záväzky [3]. Slovenská republika je zvrchovaným demokratickým štátom, plne integrovaným v euroatlantickom priestore, presadzuje a chráni hodnoty slobody, mieru a demokracie. V ústavnom zákone je uvedená skutočnosť potvrdená čl. 1: Slovenská republika vykonáva štátnu moc s cieľom zachovať mier a bezpečnosť štátu, najmä brániť svoju zvrchovanosť, územnú celistvosť, nedotknuteľnosť hraníc a demokratický poriadok, chrániť život a zdravie osôb, základné práva a slobody, majetok a životné prostredie a plniť záväzky vyplývajúce z členstva v organizácii vzájomnej kolektívnej bezpečnosti a z medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná [2].

Na základe uvedených skutočností a s ohľadom na vývoj bezpečnostného prostredia bol v roku 2017 spracovaný návrh novej Bezpečnostnej stratégie SR, ktorý jasne definuje nasledovné **bezpečnostné záujmy SR** [4]:

- **dodržiavanie základných princípov a noriem medzinárodného práva** – tento záujem je viditeľný a rozpoznateľný v rámci celého štandardného politického spektra SR s vylúčením proti-systémových strán. Záujem jednoznačne smeruje k budovaniu vzájomnej dôvery na globálnej, ale aj regionálnej a lokálnej úrovni, čím sú aj zároveň recipročne SR poskytované medzinárodné záruky suverenity a solidarity v prípade ohrozenia;
- **posilňovanie bezpečnosti a stability euroatlantického priestoru** – najdôležitejšou časťou v rámci podpory tohoto záujmu, je v obrannej oblasti najmä začlenenie a trvalá podpora solidárneho systému kolektívnej obrany prostredníctvom NATO, ale aj EU bojových skupín (EÚ BG) a od 11. decembra 2017 aj prístupom k dohode o stálej štruktúrovanej spolupráci v rámci EÚ (PESCO). V ostatných rovinách je záujmom SR najmä zachovanie schengenského priestoru a stabilita spoločnej meny Euro;
- **posilňovanie bezpečnosti a stability v širšom susedstve EÚ a NATO** - SR ako platný člen euroatlantických štruktúr sa nemôže len pasívne spoliehať na systém kolektívnej obrany, ale musí byť platným bezpečnostným aktérom aj v rámci vonkajšej bezpečnostnej politiky EÚ a NATO. Toto úsilie SR by malo smerovať najmä k zvyšovaniu odolnosti záujmových štátov voči bezpečnostným hrozbám. To sa SR darí prostredníctvom viacerých ministerských rezortov svojimi príspevkami do operácií medzinárodného krízového manažmentu (Ministerstvo obrany SR), bezpečnostných operácií (Ministerstvo vnútra SR), či humanitárnej pomoci (Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR). Základnou filozofiou tohoto záujmu je riešenie kríz v mieste ich vzniku, namiesto riešenia ich konsekvencií už na území členských štátov NATO alebo EÚ;
- **zvyšovanie schopnosti presadzovať bezpečnostné záujmy štátu v medzinárodnom prostredí** – už z geografického umiestnenia SR je zrejmé, že i napriek medzinárodným zmenám sa nachádza v „nárazníkovom pásme“. V čase „studenej vojny“ bolo západnou hranicou Varšavskej zmluvy, momentálne tvorí východnú hranicu NATO, ale aj schengenského priestoru EÚ. To znamená, že rozvíjanie kladných prosperujúcich vzťahov SR so susedmi a členmi integračných štruktúr je pre presadzovanie jej záujmov kritické;
- **zachovávanie bezpečnosti a zaručenie obrany štátu** – už v úvode je uvedené, že zaručenie obrany SR je primárne zodpovednosťou SR. Táto zodpovednosť je v korelácii aj so zabezpečením kolektívnej obrany v rámci euroatlantických štruktúr, lebo obmedzená schopnosť vlastnej obrany vytvára trhlinu aj v nadradenom systéme kolektívnej obrany NATO a EÚ. S ohľadom na vývoj bezpečnostného prostredia musí dokázať SR, prostredníctvom všetkých svojich subsystémov, pružne reagovať na nové hrozby v 21. storočí. Preto je potrebné, aby sa budúce modely bezpečnostného systému SR sústredili na odstránenie zistených slabín a skutočný rozvoj bezpečnostných spôsobilostí;
- **zvyšovanie odolnosti štátu voči bezpečnostným hrozbám** – tento bezpečnostný záujem nadväzuje na predchádzajúci, ale nezameriava sa primárne na hrozby mimo SR, ale najmä hrozby vznikajúce ako dôsledok kolabujúceho systému orgánov štátnej správy, nechráneného kybernetického priestoru, znižovania úrovne vzdelanosti a straty dôvery spoločnosti v politický systém. Z toho vyplýva zásadná potreba promptnej reakcie a zvýšenej odolnosti SR na uvedené hrozby, a tým zabezpečenie fungovania SR ako demokratického a suverénneho štátu;
- **rozvoj ekonomických, materiálnych a environmentálnych predpokladov bezpečnosti a stability štátu** – v nadväznosti na vyššie definovaný bezpečnostný záujem je potrebné aby SR nielen reagovala na bezpečnostné hrozby, ale aktívne im predchádzala súborom opatrení, ktoré zabezpečia rozvoj, ekonomickú prosperitu, sociálnu stabilitu, udržateľnosť ochrany životného prostredia, tak aby záujmy štátu a spoločnosti jednoznačne dominovali nad osobným profitom jednotlivcov.

Z uvedených bezpečnostných záujmov SR vyplýva, že ich presadenie nie je len záujmom SR, ale podobné bezpečnostné záujmy budú mať aj ostatné štáty. Preto je pri ich presadzovaní nutné nájsť konsenzus tak, aby sa ich presadzovanie nestávalo aj zdrojom pre potenciálny konflikt v budúcnosti.

Bezpečnostné záujmy vychádzajú nielen z potreby zabezpečenia základných hodnôt spoločnosti, ale musia reflektovať aj **bezpečnostné prostredie** v ktorom sa štát (SR) nachádza.

3 VONKAJŠIE BEZPEČNOSTNÉ PROSTREDIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Bezpečnostné prostredie vyjadruje priestorovú dimenziu bezpečnosti, kde pôsobia bezpečnostní aktéri v konkrétnom čase a s konkrétnymi bezpečnostnými záujmami. Ako vhodná definícia bezpečnostného prostredia sa javí nasledovné tvrdenie: Bezpečnostné prostredie je tým prostredím, v ktorom referenčný spoločenský subjekt presadzuje svoje bezpečnostné záujmy v interakcii so zdrojmi (nositeľmi) bezpečnostných hrozieb [5]. V tomto tvrdení môžeme za spoločenský subjekt považovať štát, teda SR. Z pohľadu sekuritológie, na základe rovín bezpečnosti, rozdeľujeme bezpečnostné prostredie na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné bezpečnostné prostredie štátu je zväčša vymedzené jeho hranicami. Bezpečnostné prostredie SR je okrem vnútorných určované aj vonkajšími faktormi. Momentálne je však badateľný trend k vyššej vzájomnej závislosti medzi vonkajšími a vnútornými faktormi bezpečnosti, a z toho vyplývajúca potreba integrovane riešiť tieto prostredia.

Vonkajšie bezpečnostné prostredie je tvorené množinou referenčných objektov (štátov, organizácií, inštitúcií, záujmovými a inými skupinami ap.), ich vzájomnými vzťahmi a aktivitami, ktoré sú relevantné vo vzťahu k bezpečnosti. Vývoj vo vonkajšom bezpečnostnom prostredí môže ovplyvňovať referenčný objekt len do takej miery, ako mu to umožňuje jeho mocenský potenciál, resp. Jeho prestíž v medzinárodnom bezpečnostnom a politickom systéme [6]. Z tejto definície vyplýva, že vonkajšie bezpečnostné prostredie SR bude zahŕňať subjekty, ktoré vplývajú na presadzovanie jej bezpečnostných záujmov. Pri vymedzovaní vonkajšieho bezpečnostného prostredia musíme brať do úvahy jeho dynamickosť a nepredpovedateľnosť na dlhšie časové obdobie. Medzi hlavné atribúty môžeme zaradiť jeho nestálosť, neurčitosť a komplexnosť, čo je aj dokumentované momentálnym vývojom krízových situácií, ktoré vznikajú aj bez varovania a reakcia medzinárodného spoločenstva nemusí byť okamžitá alebo adekvátne.

Pri definovaní vonkajšieho bezpečnostného prostredia je ho nutné geograficky vymedziť. Odborná literatúra sa zhoduje na jeho rozdelenie v 3 geografických rovinách, a to **globálne, regionálne a lokálne** [5]. Pri tomto rozdelení je samozrejme nutné vždy zohľadniť geografickú polohu, ale aj vplyv na bezpečnostné záujmy daného štátu, v našom prípade SR, pretože vzájomná interakcia bezpečnostných aktérov na určitom teritóriu vytvára bezpečnostnú situáciu, na ktorú musí byť SR schopná adekvátne reagovať.

3.1 GLOBÁLNE BEZPEČNOSTNÉ PROSTREDIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Z pohľadu SR, keďže nepatrí medzi geostrategických bezpečnostných aktérov, dochádza k potrebe čo najväčšej integrácie do medzinárodných bezpečnostných štruktúr, tak aby dokázala spoločne s ďalšími spojencami presadzovať svoje bezpečnostné záujmy. Globálne bezpečnostné prostredie SR zahŕňa vo svojej podstate celý svet, lebo s vývojom bezpečnostného prostredia v 21. storočí a fenoménom globalizácie, SR nie je chránená pred žiadnymi bezpečnostnými hrozbami.

SR, ako platný člen Organizácie spojených národov (OSN / angl. UN) od 19. januára 1993, sa zaviazala dodržiavať medzinárodné právo v zmysle Charty OSN. Zároveň sa svojimi príspevkami (vojenskými, ekonomickými, vzdelávacími, atď.) snaží preventívne pôsobiť na ohniská hrozieb v krízových oblastiach sveta. Z tohto dôvodu je členstvo v OSN jedným z hlavných pilierov zahraničnej politiky Slovenskej republiky. Priority Slovenskej republiky v OSN sú založené na univerzálnych hodnotách rovnosti, transparentnosti, rešpektovania slobody a ľudských práv, mieru a bezpečnosti, sociálneho, ekonomického a environmentálneho rozvoja v zmysle Charty OSN.

Ďalšiu integračnú platformu na presadzovanie bezpečnostných záujmov SR poskytuje Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OBSE / angl. OSCE), ktorej sa SR stala členom dňom svojho vzniku, teda 1. januára 1993. Spoločným cieľom všetkých účastníckych krajín OBSE je na základe vzájomnej spolupráce udržiavať mier a bezpečnosť v geografickom priestore OBSE. SR ako bezpečnostný aktér môže teda presadzovať v rámci OBSE svoj bezpečnostný záujem smerujúci k vybudovaniu jednotnej bezpečnostnej komunity v Euroatlantickom a Euroázijskom priestore.

Za jednu z najpodstatnejších organizácií v zmysle presadzovania bezpečnostných záujmov SR môžeme považovať Organizáciu Severoatlantickej zmluvy (NATO), ktorej základnou úlohou je chrániť slobodu a bezpečnosť svojich členov všetkými dostupnými politickými a vojenskými prostriedkami. Základný princíp fungovania NATO je spoločný záväzok a vzájomná politická a vojenská spolupráca medzi suverénnymi štátmi – členskými krajinami, ktoré sú založené na predpoklade nedeliteľnosti bezpečnosti jej členov. SR sa stala členom NATO 29. marca 2004.

Z uvedeného vyplýva, že i napriek skutočnosti, že pozícia SR z globálneho bezpečnostného hľadiska nie je zásadná pre presadzovanie svojich bezpečnostných záujmov, jej plná integrácia do globálnych bezpečnostných štruktúr jej dáva možnosti, po nájdení konsenzu s ostatnými členmi, tieto záujmy presadiť. Na druhej strane, aj keď sa to bytostne a geograficky SR netýka, musí byť pripravená reagovať na globálne hrozby a výzvy v rámci reciprocity za poskytnutú kolektívnu ochranu. Za globálne bezpečnostné hrozby, ktoré musia byť brané do úvahy pri hodnotení vonkajšej bezpečnosti SR, môžeme zaradiť konflikty na Blízkom a Strednom Východe, terorizmus, nekontrolovanú migráciu, šírenie zbraní s dôrazom na zbrane hromadného ničenia a ich transportéry a narušanie územnej suverenity nezávislých štátov.

3.2 REGIONÁLNE BEZPEČNOSTNÉ PROSTREDIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Pre SR je regionálne bezpečnostné prostredie veľmi dôležitým referenčným prostredím, dokonca je veľakrát dôležitejším ako globálne bezpečnostné prostredie. Tento význam je daný najmä väčšou schopnosťou SR ovplyvňovať toto bezpečnostné prostredie [6]. Regionálne bezpečnostné prostredie SR môžeme geograficky vymedziť kontinentálnou Európou a príslušnými oblasťami Stredozemného mora. Na tomto území sa prelínajú globálne hrozby s regionálnymi hrozbami a SR musí byť pripravená prejsť schopnosť ich eliminácie.

Za výrazného regionálneho bezpečnostného aktéra v uvedenom regióne môžeme okrem globálnych organizácií považovať hlavne Európsku úniu, ktorej členom je SR od 1. mája 2004. V rámci EÚ dlhodobo prevláda snaha o väčšiu integráciu svojich členov, a zároveň v posledných rokoch, s vyvrcholením v roku 2017, aj o budovanie spoločných kapacít na zabezpečenie bezpečnosti v rámci EÚ (dohoda PESCO). Uvedená dohoda umožní rozbehnúť väčšie projekty trvalej vojensko-bezpečnostnej spolupráce v podmienkach EÚ. Ako motiváciu k realizácii danej dohody môžeme vidieť najmä bezpečnostné hrozby, ktoré narušujú desaťročiami pestovaný status regionálnej bezpečnosti v Európe. Medzi tieto hrozby môžeme zaradiť narušenie územnej celistvosti Ukrajiny, narušenie vzdušného priestoru a výšostných vôd členov EÚ, terorizmus, kyberterorizmus a nekontrolovateľná migrácia najmä cez Stredozemné more, či návrat bývalých bojovníkov extrémistických teroristických organizácií domov. Okrem Ukrajiny môžeme vidieť určitú mieru destabilizácie aj v krajinách bývalej Juhoslávie, a to najmä v Bosne a Hercegovine, kde sa prejavuje viacero z hore uvedených bezpečnostných hrozieb.

Ďalšou regionálnou výzvou je aj pokles dôveryhodnosti integračných štruktúr, euroskeptické výzvy, ktoré žiadajú obmedzenie vplyvu EÚ a NATO, či samotné vystúpenie Spojeného kráľovstva Veľkej Británie a Severného Írska z EÚ. Dianie v celej Európe je do veľkej miery ovplyvňované šírením dezinformácií a propagandy, ktorá podporuje euroskepticizmus a separatistické hnutia. Na druhej strane je viditeľný príklon členov EÚ a NATO k podpore systému kolektívnej obrany, a to aj zvyšovaním vlastných príspevkov na zabezpečenie bezpečnosti.

3.3 LOKÁLNE BEZPEČNOSTNÉ PROSTREDIE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Na rozdiel od roviny globálneho a regionálneho bezpečnostného prostredia v rovine lokálneho bezpečnostného prostredia nezohrávali dôležitú úlohu „nadštátni“ ani „štátni“ aktéri, ale aktéri tak povediac „podštátni“ čiže vnútroštátni [7]. Na základe tejto informácie by sme mohli za lokálnych bezpečnostných aktérov zaradiť najmä skupiny organizovaného zločinu, ale aj rôzne politické organizácie. Na druhej strane, ale tieto organizácie a skupiny nie sú jedinými aktérmi v tomto prostredí, pretože aj prepojenie SR so susednými krajinami (národnostné menšiny, rodinné väzby,

spoločenské väzby, spoločná história, podobné bezpečnostné záujmy), tieto štáty zaraduje k bezpečnostným aktérom v lokálnom bezpečnostnom prostredí SR.

Geopolitickú situáciu v susedstve SR ovplyvňuje fakt, že Česko, Poľsko aj Maďarsko sú členom NATO aj EÚ, tak isto ako SR. Zároveň uvedené krajiny, spolu so SR, od roku 1991 tvoria Višegrádsku skupinu (V4), ktorá si želá prispieť k vybudovaniu európskej bezpečnostnej architektúry založenej na vzájomne sa posilňujúcej spolupráci a koordinácii v rámci existujúcich európskych a transatlantických inštitúcií. Na druhej strane je táto spolupráca čiastočne oslabovaná rozdielnymi názormi politických predstaviteľov na stupeň integrácie v rámci štruktúr a prístup k jednotlivým hrozbám a výzvam bezpečnostnej politiky. Dalším lokálnym bezpečnostným aktérom v susedstve SR je Rakúsko, ktoré síce nie je členom NATO, ale je členom EÚ.

Situácia sa zdá najzložitejšia vo východnom susedstve SR, kde Ukrajina síce proklamuje snahu o vstup do euroatlantických štruktúr, na druhej strane jej vnútorné aj vonkajšie bezpečnostné prostredie je vážne narušené. Konflikt na východe Ukrajiny je dlhodobo neriešiteľný a anexia Krymu priniesla závažný medzinárodný právny precedens a zároveň aj bezpečnostnú hrozbu pre zvyšok sveta. Táto nestabilita na Ukrajine predstavuje výraznú bezpečnostnú hrozbu i pre SR.

ZÁVER

Bezpečnostná situácia v rámci SR je ovplyvňovaná samotnou geografickou polohou SR, ale aj jej integráciou v rámci euroatlantických bezpečnostných štruktúr. Medzi najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú vonkajšiu bezpečnosť SR môžeme zaradiť krízu na Ukrajine, ktorá priniesla nové prístupy ku vedeniu konfliktov a problémy v severnej Afrike a na Blízkom východe, ktoré spustili migráciu do krajín EÚ.

Ak chce SR presadiť svoje bezpečnostné záujmy je potrebné, aby sa pri riešení bezpečnostných hrozieb a výziev neupriamovala len na lokálne bezpečnostné prostredie, ale aj do priestorov, ktoré sú potenciálnym ohniskom globálnych a regionálnych bezpečnostných hrozieb.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ŠIMÁK, L.; HORÁČEK, J.; et. al. *Terminologický slovník krízového riadenia*. Žilina: Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. 2005. ISBN 80-88829-75-5.
- [2] *Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu* v znení zákona č. 181/2006 Z. Z.
- [3] *ÚSTAVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, Zbierka zákonov č. 460/1992 z 1. septembra 1992* v znení a doplnení ústavnými zákonmi č. 244/1998 Z.z., č. 9/1999 Z.z., č. 90/2001 Z.z.
- [4] *LP/2017/627 Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky*. Návrh. 2017. [cit. 2017-01-20] URL: <https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/-/SK/dokumenty/LP-2017-627>.
- [5] ŽÍDEK, R. CIBÁKOVÁ, S. *Bezpečnosť štátu*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R.Štefánika. 2009. ISBN 978-80-8040-375-1.
- [6] HOFREITER, L. *Securitológia*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M.R.Štefánika. 2006. ISBN 978-80-8040-310-2.
- [7] Vonkajšie bezpečnostné riziká a nové výzvy. [cit. 2017-01-20] URL: archiv.vlada.gov.sk/old.uv/data/files/1207.doc

NELETÁLNÍ ZBRANĚ V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

NON-LETHAL WEAPONS IN THE ARMY OF THE CZECH REPUBLIC

Roman KOPŘIVA¹⁹

Abstrakt

Příští ozbrojené konflikty se s největší pravděpodobností budou odehrávat v zastavěných oblastech s vysokou hustotou obyvatelstva (např: ve městech, na pobřežích, v povodích řek). A populace je to, o co nám při řešení konfliktů půjde především. Jedná se v první řadě o zamezení kolaterálních ztrát, které mohou být pro vývoj konfliktu rozhodující. Jedním ze způsobů, jak tomu zabránit, je použití neletálních zbraní. Proto je třeba si vyjasnit, co neletalita a neletální zbraně znamenají, jaké mají výhody na strategické a operačně-taktické úrovni. Šetřením zjistit, zda je AČR schopna vést operace neletálními zbraněmi, případně navrhnout doporučení pro jejich efektivní začlenění do organizační struktury AČR.

Klíčová slova:

neletalita, neletální zbraň, populace, protipovstalectví, armáda, výcvik, schopnost

Abstract

The next armed conflicts will most likely take place in urban areas with a high population density (e.g. in cities, on the coasts, in river basins). Each side of the conflict will primarily look for a solution to the population and the subsequent infrastructure renewal. And the population is what we are going to do to resolve conflicts. This is mainly about avoiding collateral losses that can be decisive for conflict development. Therefore, it is necessary to clarify what non-lethal and non-lethal weapons mean. By investigating to find out, whether the Czech Army Forces are capable of conducting operations with non-lethal weapons, or suggesting recommendations for their effective integration into the organizational structure of the Czech Armed Forces.

Key words:

non-lethality, non-lethal weapon, population, counterinsurgency, Army, training, capability

ÚVOD

Bylo by naivní myslet si, že začlenění neletálních zbraní do vojenských doktrín může přinést války bez umírání. Taková představa znamená zásadní nepochopení celého problému. Neletalita totiž neslouží jako oddělená složka válčení, ale jako součást širšího kontextu a důmyslnější taktiky, do níž jsou zapojeny tradiční postupy i klasické zbraně. Následující zpráva uvádí, jak důležité neletální zbraně jsou. Výzkumný ústav americké armády [1] v roce 2014 provedl dotazníkové šetření u 314 vojáků, kteří byli zapojeni do nedávných operací. Sedmdesát procent respondentů uvedlo, že jejich jednotka byla zapojena do nevojenských operací zvládání davu s průměrným počtem mezi 20-200 osob. Největší hlášený dav měl 1000 osob. Ve většině z těchto scénářů 84% dotazovaných vojáků uvedlo, že byli v síle čtyř a méně, aby zvládli takto nenadálé situace.

V tomto článku se tedy autor zamýšlí nad neletálními zbraněmi (NLW - Non-lethal weapons) jako takovými, jejich strategickým a operačně taktickým významem. Na základě dotazníkového šetření a získaných dat provádí zamyšlení nad vhodností a schopností AČR tyto zbraně použít při operacích v celém spektru konfliktů se zaměřením na protipovstalecké operace. Pomocí metody stromu problému poukazuje na skutečnost, zda AČR disponuje či nikoliv jako celek schopnostmi využít

¹⁹ Ing. Roman Kopřiva, Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, tel. 973 443 713, roman.kopriva@unob.cz.

nabízející se potenciál neletálních zbraní. V závěru uvádí doporučení, které by mohlo sloužit jako základní kámen pro další zkoumání a rozvoj schopností AČR v souvislosti s neletálními zbraněmi.

1 VYSVĚTLENÍ POJMU NELETÁLNÍ ZBRANĚ

Dá se říct, že neletalita v různých podobách figurovala v ozbrojených konfliktech už od vzniku civilizace. Cílem nebylo vždy soupeře zabít, někdy bylo lepší ho omráčit, izolovat už například z důvodu sdělení dalších informací. Teprve s rozpadem bipolárního systému po konci studené války a s informační a technologickou revolucí, která s sebou přinesla zásadní proměnu ozbrojených konfliktů, ale začala neletalita pronikat do popředí zájmu vojenských teoretiků ve větší míře. Začaly se vyvíjet různé typy zbraní, které neměly za cíl zabít ale pouze zneškodnit stanovený cíl. Těmto zbraním se vžil název neletální a ikdyž je pojem „*neletální zbraň*“ všeobecně podvědomě známý, přesto je třeba si vydefinovat, co pod pojmem neletální zbraň je myšleno. NATO definice je ukotvena v dokumentu „Non-Lethal Weapons (NLW) Reference Book“ [2] a vyjadřuje následující: „Zbraň, zařízení a munice, které jsou explicitně navrženy a především využity k zneschopnění nebo vyřazení osob s nízkou pravděpodobností úmrtí nebo permanentního poškození nebo k vyřazení výzbroje s minimálním nežádoucím poškozením nebo ovlivněním životního prostředí“. Jestliže vycházíme z této definice, je třeba si také uvědomit, v jakém operačním prostředí mohou být tyto zbraně použity. Nejdůležitějším bojištěm současných nepokojů, nepočítáme-li kybernetický prostor, jsou města, delty řek, průmyslové oblasti, prostě místa s vysokou hustotou obyvatelstva. Podplukovník Ralph PETERS [3] na konci minulého století napsal toto: „Ve městech se soustředí lidé a síla, komunikace a kontrola, znalosti a schopnosti, činíce vše ostatní okrajovým. Armáda nepřipravená na městské operace v širokém spektru není připravena na zítřek.“ Představa, že v tomto prostředí budou použity konvenční zbraně, je tristní. Cílem přece není zmasakrování populace ale neutralizace ozbrojených sil protivníka. Jakékoliv kolaterální ztráty obyvatelstva mohou být vždycky využity a to jak protivníkem tak především místní populací, obyvatelstvem.

1.1 PŘÍKLADY POUŽITÍ NELETÁLNÍCH ZBRANÍ V OPERACÍCH

Pokud jedním z principů protipovstalecké operace je trvalá přítomnost vojáků mezi populací, tak si můžeme představit jejich přítomnost mimo jiné jako plnění úkolů těchto vojáků na kontrolních stanovištích. Akce provedené vojáky pověřenými řízením kontrolního stanoviště mohou mít fatální následky. Nejznámějším případem jsou kolaterální ztráty na jednom z kontrolních stanovišť v Nadžafu 2003, v Iráku, kdy došlo právě vlivem zmatku, chaosu a nedorozumění ke smrti 13 osob v dodávce včetně žen a dětí. Mezitím americké a irácké síly i nadále čelí hrozbě, která využívá vozidla s výbušninami pro sebevražedné mise. Je velmi těžké v jednom okamžiku analyzovat a vyhodnotit, zda jde o běžný přesun nebo sebevražedný útok. NLW by mohly tento problém vyřešit.

Dalším příkladem jejich činnosti může být schopnost čelit rozvášněnému davu v ulicích. Jedním z příkladů je zkušenost britských vojáků z června 2003, kdy 6 britských vojáků a 4 iráckí civilisté byly zabiti při nepokojích rozvášněného davu obyvatel ve městě Majar al-Kabir [4]. Důvodem byla údajná agresivní kampaň vedená britskými jednotkami proti muslimským tradicím. *Výsledkem této situace byl speciální program výcviku britských jednotek* jak zvládat nebezpečný dav bez použití letálních zbraní, jak reagovat na výhružky a urážky davu a podobně. Po prodiskutování a analýze bylo doporučeno použít NLW. Zde se ukazuje především vůle spíše kontrolovat situaci než ji vyhrodit tak, že dav se stane nezvladatelným. Jedním z nejúčinnějších systémů se jeví systém ADS (Active Denial System). ADS používá elektromagnetickou energii k zastavení nebo zastrašení nepřátelsky chovajícího se davu. Poskytuje uživateli možnost zastavit agresory bez způsobení trvalého zranění a dříve, než se konfrontace stane smrtící. S dosahem 700 metrů může být ADS použita jako ochrana humanitárních a mírových misí, ve kterých je letalita nežádoucí. Je velmi pravděpodobné, že se vzrůstajícím vývojem technologických prostředků se budou vyvíjet i neletální zbraně, které mohou být součástí výzbroje pravidelných jednotek anebo speciálně vycvičených jednotek.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že pravděpodobné použití NLW v případě současných operací na území státu si lze představit. Navíc má AČR už určité zkušenosti z přípravy jednotek. Bohužel je nutné konstatovat, že tato příprava s neletálními zbraněmi (obušky a kryty) probíhala pouze v době přípravy na mise SFOR a KFOR, tedy stabilizačních operací. Žádný další odborný vývoj

nebyl v oblasti přípravy a výcviku zaznamenán. I tak je na neletální zbraně soustředěna určitá pozornost. V současné době je vojenská policie [5] - gestorem schopnosti za sebe a pro AČR v oblasti neletálních zbraní. Získání těchto schopností vychází z NATO Defence Planning Process NDPP L 3205 N Non Lethal Capabilities. V lednu 2015 dosáhla schopnosti zvládnutí osob tak, že je zajištěna:

- jejich identifikace a sledování trasy pohybu v určených prostorech při zajištění možnosti výzvy, omezení pohybu, zamezení vstupu do určených prostorů, vyklizení budov za použití síly, neutralizace odzbrojení ozbrojených osob, neutralizace neozbrojených osob, včetně zvládnutí davu;
- u vozidel je to omezení pohybu, násilné zastavení vozidla nebo neutralizace vozidla.

Jak je uvedeno výše, je a bude zavedení neletálních zbraní dříve nebo později nezbytné. Operační prostředí a specifické operace (např. protipovstalecké operace) vytváří nepředstavitelné možnosti jejich zavedení. Proto se autor článku v dalších odstavcích bude zabývat jejich významem na strategické a operačně-taktické úrovni.

1.2 STRATEGICKÉ VÝHODY NELETÁLNÍCH ZBRANÍ

Strategické výhody neletálních zbraní lze posuzovat z několika hledisek. Autor si vybral několik následujících, které jsou více postupně specifikovány níže.

1. *Neletální zbraně jsou v souladu s našimi hodnotami a hodnotami našich spojenců.* Humánní chování ve válce má tři kritéria. První je, že okamžitým cílem války není zabíjet, ale omezovat. Takže vojáci, kteří se vzdávají, nesmí být zabiti. Druhým kritériem je, že není legitimní napadat civilisty. Konečně je zakázáno způsobovat zbytečná utrpení účastníkům konfliktu. Tyto zásady pochází z náboženské kultury středověku a dodnes zůstávají dominantním vojenským charakterem západního světa. Výklad těchto zásad nebyl vždy snadný (použití jaderných zbraní či masakr ve vesnici My ve vietnamské válce).
2. *Neletální zbraně mohou synergicky násobit sílu. Použití neletálních zbraní v kombinaci s letálními zbraněmi mohou sílu použití znásobit.* Primárním účelem neletálních zbraní není jen zabránit smrti nebo vážnému zranění protivníka. Namísto toho mají zvýšit letalitu síly používanou proti protivníkovi a současně snižovat počet úmrtí a zranění mezi civilisty. Neletální zbraně mohou zabránit přístupu rozzuřeného davu k vojákům natolik, aby ohrozil jejich životy. Jsou důležité, protože umožňují použití síly na nižší úrovni s minimálními civilními ztrátami. Z politického hlediska se méně násilí rovná větší možnost urovnání konfliktu.
3. *Přesnost neletálních zbraní je v tom, že začínají použitím minimální síly při řešení a eskalaci konfliktu.* Neletální zbraně jsou přesné a efektivní. Umí přímo zacílit na příčiny konfliktu. Tato schopnost je přesně to, co je v současnosti a pravděpodobně bude v budoucnosti vyhledáváno. Na příkladu žebříku a spodního příčnicku to pro velitele znamená, že dovolí příslušníkům armády a jednotek plynule zvyšovat úroveň síly, jak to situace vyžaduje.
4. *NLW mohou být pro nejasné operační prostředí tím správným řešením mezi válkou a vymáháním práva.* Očekává se, že ozbrojené síly budou provádět operace v celém spektru konfliktu, od vojenských operací jiných než válka až po rozsáhlé bojové operace. Aktivita jako prosazování míru, protidrogové operace a operace proti terorismu pravděpodobně vytvoří scénáře, v nichž bude důležitou úlohu hrát především neletální zbraň z důvodu podezřelých osob, jejich výslechu a zachování důkazů.
5. *Neletální zbraně omezují vedlejší škody a usnadňují poválečnou obnovu.* Výhodou NLW je jejich schopnost snížit vedlejší škody. To souvisí především s PR (public relations), neboť zničení domů, nemocnic, škol a kulturních a náboženských budov vede k určitým účinkům jako mediální prezentace dětí, které byly zraněny nebo zabity letálními zbraněmi. Dále se to týká i dalšího faktoru - ekonomických nákladů na zničení. Obnova infrastruktury národů zničených válkou byla často přímo nebo nepřímo vynakládána spojeneckými a koaličními státy. Například náklady spojené s uprchlíky, které ztrácejí své domovy nebo ztrácejí schopnost podílet se obnově zničené země, mohou mít nepříznivý vliv na světovou ekonomiku. Potenciální nepřímé náklady spojené se zničením ekonomické základny země mohou být samozřejmě podstatné. Vzhledem k tomu, že chudoba často vyvolává nespokojenost, může přerůst v další nepokoje až do povstaleckých operací.

1.3 VÝHODY A NEVÝHODY POUŽITÍ NELETÁLNÍCH ZBRANÍ NA OPERAČNÍ A TAKTICKÉ ÚROVNI

V předešlých odstavcích byly analyzovány na základě rešerše literatury a zkušeností z operací dostupné strategické výhody nasazení neletálních zbraní. Nicméně pokud bude rozhodnuto získávat další schopnosti AČR v oblasti neletálních zbraní, je velmi pravděpodobné, že tyto budou soustředěny především na operační a taktickou úroveň.

Jako výhody NLW lze tedy analyzovat následující:

- fyzické vyřazení z provozu předpokládaných VIED (Vehicle Improvised Explosive Device- improvizované výbušné zařízení na vozidlech). Pomocí elektromagnetických impulzů je možno zpomalit či vyřadit z činnosti vozidla, blížící se k Check –pointu. Stejně tak mechanická síť, která se namotá na hnanou nápravu vozidla, také splní svůj cíl a zabrání dalšímu pohybu vozidla;
- ochrana objektů pomocí čidel s následným akustickým varováním. Ušetří se lidský potenciál, který může být využit jinde nebo jeho část může jistit plnění úkolů;
- ochrana obyvatel přímým zneškodněním útočníka, příkladem mohou být Tasery (The Taser Shotgun), které pacifikují protivníka na dobu 20 sekund a na vzdálenost až několik desítek metrů;
- přežití pachatelů a jejich následný výslech z důvodu získání dalších informací či rozkrytí sítě;
- výrazně se omezí kolaterální ztráty, nicméně letálnost nelze vyloučit s ohledem na zdravotní stav cíle.

Nevýhody:

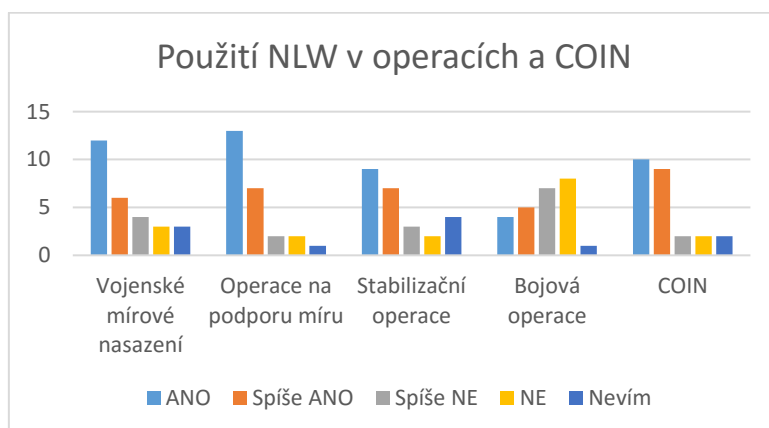
- nedůvěra v účinek zbraní;
- rychlost použití zbraní. Někdy je třeba požit NLW opět, musí se počítat s časovou prodlevou nutnou k přípravě zbraně;
- je nezbytné nutně být informován předem (ne vždy jsou NLW připravené);
- legalita použití zbraní (v některých státech může být problém s tím, že i přes použití NLW je cíl smrtelně zraněn);
- NLW mohou používat jen vyškolení operátoři (naproti tomu zbraně umí použít téměř každý);
- omezenost zbraní. Tím je myšlen fakt, že proti teroristům lze použít pouze vysoce přesné zbraně, nikoliv plošné, které by mohly poškodit zdraví případným obětím zásahu.

Při rozvoji vojenských schopností bude kladen důraz na připravenost k boji v městských aglomeracích a v jejich bezprostřední blízkosti. S tím souvisí zajištění adekvátní ochrany sil, schopností průzkumu, přesného působení na protivníka (letální i *neletální silou* s vyvarováním se ztrátami na civilním obyvatelstvu) a odpovídajícího výcviku [5]. Vzhledem k prováděným operacím v městském prostředí můžeme konstatovat, že neletální zbraně mohou najít uplatnění při plnění úkolů i v protipovstaleckých operacích. Jak je uvedeno v FM 3-24 [6], je jedním z klíčů k úspěšným protipovstaleckým operacím získání srdcí a mysli místního obyvatelstva. Ve většině vojenských operací po celém světě může být velmi obtížné rozlišit bojovníky a civilisty. V tomto případě je užitečná jakákoliv zbraň, která snižuje vedlejší kolaterální škody na majetku nebo snižuje smrtící potenciál protivníků. To je obzvláště důležité pro COIN [7] operace, neboť koaliční jednotky či jednotky loajální vládě nemusí nutně povstalce zabíjet, aby dosáhly vítězství. NLW mohou poskytnout některé odpovědi na tyto takticky složité problémy. Použití NLW umožňuje protivníkovi paradoxně přežít, což ale má v případě jeho zajetí pozitivní význam pro vládní představitele. Tato schopnost také umožňuje shromažďování zpravodajských informací, „kritického prvku“ nutného k vítězství nad povstalcem. Jak prohlásil LtCol Robert Norton z Marine Forces Pacific (MARFORPAC) "NLW umožňují mariňákům nejdříve střílet a potom pokládat otázky."

2 JE AČR PŘIPRAVENA NA VEDENÍ OPERACÍ NELETÁLNÍMI ZBRANĚMI?

Výše uvedená specifika NLW, výhody a nevýhody, budou mít rozhodující vliv na zavedení těchto zbraní do organizačních struktur a výzbroje všech armád. Armáda České republiky nebude výjimkou, ale lze očekávat nejasný výsledek, které bude specifikován metodou „stromu problému“. V budoucích konfliktech může být použití neletálních zbraní Armádou ČR vnímáno *ve dvou oblastech*. První oblast lze charakterizovat jako *oblast vlastního přesvědčení a důvěry uživatelů v dostatečné účinky v použití neletálních zbraní v celém spektru konfliktů*. Na použití NLW nejsou doposud vyjasněné názory. Při dotazníkovém šetření, které bylo provedeno mezi 25 respondenty (vojáky v hodnostech kapitán, major) bylo poukázáno na fakt, že některé NLW lze použít a to především při stabilizačních operacích. Níže jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření. Neletální zbraně jsou ve většině případů akceptovány a vhodnost použití vnímána především v ne kinetických operacích. Rozdělení operací v grafu vychází ze skript Ing. Jána Spišáka, PhD, kde je uvedeno, že typy vojenských operací jsou vesměs uváděny jako bojové, stabilizační, operace na podporu míru a vojenské mírové nasazení [8]. Charakter jednotlivých typů operací vyžaduje různé intelektuální přístupy a může vyžadovat různé uskupení sil, i když všechny typy operací tvoří v podstatě stejný rozsah vojenských aktivit. Útočné, obranné, stabilizační a umožňující.

Protipovstalecké operace (COIN- Counterinsurgency) jsou pravděpodobně nejnáročnější variantou při stabilizačních operacích a v průměru trvají 12-15 let, někdy i déle. A v právě s ohledem na COIN bylo provedeno dotazníkové šetření u 25 respondentů s otázkou, *Jakou máte představu požití NLW ve spektru konfliktů v porovnání s COIN?* Výsledky jsou uvedeny níže v grafu:



Obr. 1 Neletální zbraně v operacích.

Zdroj: vlastní.

Jak je vidět na grafu, někteří respondenti úplně zavrhnou použití neletálních zbraní. Domnívám se, že obdobné výsledky v podmínkách armády lze očekávat například v boji proti terorismu. Musíme mít stále na paměti, že budoucí operace se odehrávají v místech s velkou hustotou obyvatelstva, městech, deltách řek, průmyslových aglomeracích. *V těchto případech musíme uvažovat o ochraně civilního obyvatelstva a použití neletálních zbraní tedy má své nezastupitelné místo při řešení jakéhokoliv konfliktu.* S největší pravděpodobností budou NLW použity na kontrolních stanovištích, při obraně ODOS, při potlačování nevole davu, ale také při kinetických operacích v uzavřených prostorech. Také si lze představit použití NLW jako protiopatření teroristických hrozeb například v souvislosti s migrací populace z konfliktního operačního prostředí. Jestli je zvažováno použití NLW, je pro další analýzu potřebné si stanovit výhody a nevýhody použití neletálních zbraní.

Je třeba se zamyslet nad výhodami použití neletálních zbraní a to nejen na taktické a operační úrovni ale především strategické úrovni. Vzhledem k několikrát zmiňovanému operačnímu prostředí s velkou hustotou obyvatelstva, snížením či cílem eliminace kolaterálních ztrát a ztrát na majetku lze konstatovat, že nasazení NLW může být vhodnou alternativou letálních zbraní.

*Druhou oblastí je schopnost AČR použít NLW v masovém měřítku. S možným nasazením neletálních zbraní může souviset i změna taktických činností plněné ozbrojenými silami. Je vůbec AČR schopna použít neletální zbraně a disponuje AČR dostatečnými prostředky pro nákup a zavedení těchto zbraní do výzbroje? Z tohoto důvodu byly provedeny *strukturované rozhovory se sedmi experty* s cílem zjistit dostatečně odborné názory a informace, které pomohou zjistit negativní a pozitivní výroky k dané problematice. Tak například v pěti případech bylo zdůrazněno, že neletální neznamená nesmrtící. Konkrétně byla zdůrazněna zdravotní indispozice cíle, to znamená, že je ideální použít NLW vůči zdravým osobám. Jiným příkladem je shoda týkající se ospravedlnění boje a získání si veřejného mínění. Tímto způsobem byly tyto data vyhodnoceny a použity ke zjištění problému použití neletálních zbraní AČR metodou „Stromu problému“.*

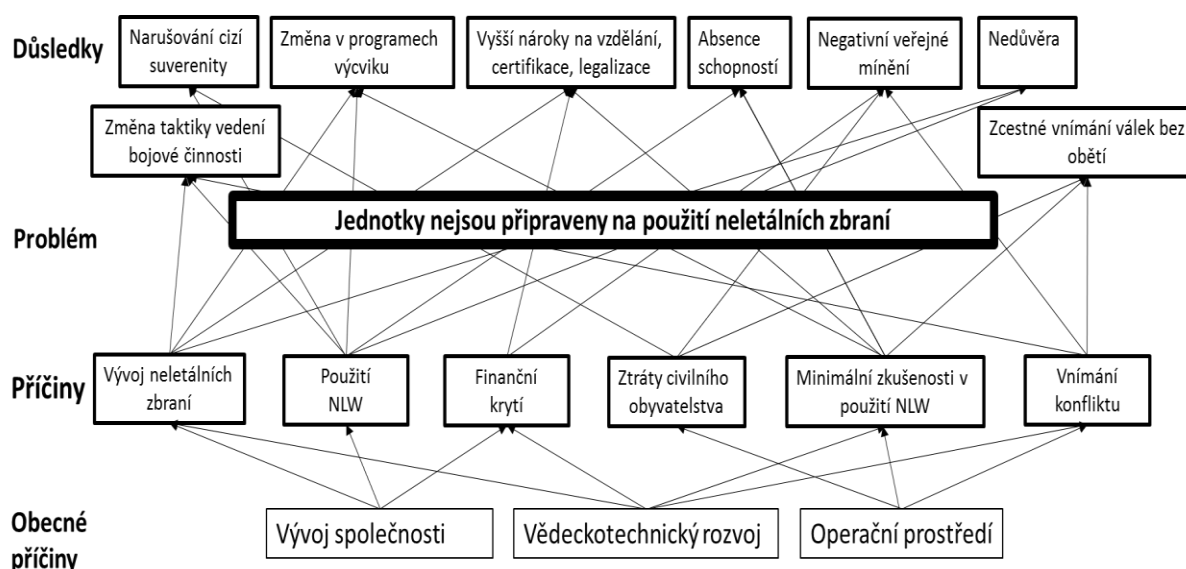
Negativní výroky o NLW:

- bylo by naivní myslet si, že začlenění neletálních zbraní do vojenských doktrín může přinést války bez umírání;
- situace, v níž mohu zvítězit ve válce za cenu minimálních ztrát na životech, určitým způsobem podporuje myšlenku války;
- použití může vést k lehkomyšlnému zasahování do konfliktů nebo narušování cizí suverenity i tam, kde by jinak použití smrtících zbraní bylo nemyslitelné;
- neletální zbraně jsou navrženy k zásahům proti zdravým osobám (oblast etiky);
- pozornost protivníka se může snadno obrátit proti civilistům nebo nezainteresovaným osobám v případě ochrany regulérních jednotek;
- použitím méně účinné NL zbraně mohu vyprovokovat odhodlaného útočníka ke zvýšení brutality útoku, nebo i k použití smrtících zbraní;
- nedůvěra vojenské části populace k účinkům těchto zbraní;
- zatím malé zkušenosti s použitím NLW zbraní v reálných konfliktech.

Pozitivní výroky o NLW:

- veřejné mínění může pozitivně hodnotit jednotky, které tyto zbraně používají;
- velká pravděpodobnost snížení kolaterálních ztrát, ztrát na lidských životech;
- média a sociální sítě mohou sdílet pozitivní informace o použití NLW;
- mnohem snazší takový boj ospravedlnit a naklonit si veřejné mínění;
- míří zcela přesně na protivníkovu víru ve vítězství;
- NLW se budou s určitostí vyvíjet a to nejen díky vědeckotechnické revoluci ale především z důvodu humánní víry;
- NLW budou hrát roli především při stabilizačních a humanitárních operacích, kde je proti mysli použití letálních zbraní vůči neozbrojeným aktérům konfliktu.

Na základě takto analyzovaných pozitivních a negativních výroků bylo provedeno šetření ke zjištění problému a to metodou stromu problému.



Obr. 2 Strom problémů neletálních zbraní v AČR.

Zdroj: vlastní.

Na základě výše zobrazené metody lze konstatovat, že je množství opatření, které by měly být uvedeny do reality v souvislosti s použitím neletálních zbraní v současných a budoucích operacích. Změna taktiky vedení bojové činnosti, změny v programech výcviku jednotek a vyšší nároky na vzdělání a profesionalitu obsluh sofistikovaných zařízení mohou být vhodným začátkem k vyšší efektivitě využití neletálních zbraní.

Na základě výše uvedených metod (dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů a stromu problému), lze konstatovat, že v současné době nejsou jednotky Armády České republiky připraveny použít neletální zbraně. Jedinou výjimkou mohou být jednotky Vojenské policie, které jsou ale vyzbrojeny mimo jiné jen velmi lehkými a přenosnými prostředky jako jsou např. kinetické projektily, obušky a různé druhy dýmových granátů.

3 DOPORUČENÍ PRO AČR

Jednotky AČR musí být schopny působit v celém spektru konfliktu. Ať je uskutečněna jakákoliv operace, je na místě zdůraznit, že populace bude vždy rozhodujícím faktorem v post válečném období, kdy půjde nejen o obnovu zničené infrastruktury, ale především o podporu danou místním obyvatelstvem. Proto autor navrhuje v souvislosti s použitím neletálních zbraní v operacích následující:

- navrhnout „Centrum neletálních zbraní“, které může být součástí Vojenské akademie Vyškov nebo UO Brno. Cílem tohoto centra by bylo připravovat jednotky AČR na používání neletálních zbraní v celém spektru konfliktu. Důraz položit především na spodní hladinu spektra konfliktu [9], operace vojenské mírové angažovanosti a operace na podporu míru, protipovstalecké operace. Nicméně nelze ani vynechat přípravu na souběžné použití letálních a neletálních zbraní, jehož cíl může být zaměřen více na kinetické operace. Dalším cílem by mohlo být soustředění expertů a odborníků na neletální zbraně, kteří by sledovali a analyzovali vývoj neletálních zbraní, vyhodnocovali by jejich použití, slabé a silné stránky a doporučovali jejich nasazení v operacích. Složení a organizace by měla odpovídat možnostem a schopnostem AČR, nicméně je pravděpodobné, že by centrum mohlo být tvořeno třemi odděleními a to oddělením odpovědné za přípravu jednotek s ohledem na používání neletálních zbraní a zpětnou vazbu. Druhé oddělení by mohlo být odpovědné za analýzu a doporučení použití NLW na konkrétní typy operací sledování trendů NLW. Třetí oddělení by mohlo mít kompetence k prosazování změn v programech výcviku jednotek, které bude zaměřeno především na Návrhy změn výcviku do výcvikových programů AČR;
- navrhnout pro zabezpečení přípravy jednotek kurz protipovstaleckých operací, které mohou být jednou z nejvíce využívaných operací. Vůle, čas a prostor budou jedny z hlavních posilujících nástrojů v boji populace proti jakémukoliv protivníkovi. Když se k tomu přidá

vyčerpanost jednotek potlačující povstalce, jsou vytvořeny podmínky pro neuvážené aktivity proti populaci, které mohou vést ke kolaterálním ztrátám. Jako druhá varianta a asi i jednodušší a účinnější, může být začlenění problematiky povstaleckých a protipovstaleckých operací do modulů výuky na UO Brno a velitelské přípravy štábů a jednotek AČR. To vše by mělo probíhat v úzké součinnosti se zkušenostmi použití NLW v reálných situacích;

- prioritně vybavit neletálními zbraněmi jednotky vojenské policie, které připravovat průběžně a v případě přípravy operace úzce součinit a sladit činnosti s jednotkou, která je připravována do operace. Vzhledem k technologicky vyspělým možnostem lze předpokládat rychlý vývoj neletálních prostředků. Vojenská policie a připravované jednotky by měly být vybaveny nejen ručními neletálními prostředky jako štíty, obušky, tasery, pepřovými a jinými spreji či dýmovými granáty a gumovými projektily. Mezi budoucí, lukrativní a účinné neletální zbraně patří optické indikátory a oslňující lasery, akustická zařízení (které produkují cílené, směrové zvukové vlny s předem naprogramovanými cizími frázemi k odrazení činnosti jednotlivců), sítě na vozidla (eliminovat pohyb vozidla namotáním sítě na hnací nápravu a propíchnutí pneumatik a tím poskytnout více času vojákům). Asi největší potenciál se projevuje v energetických zbraních. V současné době se testují například energetické zbraně schopné vyvolat pálivý pocit na pokožce zasažených osob, jako jsou prostředky ADS 1 [10] a ADS 2 (Active Denial System), což je kontejnerová verze vhodná pro operační použití.

ZÁVĚR

Jsou-li současné vojenské operace založeny na obnovování míru a stability, nemohou takových cílů dosáhnout za použití tvrdé síly a destrukce. Armáda tedy musí být vybavena vhodnou alternativou. Pokud je třeba zhodnotit význam a použití neletálních zbraní, je bezpochybně jasné, že každý zachráněný život, každá humánnost v boji o populaci přináší pozitivní vnímání a veřejné mínění se přiklání na stranu bojujících jednotek. Takový boj je zcela jasně lépe ospravedlnitelný skrz média a to nejen u nezúčastněných stran. Ten kdo má veřejné mínění na své straně, má nakročeno k vítězství. Navíc praktické zkušenosti ukazují, že neletální zbraně mají své místo a úlohu v současných operacích. Jejich strategické a operačně taktické využití je popsáno v kapitolách výše. Vzhledem k těmto skutečnostem se zdá být průchozí i vyčlenění dostatečných finančních prostředků odpovědnými představiteli rezortu Ministerstva obrany na jejich pořízení. Autor v kontextu s již praktickými zkušenostmi jiných států NATO poukazuje na strategické a operačně taktické výhody či nevýhody neletálních zbraní. Na jejich základě a na základě získaných dat z dotazníkového šetření pomocí stromu problému poukázal na skutečnost, že AČR není zatím schopna vést operace s neletálními zbraněmi v masovém měřítku. Uvedené návrhy autora tohoto článku v oblasti organizačních či výcvikových prvků mohou posloužit jako návod nebo prvotní myšlenka k hromadnému zavedení neletálních prostředků do výzbroje AČR.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Mob busters: Non-lethal weapons seek prime time. Jane's Military & Security Assessments Intelligence Centre [online]. United Kingdom: IHS, 2015 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: http://www.janes360.com/images/assets/175/51175/Non-lethal_weapons_seek_prime_time.pdf.
- [2] Non-Lethal Weapons (NLW) Reference Book. Joint Non-Lethal Weapons Directorate, Quantico: DoD USA, 2012.
- [3] PETERS, R. *Fighting for the future: will America triumph?*. 1st pbk. ed. Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2001. ISBN 0811728056.
- [4] ALLISON, G. T. *Nonlethal weapons and capabilities*. 1. USA: Council on Foreign Relations, 2004. ISBN 0-8769-341-1.
- [5] *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - VHU Praha, 2015. ISBN 978-80-7278-666-4.

- [6] JP 3-24 Counterinsurgency Operations: Counterinsurgency Operations [online]. Washington, 2009. [cit. 2018-01-20]. Dostupné také z: http://fas.org/irp/doddir/dod/jp3_24-2009.pdf.
- [7] AJP-3.4.4 Allied Joint Doctrine For Counterinsurgency: Alliedf Joint Doctrine For Counterinsurgency. 1.st edition. Brusel: NATO Standardization Agency, 2011. Dostupné také z: <https://info.publicintelligence.net/NATO-Counterinsurgency.pdf>.
- [8] SPIŠÁK, J. *Operační umění v teorii a praxi. 1.* Brno: UO Brno, 2015. ISBN 978-80-7231-446-1.
- [9] AJP 01: Allied Joint Doctrine [online]. Brusel: NATO Standartization Office, 2017 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/602225/doctrine_nato_allied_joint_doctrine_ajp_01.pdf.
- [10] The Active Denial System: Obstacles and Promise. Edu [online]. 2013: Institute for the Theory and Practice of International Relations, 2013 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: https://www.wm.edu/offices/itpir/_documents/pips/ADS.Report.Final.6.28.2013.Printer.pdf.

VYJEDNÁVÁNÍ: JEHO ROLE A VÝZNAM PŘI ŘEŠENÍ KONFLIKTU A VEDENÍ ZAHRANIČNÍCH OPERACÍ

NEGOTIATION: ITS ROLE AND IMPORTANCE IN RESOLVING CONFLICT AND FOREIGN OPERATIONS

Ivo MARCIN²⁰

Abstrakt

Proces vyjednávání začíná již v latentních fázích konfliktů a hraje významnou úlohu při případném prohlubování konfliktu. Na výsledcích vyjednávání závisí rozsah a úroveň případných zahraničních operací, jejich role a úloha, jakož i forma a délka vedení těchto operací. V neposlední řadě systém vyjednávání pak identifikuje i další post-konfliktní vývoj. Vhodně nastavený proces vyjednávání, včetně správné identifikace a zahrnutí všech relevantních aktérů do tohoto systému, výrazně ovlivňuje hospodářsko-politické aspekty nejen v místě konfliktu, ale jeho důsledky mají přesah do širokého regionu všech zaangażovaných stran. Článek reflektuje význam systému vyjednávání v rámci hrozícího nebo probíhajícího konfliktu a jeho roli při plánování nebo již provádění souvisejících zahraničních operací.

Klíčová slova:

vyjednávání, konflikt, zahraniční operace, hospodářsko-politické aspekty

Abstract

The negotiation process begins already in latent phases of the conflict and plays a significant role in the eventual deepening of the conflict. The extent and level of possible foreign operations, their role and tasks, as well as the form and duration of operations, depend on the outcome of negotiations. Last but not least, the negotiation system identifies further post-conflict development. A properly set negotiation process, including the correct identification and involvement of all relevant actors into the system, significantly affects the economic and political aspects not only at the point of conflict, but its consequences are overlapping across a wide region of all involved parties. The article reflects on the importance of negotiating system within the imminent or already ongoing conflicts and its role in planning process or realization of related foreign operations.

Key words:

negotiation, Conflict, Foreign Operations, Economic and Political Aspects

ÚVOD

Vyjednávání je jedním z důležitých a zásadních nástrojů v průběhu celého procesu konfliktu. Správně nastavený systém vyjednávání, identifikace všech klíčových aktérů, kteří jsou v rámci daného konfliktu do tohoto procesu zahrnuti, stejně jako identifikace možných zdrojů, rizik, historických, hospodářských, politických a jiných souvisejících aspektů, hraje klíčovou roli nejen při dosažení vlastního výsledku vyjednávacího procesu, ale utváří další podmínky, rozsah a způsob vývoje celého konfliktu.

Někteří autoři hovoří při přípravě a vedení vyjednávání jako o „vyjednávací architektuře“²¹ [1], tj. každý proces vyjednávání je skutečně možno označit v přeneseném slova smyslu za umělecký sloh,

²⁰ Ing. Ivo Marcin, Univerzita obrany v Brně, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra ekonomie, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika; email: ivo.marcin@unob.cz.

²¹ Např. Vincenc Fisas (2016) uvádí, že vyjednávání se může zřídka odehrávat i bez „vyjednávací architektury“, pokud je konflikt ovlivněn mnoha různými procesy a přístupy různých aktérů, v různém časovém období. Jako příklad uvádí konflikt na Ukrajině v letech 2014 a 2015 z hlediska přístupu Německa a Francie.

ve kterém se odráží ostatní společenské vlivy a podmínky. Vyjednávání je jedním z prvních nástrojů sloužících jako preventivní opatření v počátečních fázích konfliktů a svou neoddiskutovatelnou roli hraje rovněž již v rámci probíhajícího konfliktu. Vyjednáváním se určuje rozsah konfliktu, zapojení aktérů do jeho potlačení a v neposlední řadě právě forma a způsob potenciálních zahraničních operací. Pro ukončení konfliktu a následném vyjednávání o post-konfliktní situaci, hraje velkou roli další politický a hospodářský vývoj nejen v místě konfliktu, ale rovněž všech zainteresovaných aktérů širokého regionu.

O rozsáhlém významu procesu vyjednávání svědčí i některá statistická data z hlediska vývoje a ukončení konfliktů²² [2], kdy např. ze 117 konfliktů analyzovaných mezi léty 1980 až 2015, bylo 40,2% ukončeno mírovými dohodami (47,9% konfliktů z celkového počtu uvedených konfliktů nebylo ke konci roku 2015 ukončeno). Z 61 konfliktů ukončených v tomto období bylo 77% ukončeno právě mírovými dohodami a jen 16,4% prostřednictvím vojenského vítězství jedné ze zúčastněných stran. Navíc je patrný nejen vlastní význam vyjednávání, jako nástroje pro řešení konfliktu, ale i rostoucí potenciál tohoto nástroje v posledních letech. Z uvedených 61 konfliktů bylo 32% ukončeno v posledních pěti letech, 53,2% pak v posledních deseti letech. Statisticky lze rovněž částečně vyjádřit i úloha procesu vyjednávání při identifikaci a zapojení dalších aktérů pro řešení konfliktu, kdy v uvedeném období 1980-2015, byly do 81,2% analyzovaných procesů vyjednávání angažovány další třetí strany v roli zprostředkovatelů [2].

V neposlední řadě hraje proces vyjednávání roli pro další vývoj a průběh konfliktů, ať již konvenčních či v poslední době rostoucí význam a dopad konfliktů nekonvenčních (např. terorismus, povstání) a stanovení způsobu a rozsahu případných zahraničních operací pro jejich řešení. Jedná se např. o určení, jaké prvky bude potenciální operace obsahovat (např. bojové, mentoring, dohled nad dodržováním příměří, humanitární, rekonstrukční a další), rovněž časové hledisko celé operace, způsob a míru zaangažování ostatních stran do konfliktu a v neposlední řadě zejména její hospodářský a politický přesah nejen v místě konfliktu, ale často i z hlediska širokých mezinárodních aspektů.

1 VYJEDNÁVÁNÍ A JEHO ÚLOHA V RÁMCI KONFLIKTU

Vyjednávání v otázkách řešení konfliktu je možno označit za proces, ve kterém se dvě nebo více opozičních stran rozhodly diskutovat rozdílný pohled na danou věc či problematiku v rámci dohodnuté struktury či systému a s cílem nalezení vhodného a uspokojivého řešení pro všechny angažované strany [1]. Vyjednávání může představovat různé formy, resp. od přímých osobních jednání přes jednání nepřímá, či jednání zprostředkovaná třetími stranami, jednání formální nebo neformální a mohou být vedena nejprve od počátečního dialogu po navazující vlastní „strategické“ vyjednávání. Rozdíl mezi těmito formami je zpravidla dán politickými aspekty tohoto procesu, které jsou reakcí či úmyslem na jiná koncepční či strategická rozhodnutí.

Podstatnou součástí procesu vyjednávání a zejména pak jeho očekávaného výsledku je scénář, kde nejsou vítězové a poražení. Jednostranná jednání či jednostranné výhry nevedou zpravidla k definitivnímu vyřešení konfliktu. Právě schopnost porozumění rozdílného pohledu na předmětnou problematiku dokáže vybudovat potřebnou důvěru v rámci celého procesu a rovněž hraje klíčovou roli ve „správném a trvalém“ vyřešení celého konfliktu. Nelze plně očekávat, že výsledkem vyjednávání bude nalezení oboustranného kompromisu ve všech problematických aspektech řešeného konfliktu, ale porozumění celkovému problému a rozdílného pohledu, včetně získání zmíněné důvěry, je potřebným krokem pro pokračování těchto jednání a prostorem pro vytváření a uzavírání dalších navazujících dohod.

Nicméně je potřeba uvést i skutečnost, kdy vyjednávání nebo různé formy dialogu, formální a neformální komunikace a další nástroje, nemusí vždy představovat pouhou snahu na nalezení kompromisu a brzké ukončení a vyřešení konfliktu. Jedná se v neposlední řadě také o účinný nástroj, který je součástí celé strategie vedeného konfliktu nebo války a jeho prostřednictvím jsou dosahovány druhotné či další cíle, nejen bezpečnostní, ale často zejména politické, hospodářské a taktéž sociální a jiné.

²² Např. data uváděná v ročenkách „Yearbook on Peace Processes“, vydávané barcelonskou Školou pro kulturu míru.

1.1 ZÁKLADNÍ ASPEKTY PŘI IDENTIFIKACI A NASTAVENÍ PROCESU VYJEDNÁVÁNÍ V RÁMCI KONFLIKTU

Důležitými částmi celého procesu vyjednávání je definování jednotlivých fází. Každá z takto označených fází vyjednávání hraje podstatnou roli pro jeho případné pokračování nebo naopak předčasného ukončení, patu, či dokonce včasného nalezení možné shody nebo výsledku. Již před zahájením vlastních jednání je nezbytné stanovit zejména uplatňované formy jednání a skladbu zodpovědného či zodpovědných týmů, očekávanou délku jednotlivých jednání a jejich harmonogram, včetně vhodně zvoleného místa a lokality, zvážit veškeré související okolnosti a další politické, hospodářské, příp. mezinárodní a bezpečnostní podmínky. Klíčové je rovněž uvážit přizvání všech ostatních odpovídajících aktérů na patřičných úrovních, zejména pak s ohledem na vedení „vyváženého“ procesu, tj. s ohledem na patřičné oboustranné nebo vícestranné pochopení řešeného problému. Zásadní je rovněž načasování pro jednotlivé fáze vyjednávání. Přípravná fáze by ale měla také obsahovat modelování určitého předpokládaného vývoje plánovaných jednání a zvážit možnosti pro případné ústupky, dohody a modifikace situací, včetně potenciálních nabídek pro opoziční stranu, popř. ostatní zúčastněné aktéry.

Volba správné formy vyjednávání či dialogu je podstatná také s ohledem na určité fáze vývoje konfliktu a to i s ohledem na jeho možný výsledek. Jednání v počátečních fázích konfliktu budou mít jinou formu shody a řešení než výsledky v rámci vyjednávání již probíhajícího ozbrojeného konfliktu, kde např. Fisas [1] určil pět možných kategorií pro ukončení konfliktu a zahájení mírového procesu, přičemž v některých případech existují kombinace těchto oblastí. Jedná se o tyto kategorie:

- jednoduchá demobilizace a opětovné začlenění;
- sdílení politické, vojenské nebo ekonomické moci;
- výměna (mír za demokracii, mír pro území, mír za stažení, mír za uznání práv atd.);
- opatření na budování důvěry;
- formy samosprávy nebo "zprostředkovatelské politické architektury".

Mezi teoriemi na ukončení konfliktu ve formě občanských válek někteří další autoři²³ [3] identifikovali šest hypotéz, které vedou k zahájení jednání pro ukončení a řešení válečného konfliktu. Mezi tyto hypotézy jsou zařazeny [3]:

- náklady na válku. Tato hypotéza se zakládá na souvislostech, že čím dražší je válka, tím je pravděpodobnější, že bojující strany zahájí jednání pro uzavření dohody;
- vyrovnané síly. Pokud se při vedení válečného konfliktu prokáže vyrovnané síly na obou stranách, tím pravděpodobnější je zahájení jednání pro urovnání konfliktu;
- domácí politická situace. Čím demokratičtější je stát, na jehož území je veden válečný konflikt, tím pravděpodobnější je zahájení jednání o jeho urovnání;
- etnická identita. Pokud jsou boje vedené mezi zástupci různých etnik, je méně pravděpodobné, že ukončí konflikt dříve, než boje mezi příslušníky stejných etnik;
- dělitelnost výsledku (cíle). Čím více se štěpí předmět (cíl), o který je veden boj, tím více je pravděpodobné, že dojde k zahájení jednání o uzavření dohody;
- zprostředkovatel (mediátor). Dalším z aspektů pro ukončení válečného konfliktu v rámci občanské války se liší přítomností nebo nepřítomností externího mediátora.

Pro každou fázi konfliktu je tedy potřeba zvážit široký okruh aspektů, jejich skladbu vyhodnocovat v každé nadcházející fázi vývoje konfliktu, resp. po každém kole proběhlých jednání. Vzhledem ke specifičnosti tohoto nástroje, tj. kdy proces vyjednávání je přímým a souvisejícím nástrojem konfliktu, stává se jedním ze zásadních prostředníků aplikace ostatních politik a nástrojů zúčastněných aktérů konfliktu, přičemž jeho největší odkaz lze spatřit zejména v rámci probíhajícího ale rovněž i

²³ Barbara F. Walter (2001) se zabývá teoriemi analyzujícími příčiny ukončení občanských válek, zejména prostřednictvím prací I. Williama Zartmana a Stephena Johna Stedmana.

po ukončení těchto konfliktních situací, např. ve formě ekonomického vývoje nejen vlastního regionu, ale rovněž některých sektorů zúčastněných aktérů konfliktu²⁴ [4; 5].

1.2 VÝZNAM VYJEDNÁVÁNÍ V RÁMCI KONFLIKTU

Pro provázanost s procesem vyjednávání se článek v této části zabývá především konflikty, které mohou v některé jejich fázi zapříčinit i jejich ozbrojené vedení, definicí a teoretickými a empirickými předpoklady vzniku konfliktu z pohledu identifikace a nastavení následného negociačního procesu.

Konflikt je některými autory označován jako součást vlastního vyjednávacího procesu [6]. Vyjednávání pak dále většině ozbrojeným konfliktům jednak předchází a rovněž většina vedených válek je právě ukončena negociačním procesem [7]. Dle studie některých autorů²⁴ u občanských válek vedených v letech 1940 až 1992, převládá úspěšné ukončení negociačních procesů jako důvod pro ukončení vedených válečných konfliktů. Nicméně bez dalších vyjednávání a skutečně uzavřených příměří, včetně nastavení dalších důležitých politicko-hospodářských kroků, není pouhý negociační proces zárukou dlouhodobého ukončení vedeného konfliktu [3].

Fisas prostřednictvím každoročních analýz nejvýznamnějších negociačních procesů prezentovaných v ročenkách „Yearbooks on Peace Processes“ barcelonské Školy pro kulturu míru [2], uvádí za období 2010 až 2013 celkem 116 příčin krizových stavů těchto procesů. Jejich vznik je způsoben různými aspekty, přičemž některé z nich přetrvávají i z důvodu nedostatečných nebo zvolené nevhodné formy probíhajících jednání. Z uvedeného celkového počtu se ve čtyřletém období 41 příčin krizových stavů opakovaně v monitoringu objevuje, což představuje přibližně třetinu všech evidovaných příčin. Jedná se tak o aspekty, které z velkou měrou pravděpodobnosti zapříčiňují eskalaci krizové situace a její následný zhoršený vývoj konfliktu. Tyto opakující se příčiny v rámci konfliktních situací jsou [1]:

- uvalení předběžných podmínek;
- zásadně rozdílné pohledy na témata, o kterých má být rozhodováno, již v počáteční fázi vyjednávání;
- spory mezi zeměmi, pokud se jedná o vedení vyjednávání;
- nesouhlas s vládním vyjednávačem;
- prohlášení jedné ze stran jako "persona non grata" zástupci regionálního zprostředkujícího orgánu;
- odstoupení zprostředkovatele;
- kritizování mediátora;
- odmítnutí nebo nedůvěra ve zprostředkovatele nebo mediátora;
- znepokojení při zprostředkování mediace třetí země;
- snížení nebo zvýšení frekvence rozhovorů;
- kritika vyjednávacího modelu;
- odmítnutí příměří na začátku jednání;
- uvěznění členů vyjednávacího týmu nebo týmu poradců;
- neuznání zástupců druhé strany;
- výzva k ukončení násilí nebo opuštění od vedení ozbrojeného boje při zahájení jednání;
- nesouhlas s místem schůzky;
- požadavek mezinárodního zapojení;
- zákaz vyjednávačů cestovat;
- odmítnutí dialogu s exilovou vládou;
- překryv s mírovou dohodou podepsanou s jinou skupinou v regionu;
- nesouhlas s formátem jednání a zeměmi, které se mají zapojit;
- infiltrace tajných jednání;
- požadavek po větší angažovanosti ze strany sousední země;
- usmrčení zprostředkovatele;
- přednostní požadavek na objasnění politických postojů;
- odmítnutí ozbrojených skupin dané země provádět samostatná jednání;

²⁴ Např. Ray, Esteban (2017) se zabývají analýzami vztahů hospodářského rozvoje a konfliktu z pohledu jeho negativního, resp. pozitivního vlivu zkoumaných některými autory nebo Krč, Urban (2010) analyzují vztah vojenských výdajů a ekonomického růstu pomocí několika modelů či testů.

- požadavky na volný pohyb pro vyjednávače ozbrojené skupiny;
- odmítnutí externí mediace;
- odmítnutí jedné ze stran uspořádat nové kolo rozhovorů;
- odmítnutí udělit všeobecnou amnestii členům ozbrojených skupin;
- odmítnutí zprostředkujícího subjektu nebo mediačního formátu;
- zkreslení mediátorem;
- zadržení vedoucích vyjednávačů z ozbrojených opozic;
- selhání při požadavku na propuštění některých vedoucích vyjednávačů z ozbrojené opozice;
- nedostatek důvěry;
- odmítnutí sdílet jednání s jinými skupinami;
- absence ustanoveného mluvčího;
- nedostatek svobody pohybu pro vyjednávače;
- nedostatek záruk bezpečnosti vyjednávačů;
- požadavek na přítomnost mediátorů v jednáních;
- jedna strana koaliční vlády nesouhlasí s vyjednáváním.

Význam procesu vyjednávání v rámci nastalé konfliktní situace lze identifikovat už v základní otázce, tj. jakou měrou přispívá proces vyjednávání v eskalaci či eliminaci konfliktní situace, jejímu formování, řešení a následnému definování post-konfliktního stavu? Ze skutečností uváděných v článku vyplývá, že proces vyjednávání se zásadním způsobem účastní na definování všech těchto fází konfliktu, stejně jako na definování konfliktu jako takového a z hlediska významu se tak jedná o jednu z klíčových součástí konfliktu, resp. „válečné strategie“²⁵ [1].

2 ÚLOHA VYJEDNÁVÁNÍ V KONTEXTU ZAHRANIČNÍCH OPERACÍ

Článek v rámci definování a identifikování vlastní role procesu vyjednávání v kontextu konfliktních situací několikrát uváděl skutečnost, že jednou z rolí vyjednávání je forma, způsob a rozsah nastavení a vedení zahraničních operací. Tento problém je potřeba vnímat z několika pohledů, ať již se jedná o vlastní vedení a organizování takové operace, až po její financování.

V první řadě se jedná o rozhodnutí potřebnosti vedení zahraniční operace z pohledu významu a rozsahu vedeného, resp. potenciálního konfliktu. V této fázi je nutné identifikovat zejména aspekty, které mají vliv na přeshraniční přesah konfliktu nebo aspekty, jejichž existence nenasvědčuje včasné nebo trvalé vyřešení konfliktu. Vyjednávání se zeměmi o potřebnosti nasazení zahraniční operace tak může nastat např. na základě požadavku dané země o účast na vyřešení konfliktu nebo zájem o spolupráci z pohledu mentoringu místních bezpečnostních složek, zbrojního a dalšího vybavení, pozorovatelská role třetí strany, zapojení jednotek v mírové operaci, či právě role třetí osoby ve formě mediátora. Může se tak jednat o přímou zahraniční intervenci, či případné vytvoření nárazníkového pásma okolo konfliktního území v sousední zemi apod.

Úloha celkového procesu vyjednávání se v kontextu takto vedených operací rozlišuje nejen na jednotlivé fáze v rámci vývoje konfliktu, ale rovněž na jednotlivé úrovně těchto operací. Na vrcholných mezinárodních úrovních se jedná zejména o nalezení vhodné politické a bezpečnostní shody, s přesahy do dalších společenských sektorů, na úrovni operativy se pak jedná o konkrétní systémy vyjednávání pro co nejefektivnější vedení takovéto operace, tj. za použití takových zdrojů, které přináší maximální míru uspokojení, které lze dosáhnout při daných vstupech a za použití daných technologií²⁶ [8]. V případě jednotlivých vyjednávání v rámci probíhajícího ozbrojeného konfliktu se pak vedená vyjednávání týkají zpravidla včasného vyřešení válečné situace a minimalizace dalších ztrát, včetně lidských životů.

Dalším aspektem pro posouzení a rozhodnutí o vedení zahraniční operace může být přeshraniční efekt konfliktu z pohledu jeho významného bezpečnostního rizika na ostatní země. Jedná se např. o nekonvenční formy konfliktu, jako je terorismus. K odvracení možných rizik přijímá tzv. kolektivní

²⁵ Fisas (2016) zmiňuje termín „vyjednávání, jako součást válečné strategie“ i s ohledem na osobní zkušenosti s vyjednáváním v rámci řešení konfliktních situací v různých zemích světa.

²⁶ Jednu z teorií efektivnosti definují P. A. Samuelson a W. D. Nordhaus ve svém díle *Ekonomie*.

opatření preventivního charakteru některá z mezinárodních organizací (např. OSN či NATO) a následná vyjednávání se vedou nejen ve formě mezinárodního zapojení do konfliktu, ale rovněž z pohledu zapojení členských zemí v rámci zmíněných organizací, z pohledu technického, finančního a dalších parametrů. Konkrétní podmínky pro řešení takovýchto sporů definuje „Charta OSN“²⁷, zejména ve svých kapitolách VI. a VII. [9]. S tímto tématem rovněž souvisí povinnosti členských států při ohrožení bezpečnosti a suverenity některé z členských zemí uvedených organizací. Podmínky vyjednávání o účasti a nasazení takovýchto operací, včetně jejich financování, je samostatnou rozsáhlou kapitolou vycházející ze závazků členských států těchto organizací. Tento typ operací má nicméně významný post-konfliktní potenciál z pohledu budoucích závazků hostitelské země k dodávkám náhradních dílů či jiných potřebných materiálů k zajištění provozu techniky či některých složek státu a může mít tedy významný vliv na vzájemnou obchodní bilanci zúčastněných stran. Jedná se tak o jeden z možných příkladů politického a hospodářského významu vyjednávání, souvisejících s řešením konfliktu pouze nepřímo, v rámci vedených zahraničních operací.

Příčiny potřebnosti vedení zahraničních operací, včetně stanovení jejich formy, typu, rozsahu a dalších podmínek, je složitou samostatnou problematikou. Tento článek pouze identifikuje význam celkového procesu vyjednávání, jako jeden z klíčových nástrojů při plánování, provádění, kontrole až ukončení zahraničních operací v rámci konfliktních situací. Vyjednávání, jako nástroj, se tak podílí na vlastním vzniku těchto operací a současně se jedná o zásadní strategický nástroj, který určuje jejich provádění. Z praktického hlediska se jedná se o rozsáhlý proces, který definuje různé podmínky na odlišných úrovních, např. politických a operativních úrovních při takto vedených zahraničních operacích a jeho význam, resp. správnou a důležitou analýzu podmínek, aktérů a dalších faktorů, tedy nelze v žádném případě opomíjet.

ZÁVĚR

Termínem vyjednávání je možné, i s ohledem na v článku popisované skutečnosti, označit ucelený systém opatření, která mají zcela zásadní vliv na celkovou definici konfliktu. Vyjednávání se jako proces a rovněž nástroj, stává tak významným prvkem konfliktu, neboť jeho prostřednictvím lze konflikt utvářet, formovat, ale jeho působením konflikt ukončit a rovněž definovat ostatní související aspekty. Za pomoci vhodně nastaveného a vedeného systému vyjednávání lze stanovit a současně i aplikovat hospodářské, bezpečnostní a jiné politiky angažovaných aktérů. Na mezinárodním poli se pak jedná o zásadní geopolitický nástroj pro utváření vlivu.

Článek zmiňuje zejména hlavní úlohy vyjednávání, identifikaci hlavních aspektů a jeho význam v rámci konfliktu a dále jeho roli při nastavení a provádění zahraničních operací. Hovoří se zde o správném nastavení „vyjednávací architektury“, resp. zvážení všech společenských a dalších vlivů a uceleného systému podmínek pro vhodnou definici všech aspektů rozsáhlého procesu vyjednávání, jehož prostřednictvím lze tyto skutečnosti přenášet pro řešení konfliktních situací. Vyjednávání je tak zde rovněž prezentováno v roli nástroje, jehož prostřednictvím je aplikována značná část celkové strategie konfliktu, stejně jako další bezpečnostní, politické, hospodářské, sociální a ostatní cíle.

Článek tak identifikuje některé skutečnosti pro stanovení hypotézy, že vyjednávání není pouhým nástrojem pro řešení konfliktu, ale stává se prostřednictvím možností vlastní konflikt utvářet, de facto jeho přímou součástí.

Závěrečná část je věnována významu procesu vyjednávání v rámci plánování a provádění zahraničních operací, a to jak na úrovni operativní, tak úrovni mezinárodní a politické. Vyjednávání tak představuje jeden z plánovacích nástrojů před nastavením takovýchto operací a hraje zásadní roli při jejich provádění, dosahování jejich efektivnosti a rovněž se zásadně podílí na procesu ukončování těchto operací v rámci konfliktů, resp. definování nastávající post-konfliktní situace nejen v dané oblasti, ale rovněž v širokém regionu dalších angažovaných aktérů v rámci souvisejícího konfliktu.

²⁷ Charta Organizace spojených národů a statut mezinárodního soudního dvora, kapitola VI. Pokojné řešení sporů a kapitola VII. Akce při ohrožení míru, porušení míru a činech útočných.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FISAS, V. *Piece diplomacies: Negotiating in armed conflicts*. Icaria Más Madera, ISBN: 9788498886856 – PVP, 2016.
- [2] FISAS, V. *Ecola de cultura de pau. 2016 Yearbook on Peace Processes*. Icaria editorial, 2016.
- [3] WALTER F. B. *Committing to Peace: The Successful Settlement of Civil Wars*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.
- [4] RAY, D.; ESTEBAN, J. Conflict and Development. *Annu. Rev. Econ.* 2017. 9:263–93. 2017.
- [5] KRČ, M.; URBAN R. Teoretické a metodologické východiska analýzy vlivu vojenských výdajů na ekonomický vývoj. *Ekonomický časopis*, 58, 2010, č. 1, (s. 45 – 60)
- [6] GARFINKEL, R. M.; SKAPERDAS, S. SANCHEZ-PAGES, S. *Bargaining and conflict with incomplete information*. The Oxford Handbook of the Economics of Peace and Conflict. Oxford University Press. 2012. s. 75.
- [7] PILLAR, P. R. *Negotiating peace: War termination as a bargaining process*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1983.
- [8] SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4. s. 28.
- [9] Charta Organizace spojených národů a Statut mezinárodního soudního dvora [online]. [cit. 2017-01-20] Dostupná z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/03/charta-organizace-spojenych-narodu-a-statut-mezinarodniho-soudniho-dvora.pdf>

OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ ČR – PROCESNÍ POHLED

CZ DEFENCE PLANNING – PROCESS VIEW

Josef MELICHAR²⁸

Abstrakt

Autor se v článku zabývá procesním nastavením obranného plánování a možnostmi pro jeho rozvoj z pohledu dlouhodobých plánovacích horizontů. V kontextu obranného plánování NATO a kolektivní obrany se článek zabývá hlavními vzájemnými návaznostmi mezi obranným plánováním NATO a obranným plánováním České republiky. Je zde diskutována prognostika jako podpůrný nástroj dlouhodobého obranného plánování a možnosti jejího využití. Článek přináší podněty a diskusi o možnostech rozvoje obranného plánování ČR v kontextu kolektivní obrany, kdy tento rozměr obrany je realizován v Alianci tvořené nezávislými státy.

Klíčová slova:

proces, plánování, prognózování, schopnosti, stanovení požadavků na schopnosti, prognostické metody

Abstract

The author is dealing in the article with process setting of the defence planning and with the possibilities for its improvement from long term planning horizons point of view. In context of the NATO defence planning the article is dealing with mutual links between NATO defence planning and defence planning of the Czech Republic. Prognostics as a supporting tool of the long term defence planning and possibilities of its exploitation is discussed here. The article brings incentives and a discussion on possibilities of improvement of the Czech Republic's defence planning in context of collective defence, when this dimension of defence is implemented in the Alliance build of independent states.

Key words:

process, planning, prognosing, capabilities, establishing capability requirements, prognostic methods

ÚVOD

V současné době resort obrany řeší stále naléhavější otázku dlouhodobého plánování rozvoje schopností potřebných pro zajištění obrany státu při zajištění efektivního využívání finančních prostředků. Tato otázka vystupuje po letech finančních škrťů a omezení zásluhou současného pozitivního ekonomického vývoje v České republice (dále jen ČR) a současně zhoršováním bezpečnostního prostředí a jeho narůstající dynamikou, nepřehledností a nepředvídatelností o to výrazněji do popředí. Ministerstvo obrany České republiky v současné situaci, determinované poměrem dostupnosti finančních prostředků a charakteru bezpečnostního prostředí potřebuje podložené argumenty pro získání přístupu k finančním prostředkům určeným k navyšování rozpočtu na obranu.

Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu a dlouhodobě stabilnímu hospodaření s finančními prostředky na obranu je funkční a ucelený proces obranného plánování, který umožní stanovit schopnosti relevantní pro budoucí bezpečnostní prostředí a odhadnout finanční náročnost spojenou s pořízením schopností, zajištěním jejich životního cyklu a finanční a zdrojovou náročnost jejich použití v jednotlivých scénářích.

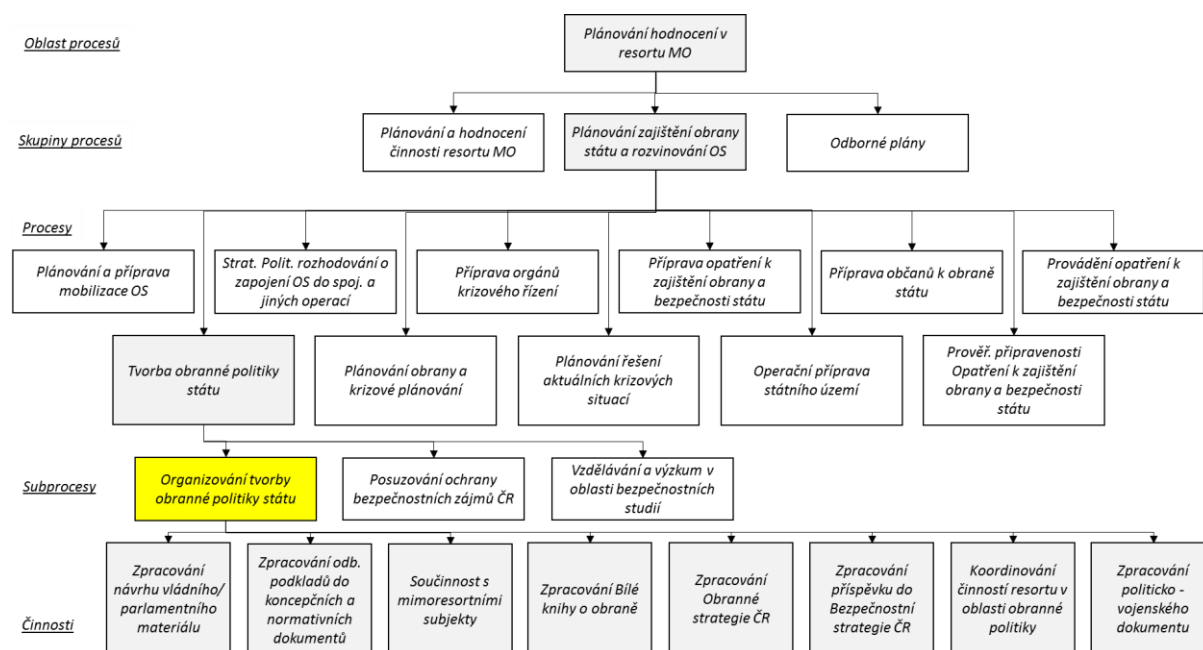
²⁸ Ing. Josef Melichar, Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 442 708, josef.melichar@unob.cz.

Procesní nastavení obranného plánování ČR zakotvené v procesním modelu MO však nevytváří prostor pro tvorbu scénářů, stanovení požadavků na schopnosti, jejich testování a prioritizaci a následnou tvorbu dlouhodobého plánu rozvoje schopností. Dlouhodobý rozměr plánování je tak omezen na zpracování Dlouhodobého výhledu pro obranu. Místo a úloha prognózování nejsou plně doceněny, na druhou stranu tyto nedostatky znamenají značný prostor pro rozvoj a řadu příležitostí pro vytvoření přidané hodnoty. Článek přináší náměty na úvahy a podněty k diskusím o možnostech rozvoje procesu obranného plánování ČR.

1 OBRRNNÉ PLÁNOVÁNÍ ČR Z PROCESNÍHO POHLEDU

Jako východisko pro procesní pohled na obranné plánování byla použita definice procesu podle ČSN EN ISO 9001:2001, která popisuje proces jako „soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ [1].

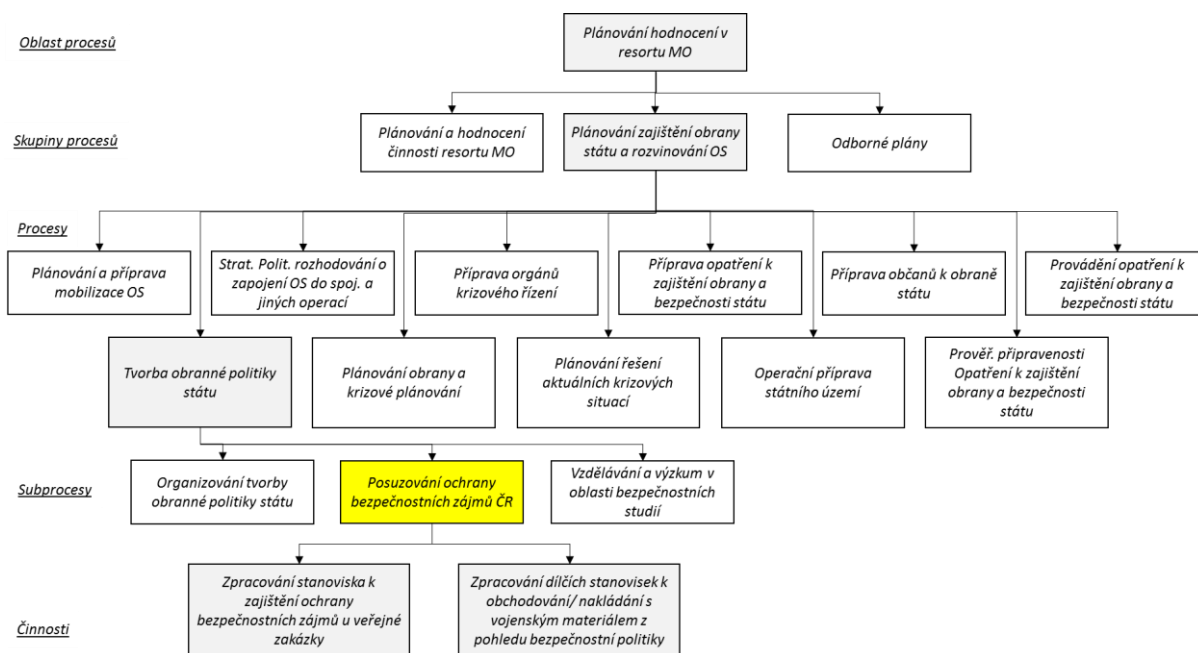
Pro procesní pohled na obranné plánování ČR byl využit procesní model MO, podle kterého je obranné plánování realizováno prostřednictvím tří skupin procesů v rámci oblasti procesů „Plánování hodnocení v resortu MO“, jak je znázorněno na obr. 1. V procesním modelu MO lze vysledovat návaznosti mezi jednotlivými subprocessy, které představují stavební kameny procesu obranného plánování. Procesní model Ministerstva obrany však neobsahuje model procesu obranného plánování v ucelené podobě, popisuje pouze jeho jednotlivé komponenty rozložené do několika skupin procesů. Obranné plánování se zde promítá do skupin procesů „Plánování zajištění obrany státu a rozvinování OS“ a „Plánování a hodnocení činnosti resortu MO“.



Obr. 1 Organizování tvorby obranné politiky státu.

Zdroj: Upraveno podle procesního modelu MO.

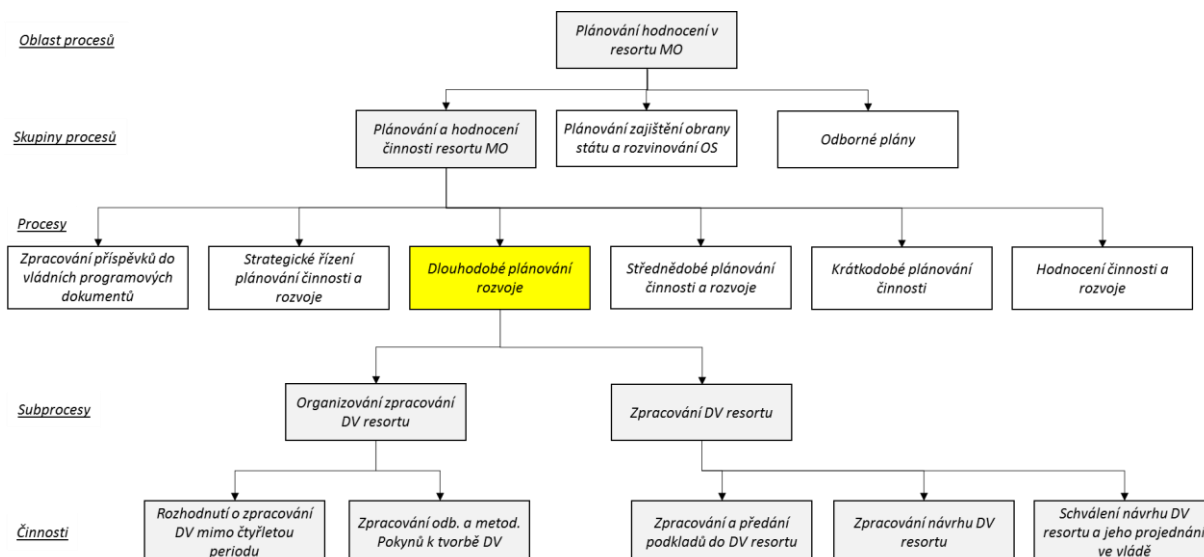
V procesu tvorby obranné politiky státu je realizována tvorba, případně aktualizace základních dokumentů politického zadání, probíhá zpracování Obranné strategie ČR, zpracování příspěvků do Bezpečnostní strategie ČR a je rovněž zpracována, popřípadě aktualizována Bílá kniha o obraně. Posuzování ochrany bezpečnostních zájmů ČR viz obr. 2. je zaměřeno na veřejné zakázky a spočívá ve zpracování stanoviska k zajištění ochrany bezpečnostních zájmů u veřejné zakázky a zpracování dílčích stanovisek k obchodování a nakládání s vojenským materiálem z pohledu bezpečnostní politiky.



Obr. 2 Posuzování ochrany bezpečnostních zájmů ČR.

Zdroj: Upraveno podle procesního modelu MO.

Vzdělávání a výzkum v oblasti bezpečnostních studií je zaměřen především na podporu studentů Univerzity obrany Brno při studiu a při řešení vědeckých úkolů. Stěžejním subprocesem pro dlouhodobé obranné plánování je tedy „Organizování tvorby obranné politiky státu“, na které navazuje subproces „Dlouhodobé plánování rozvoje“ znázorněné stromem procesů na obr. 3. Obranná strategie ČR zde slouží jako základní východisko a podklad pro zpracování dlouhodobého výhledu pro obranu.



Obr. 3 Dlouhodobé plánování rozvoje.

Zdroj: Upraveno podle procesního modelu MO.

Současně platný „Dlouhodobý výhled pro obranu 2030“ je rámcem pro naplnění politicko-vojenských ambicí ČR. Představuje vodítko pro obranné plánování, zejména pro tvorbu pětiletých střednědobých plánů [2].“ Svým rámcovým charakterem vytváří mezeru mezi rámcovým zadáním a střednědobým plánováním a zároveň příležitost pro její vyplnění plánem dlouhodobého charakteru. Chybí zde tak dlouhodobý plán rozvoje schopností, který by přinesl konkrétnější zadání v podobě programů a projektů rozvoje schopností. Předpokladem ke zpracování dokumentu tohoto typu je vytvoření dostatečně konkrétní představy o možné podobě budoucího bezpečnostního prostředí, o možných

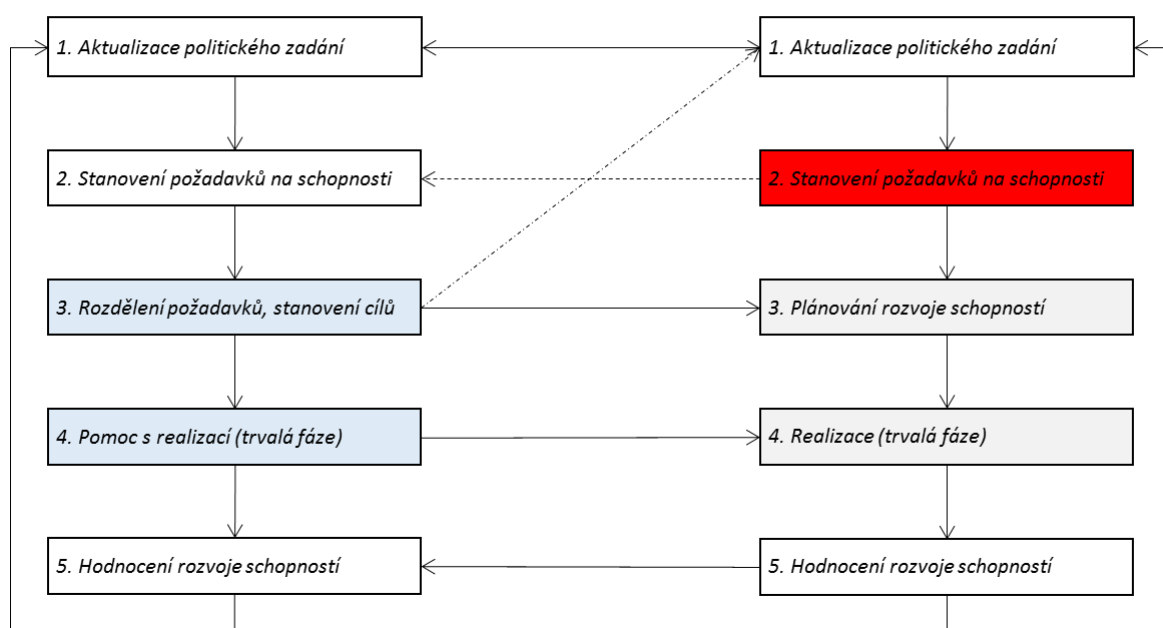
budoucích krizích ohrožujících bezpečnostní zájmy ČR a o schopnostech potřebných k předcházení a k řešení takto identifikovaných budoucích krizí.

2 DLOUHODOBÝ ROZMĚR OBRANNÉHO PLÁNOVÁNÍ

Obranné plánování je plánováním pro budoucí bezpečnostní a operační prostředí, což je samo o sobě determinantou jeho dlouhodobého charakteru. Výstupy obranného plánování by měly poskytovat možnost předcházet projevům současných a budoucích bezpečnostních hrozeb, posilovat připravenost státu na jejich projevy a omezit tak reaktivní plánování v případech, kdy hrozby již začaly materializovat. Obranné plánování ČR je v současné době velmi těsně provázáno s obranným plánováním NATO, zejména s procesem obranného plánování NATO (dále jen NDPP). Současné návaznosti mezi NDPP a procesem obranného plánování ČR jsou schematicky znázorněny na obr. 4.

Plánovací cyklus NDPP

Plánovací cyklus obranného plánování ČR



Obr. 4 Návaznosti plánovacího cyklu obranného plánování ČR na cyklus NDPP.

Zdroj: vlastní.

Při aktualizaci politického zadání NATO jsou reflektovány společné zájmy členských států v oblasti zajišťování obrany teritoria, na kterém se nachází Aliance. Dokumenty, které jsou vytvářeny za účelem poskytnutí podkladů pro aktualizaci politického zadání Aliance (zejména Analýza strategického výhledu – „SFA“²⁹ a Rámec pro budoucí operace Aliance – „FFAO“³⁰) jsou zohledňovány při tvorbě dokumentů politického zadání pro obranné plánování ČR – Bezpečnostní strategie ČR a Obranná strategie ČR.

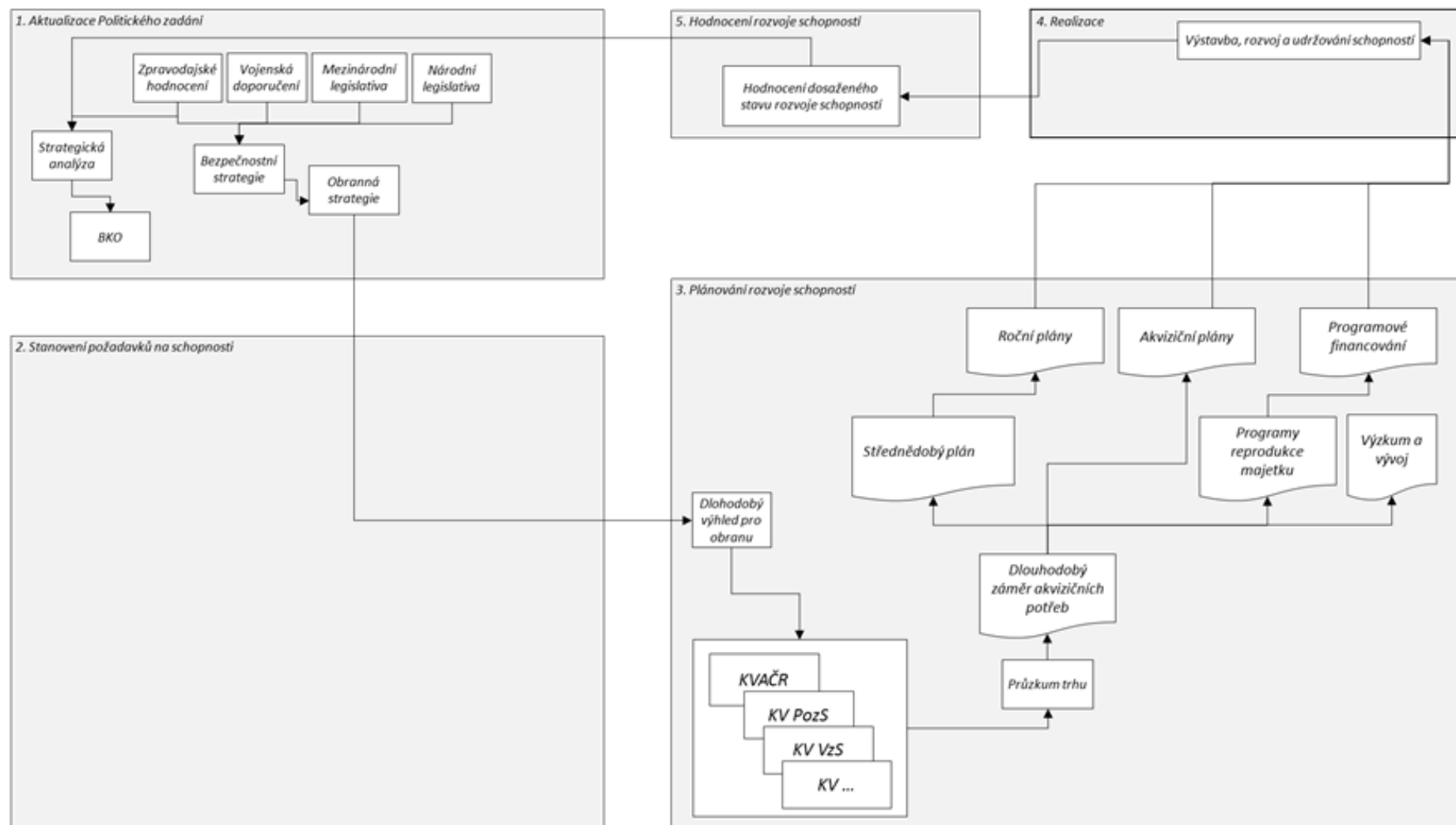
ČR se rovněž spolu s ostatními členskými státy podílí na stanovení požadavků na schopnosti v rámci NDPP a na následném rozdělení požadavků a stanovení cílů rozvoje schopností pro jednotlivé členské státy. Následně přijímá svoje cíle rozvoje schopností, které jsou reflektovány v Obranné strategii ČR v politicko-vojenských ambicích. Co v procesu obranného plánování však ČR chybí, je již zmíněné stanovení požadavků na schopnosti pro ČR, které by mělo vyústit v ucelený soubor požadavků na schopnosti potřebné pro zajištění obrany státu, z nichž část schopností by měly představovat cíle rozvoje schopností pro NATO, schopnosti poskytované ve prospěch Evropské Unie, OSN a v rámci dalších smluvních závazků.

²⁹ SFA – Strategic Foresight Analysis.

³⁰ Framework for Future Alliance Operations.

Z hlediska časových horizontů probíhá plánování rozvoje schopností v resortu obrany ve střednědobých a ročních horizontech. Hodnocení rozvoje schopností je realizováno jako standardní součást jak obranného plánování ČR tak NDPP i obranného plánování EU a probíhá s využitím jednotných dotazníků obranného plánování pro NATO a EU. V rámci obranného plánování ČR se výsledky hodnocení rozvoje schopností promítají do zprávy o zajištění obrany ČR. Hodnocení je realizováno jak pro NATO, EU, tak pro ČR každoročně.

Obranné plánování ČR je v kontextu výše popsaného cyklu obranného plánování schematicky znázorněno na obr. 5. Jak vyplývá z procesního modelu MO, stanovení požadavků na schopnosti není implementováno. Dlouhodobý plán rozvoje schopností, který by měl navazovat na stanovení požadavků na schopnosti a rozpracovávat zvolenou variantu rozvoje schopností je nahrazen zpracováním Dlouhodobého výhledu pro obranu, který reflektuje především mezinárodní závazky ČR. Politicko-vojenská ambice uvedená v Obranné strategii, která stanovuje: „při ozbrojeném konfliktu takového rozsahu, kdy bude ohrožena svrchovanost, územní celistvost ČR a její životní zájmy, budou nasazeny všechny síly a prostředky ozbrojených sil ČR včetně využití branné povinnosti“ [3] sice stanovuje východisko pro obranné plánování a zohledňuje ochranu bezpečnostních zájmů ČR, nicméně takto formulované východisko neumožňuje realizaci dlouhodobého plánování rozvoje konkrétních schopností.



Obr. 5 Plánování a hodnocení činnosti resortu MO v kontextu modelu procesu obranného plánování.
Zdroj: vlastní.

Na obr. 5 je schematicky znázorněno, jaké hlavní vstupy a výstupy jsou vytvářeny v kontextu 5 fází procesu obranného plánování. Z obrázku je zřejmá skutečnost, která vyplynula z provedených výzkumů [4; 5], a to, že v obranném plánování ČR neprobíhá stanovení požadavků na schopnosti. Přitom stanovení požadavků na schopnosti je základním prvkem procesu obranného plánování.

V návaznosti na čtyřletý cyklus NDPP, na který obranné plánování České republiky navazuje, je ve čtyřleté periodě pravidelně aktualizováno politické zadání v podobě dvou stěžejních dokumentů: Bezpečnostní strategie České republiky (dále jen Bezpečnostní strategie) a Obranná strategie České republiky (dále jen Obranná strategie). Bezpečnostní strategie obsahuje zejména bezpečnostní zájmy a bezpečnostní hrozby ČR, Obranná strategie obsahuje politicko-vojenské ambice ČR vymezující rámec pro budování a rozvoj schopností pro obranu České republiky, ve prospěch kolektivní obrany NATO, ve prospěch EU a vojenské příspěvky ostatním organizacím, jichž je ČR členem a povinnosti vyplývající z národní legislativy v případě ohrožení svrchovanosti a územní celistvosti ČR. Oba dokumenty představují základní rámec, který vymezuje obranné plánování a stanovuje jeho zaměření. Obranná strategie rovněž zohledňuje možnost využití OS ČR k podpoře IZS a PCR zakotvenou v zákoně č. 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky ze dne 14. září 1999.

Na Bezpečnostní a Obrannou strategii navazuje dokument „Dlouhodobý výhled pro obranu“ (dále jen Dlouhodobý výhled), který v současném nastavení obranného plánování představuje hlavní výstup z dlouhodobého obranného plánování. Na Dlouhodobý výhled navazují Koncepce výstavby AČR“ (dále jen KVAČR) a Koncepce výstavby druhů vojsk a služeb. Závazky a povinnosti zakotvené v Obranné strategii v podobě politicko-vojenských ambicí reflektují soubor požadavků na schopnosti, jejichž budování a rozvoj jsou plánovány a realizovány. Navazující dokument „Dlouhodobý výhled pro obranu“ stanovuje základní směry rozvoje ozbrojených sil. Záměr rozvoje schopností je na základě směrnice Ministra obrany zapracován do střednědobých a ročních plánů a je každoročně aktualizován. Hodnocení naplňování cílů a tedy i hodnocení naplňování cílů rozvoje schopností zapracovaných v těchto plánech probíhá v pololetních a ročních cyklech v „Pololetním hodnocení cílů“ a ve „Vyhodnocení ročního plánu rezortu“. Hodnocení naplňování cílů rozvoje schopností se promítá rovněž do každoročně zpracovávané Zprávy o zajištění obrany ČR.

Zcela však chybí postupy, které by umožnily identifikovat schopnosti, které ČR bude potřebovat ke zvládnutí hrozeb uvedených v Bezpečnostní strategii. Jak ukázaly studie [4], provedený výzkum [5] a série workshopů [6; 7; 8] a konferencí Defence&Strategy pořádaných CBVSS³¹ v letech 2015 – 2017, nejsou zpracovány explorativní scénáře, které by popisovaly možné projevy hrozeb uvedených v Bezpečnostní strategii, nejsou využívány prognostické metody, které by umožnily získat obraz o možném budoucím vývoji bezpečnostního prostředí a o možných budoucích stavech světa. Plánování schopností tak vychází téměř výlučně z procesu obranného plánování NATO a je zaměřeno na budování a rozvoj schopností v souladu s mezinárodními závazky ČR. Zcela je tak opomíjeno budování schopností k zajištění obrany ČR jako státu, jak stanovuje čl. 3 Washingtonské smlouvy „*Aby bylo co nejúčinněji dosaženo cílů této smlouvy, budou smluvní strany jednotlivě i společně stálo a účinnou svépomocí a vzájemnou výpomocí udržovat a rozvíjet svoji individuální i kolektivní schopnost odolat ozbrojenému útoku.*“ Zajištění obrany ČR je tak pojímáno jako integrální součást zajištění kolektivní obrany Severoatlantické Aliance. Zvyšující se tempo technologického pokroku, globalizace a růst vlivu nestátních subjektů a jednotlivců však důrazně naznačuje potřebu přistoupit k zajišťování obrany státu i mimo rámec kolektivní obrany. Fenomén posledních let „Hybridní válka“ tím, že nedosahuje úrovně potřebné pro aktivaci článku 5 WS³², představuje rovněž významný podnět k rozvoji obranyschopnosti mimo rámec kolektivní obrany.

Mění se charakter a zvyšující se dynamika bezpečnostního prostředí pouze potvrzují skutečnost, že v ČR zcela chybí dlouhodobý plán rozvoje schopností k zajištění obranyschopnosti státu. Dlouhodobý výhled pro obranu, i když se zabývá výhledem v časovém horizontu 15 let, je svým charakterem spíše dokumentem, stanovujícím zásady a směry pro další rozvoj schopností, než dokumentem charakteru dlouhodobého plánu. Chybí tak výstup, který by dlouhodobě, byť i rámcově, konkretizoval plánovaný

³¹ CBVSS – Centrum Bezpečnostních a Vojensko Strategických studií, UNOB.

³² Washingtonská smlouva.

rozvoj schopností v podobě programů a projektů pro rozvoj schopností a požadavků na vědu a výzkum.

Absence postupů potřebných ke stanovení požadavků na schopnosti a neexistence podkladů potřebných k jejich realizaci způsobuje, že proces obranného plánování neposkytuje v plném rozsahu výstupy potřebné k zajištění obrany státu. Proces obranného plánování ČR tak probíhá ve zjednodušené podobě, více jako integrální součást NDPP, než jako ucelený proces NDPP komplementární, a jeho výstupy podporují především kolektivní obranu NATO. Navíc, jak vyplývá z procesního modelu MO, jednotlivé fáze procesu obranného plánování probíhají jako součást jiných procesů a proces obranného plánování jako sjednocující rámec není popsán, ani zakotven v regulátorech řízení. Vzhledem k tomu, že postupy pro stanovení požadavků na schopnosti nejsou popsány, ani zavedeny, nevystává ani potřeba systematicky a komplexně využívat v obranném plánování vědecké metody (analytické a prognostické) a nástroje (explorativní scénáře popisující možné budoucí krize, normativní scénáře popisující řešení explorativních scénářů), které jsou ke stanovení požadavků na schopnosti potřebné.

Ze získaných poznatků vyplývá, že obranné plánování ČR vyžaduje zavedení chybějících postupů ke stanovení a prioritizaci požadavků na schopnosti, které umožní realizovat proces obranného plánování komplexně a konzistentně a který tím vytvoří předpoklady pro zpracování dlouhodobého plánu rozvoje schopností, který by měl být jedním z logických výstupů procesu obranného plánování a měl by pokrývat časové období přesahující rámec střednědobého plánování (10-25 i více let), což umožní plánovitou výstavbu ozbrojených sil a zejména plánovitě a dlouhodobě čerpání finančních prostředků. Dlouhodobý rozměr obranného plánování se v procesu obranného plánování České republiky promítá do Dlouhodobého výhledu, který je sice zpracován pro časové období 15 let, nicméně svým charakterem poskytuje jen velmi obecné východisko pro rozvoj schopností v dlouhodobém horizontu. Chybí zde zpracované explorativní scénáře s navazujícími normativními scénáři, které by umožnily posoudit, jaké schopnosti bude ČR potřebovat k řešení těchto scénářů. Programy a projekty na rozvoj schopností obsažené v KVAČR vycházejí primárně z cílů rozvoje schopností pro NATO a z potřeby modernizovat stávající síly a prostředky. To je jedna z příčin neschopnosti resortu MO adekvátně reagovat na zvyšování finančních prostředků rozpočtu na obranu.

Dlouhodobé obranné plánování je proces, který zkoumá možná budoucí operační prostředí a produkuje plán rozvoje sil a prostředků, který umožní vojenské organizaci se co nejlépe přizpůsobit těmto možným novým prostředím při existujících omezeních. Promyšleně vytvořený a aplikovaný dlouhodobý proces obranného plánování zajišťuje konzistenci plánování pro dlouhodobé, střednědobé a roční plánovací horizonty a umožňuje dosáhnout efektivního využití nákladů na obranu v dlouhodobém časovém horizontu.

K tomu, aby takové plánování naplňovalo parametry dlouhodobosti a poskytovalo možnost napláňovat schopnosti, které budou relevantní pro zajištění obranyschopnosti i za několik desítek let, je nezbytné využívat vhodné podpůrné nástroje a metody, které to umožní.

3 PROGNOTIKA A JEJÍ MÍSTO V OBRANNÉM PLÁNOVÁNÍ

Budoucnost byla vždy předmětem zájmu lidstva, s prognostickými scénáři je možné se setkat v náboženství nebo v literatuře science fiction. Není bez zajímavosti, že k naplnění vizí např. spisovatele Julese Verna došlo téměř beze zbytku, výjimkou byla jeho cesta do středu země.

Budoucnost a plánování pro budoucnost v organizacích jsou nevyhnutně spojeny s nejistotou a s nutností přijímat rozhodnutí, která ovlivní existenci organizace v budoucnosti. Rozhodnutí o zaměření organizací na desítky let do budoucnosti vyžadují využití metod a nástrojů, které umožní organizaci orientovat se v nejistotě budoucnosti, připravit se na možné alternativy budoucnosti a vybudovat si potřebnou resilienci a schopnost reagovat na předvídané i nepředvídané změny.

Prognostika je komplexní interdisciplinární činnost, která se pohybuje na pomezí vědy a intuice. Prognostika a prognózování souvisí s informační potřebou organizací, s potřebou snižovat míru nejistoty a neurčitosti, vyplývající z nutnosti zabezpečit požadovanou míru výkonnosti organizace [9].

Jak uvádí Fotr [10], jedním z nejreálnějších problémů informační architektury rozsáhlých informačních systémů je právě efektivní snižování neurčitosti zejména jejích řídicích prvků – rozhodovatelů. Podle Ashbyho [11] standardní systém vykazuje přirozenou konvergenci k chování s vyšší mírou určitosti (tzv. organizační informační potřeba). Tato informační potřeba se nejvíce promítá do rozhodování a plánování [12]. Prognostika hraje nezastupitelnou úlohu při snižování neurčitosti ve vztahu k budoucímu vývoji [13; 14].

Prognostika přináší představy, domněnky, modely o budoucnosti, která ještě neexistuje (může se jednat, ke stejnému problému, o více prognóz alternativ budoucího vývoje). Pokud takové hypotézy o budoucnosti vznikly racionálními postupy, exaktní metodou, hovoříme o prognóze. Prognóza může být v představě o budoucnosti zahrnuta zcela, případně může v ní být v kombinaci s intuitivními výroky nebo se v ní neuplatní vůbec.

Prognostika byla nejvíce rozvíjena a využívána v 60-tých až 80-tých letech dvacátého století. Toto období je také označováno jako „Zlatý věk prognostiky“. Prognostika byla v tomto období rozvíjena, obohacována a využívána zejména v západní části dříve rozděleného světa, k čemuž vedly i státní podněty v důsledku studené války. Ministerstvo obrany USA představovalo hlavního uživatele prognostiky a také stálo v čele zájmu o její pokrok.

Prognostiku [15] je možné využívat v plánování, rozpočtování, projektování, výsledcích výzkumu a jejich využití, akvizičních procesech, v oblastech trhu a financí, průmyslové výroby, technologického vývoje, zásob přírodních zdrojů, sociálního prostředí, mechanismů řízení, vojenství atd. Prognostika zkoumá řešení úloh a postupy myšlení o budoucnosti, koriguje intuitivní předpověď, zajímá se o význam představ o budoucnosti, jako podkladu pro jednání a rozhodování lidí. Prognostika chápe budoucnost jako objektivně možnou, pravděpodobnou, nikoliv utopickou. Uplatňuje postupy a metody, které nabízejí užitečné informace, které nám neříkají, co se stane, ale co se může anebo mohlo by se stát [16].

V procesu obranného plánování je potřebné posilovat místo a úlohu prognózování a systematicky využívat vhodné prognostické metody a výstupy. Prognózování je zejména vhodné při tvorbě podkladů pro identifikaci bezpečnostních hrozeb pro národní zájmy a odhadu jejich možných projevů v budoucnosti. Tyto podklady lze využívat například při tvorbě a aktualizaci dokumentů typu Bezpečnostní strategie a Obranná strategie. Prognózování je rovněž vhodné pro tvorbu scénářů, které popisují možné budoucí krize vyvolané bezpečnostními hrozbami, na základě kterých je možné hledat způsoby prevence nebo řešení těchto krizí a identifikovat potřebné schopnosti. Prognózování je rovněž vhodné ve fázi plánování rozvoje schopností, kdy je třeba pracovat s prognózami demografického vývoje, makroekonomickými prognózami, prognózami technologického vývoje a dalšími, a přizpůsobit tomu zaměření na rozvoj například technologií a schopností, které nejsou náročné na velké počty personálu, které mohou být v budoucnu pro ozbrojené síly nedosažitelné.

4 DISKUSE

Obranné plánování ČR je popsáno v procesním modelu ministerstva obrany v rámci oblasti procesů „*Plánování hodnocení v resortu MO*“, zejména ve skupinách procesů „*Plánování zajištění obrany státu a rozvíjení OS*“ a „*Plánování a hodnocení činnosti resortu MO*.“ Obranné plánování je tak v procesním modelu MO rozptýlen do skupin procesů se vzájemnými návaznostmi a chybí mu zastřešující rámec. Poznatky z realizovaných výzkumů a analýz, stejně jako zpracování procesního modelu MO potvrzují neexistenci zavedených postupů pro stanovení požadavků na schopnosti. Dlouhodobé obranné plánování ČR v současném pojetí vyúsťuje do dokumentu „*Dlouhodobý výhled*“, na který navazují koncepce rozvoje (KVAČR, Koncepce rozvoje druhů sil, a další). Dlouhodobý výhled navazuje na Obrannou strategii, zejména na Politicko-vojenské ambice v ní uvedené.

Do Politicko-vojenských ambic se promítá zejména ochrana životních zájmů ČR (zajištění suverenity, územní celistvosti a politické nezávislosti ČR, zachování všech náležitostí demokratického právního státu včetně záruky a ochrany základních lidských práv a svobod obyvatel) a dále závazky vůči NATO, EU, OSN a dalším organizacím, jichž je ČR členem. Obranná strategie ČR stanovuje, že „*Efektivní a účelná výstavba obranných schopností realizovaná v rámci obranného plánování České republiky se*

primárně řídí procesem obranného plánování NATO a je sladěno s potřebami EU [3]. "Toto ustanovení nepřímě naznačuje, že obranné schopnosti, které Česká republika buduje, vycházejí z výstupů procesu obranného plánování NATO a nedává podnět k tomu, aby byl proces obranného plánování ČR využit ke stanovení požadavků na schopnosti mimo rámec obranného plánování NATO. Současný vývoj bezpečnostního prostředí, zejména v severovýchodní Evropě, však ukazuje na potřebu přistupovat k obrannému plánování i mimo rámec kolektivní obrany.

Využití prognózování na podporu procesu obranného plánování nabízí možnost zabývat se stanovením požadavků na schopnosti i mimo tento rámec, což implicitně dává možnost tyto požadavky prosazovat v rámci obranného plánování NATO. Vzhledem k dlouhodobému charakteru obranného plánování zde má prognózování nezastupitelné místo a záleží na vůli vrcholových manažerů zodpovědných za zajišťování obrany státu, jestli jeho potenciál Česká republika využije nebo ne.

ZÁVĚR

Rostoucí výkonnost České ekonomiky v kontextu s nepříznivým vývojem bezpečnostní situace v sousedství členských zemí NATO staví resort obrany ČR před otázku komplexní implementace dlouhodobého obranného plánování v podmínkách plánovaného navyšování finančních prostředků na obranu.

Procesní nastavení obranného plánování postrádá prostor pro tvorbu scénářů, jejich testování a stanovení požadavků na schopnosti. Dlouhodobé obranné plánování podle současného nastavení vyúsťuje ve zpracování Dlouhodobého výhledu pro obranu, což neposkytuje dostatečně konkrétní podklad pro dlouhodobé plánování a návazné střednědobé plánování. Dlouhodobé obranné plánování tak vychází primárně z cílů výstavby schopností pro NATO a postrádá tak národní dimenzi.

Dlouhodobý rozměr obranného plánování není dostatečně reflektován a rovněž využívání prognózování jako podpůrného nástroje je podceňováno a využíváno pouze v minimální míře. Tyto nedostatky vytváří prázdná místa v procesu obranného plánování ČR, ale zároveň znamenají příležitost pro rozvoj a pro vytvoření přidané hodnoty.

Charakter současného a možného budoucího prostředí naznačuje potřebu změnit přístup k plánování schopností. Schopnosti potřebné pro zajištění obrany státu mají dlouhodobý charakter a není reálné je kompletně budovat v časových horizontech ročního a střednědobého plánování. Neexistence standardizovaného postupu pro stanovení požadavků na obranné schopnosti České republiky přispívá k přílišné závislosti na kolektivní obraně NATO a k problematickému rozhodování o využití zvyšujícího se rozpočtu na obranu. Cílem článku bylo přiblížit problematiku procesu obranného plánování ČR a poskytnout podněty k rozvoji diskutované oblasti

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R. a HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [2] ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. *MOCR: Dlouhodobý výhled pro obranu 2030* [online]. MOCR, ©2015 [2018-01-20]. ISBN 978-80-7278-666-4.
- [3] ČESKO. MINISTERSTVO OBRANY. *MOCR: Obranná strategie České republiky* [online]. MOCR, ©2017 [2018-01-20]. ISBN 978-80-7278-702-9.
- [4] MELICHAR Josef. *Plánování na základě schopností v procesu obranného plánování s využitím prognostických metod v podmínkách resortu obrany ČR* [Analytická studie]. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2015, 40 s.
- [5] MELICHAR, J. PARGÁČ, P. a LEŠTINSKÝ, B. *Kvalitativní výzkum využívání postupů pro stanovení požadavků na schopnosti a pro plánování rozvoje schopností v resortu MO ČR* [Analytická studie]. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017, 22 s.
- [6] MELICHAR, Josef. *Approach to Capabilities planning* [Workshop]. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017.

- [7] MELICHAR, Josef; PROCHÁZKA, Josef; GLAERUM, Sigurd; HENNUM, Alf Ch.; GULICHSEN, Steinar; BEADLE, Alexander W. a Tor BUKKVOLL. *Defence planning*. [Workshop]. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017.
- [8] MELICHAR, Josef; PROCHÁZKA, Josef; PROCHÁZKA, Dalibor a Jan HODICKÝ. *Metodologický rámec plánování schopností* [Workshop]. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2017.
- [9] DAFT, L. Richard. and Robert H. LENGEL. Organization Information Requirements, Medis Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986, vol. 32, pp. 554-570. ISSN 1526-5501.
- [10] FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L.; Hrůzová H. a Richter J. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [11] ASHBY, William. R. *Kybernetika*. Praha: Orbis, 1961. ISBN nepřiděleno.
- [12] IVES B.; OLSON M. H. and BAROUDI, J. J. The measurement of User Information Satisfaction. *Communications of the ACM*. 1983, vol. 26, pp. 785-794. ISSN 0001-0782.
- [13] GOODWIN P.; NIKOPULOUS, K.; FILDES, R. and LAWRENCE, M. The process of using a forecasting support system. *UF*. 2007, vol. 23, pp. 391-404. ISSN 0169-2070.
- [14] WADDEL, D. and SOHAL, A. S. Forecasting Improving Cooperation Between the Demand People and the Supply People. *Foresight*. 2009, vol. 12, pp. 14-20. ISSN 1555-9068.
- [15] POTŮČEK, Martin. „*Manuál prognostických metod*“. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. ISBN 80-86429-55-5.
- [16] KUBEŠA, Milan. „Prognózování: přednáška 31. KGŠ“ [Přednáška]. In: *Brno: Univerzita obrany v Brně*, 2016.

VÝZNAM AKREDITACE A REAKREDITACE PRO EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH VOJENSKÝCH ORGANIZACÍ CENTRES OF EXCELLENCE

THE IMPORTANCE OF ACCREDITATION AND RE-ACCREDITATION FOR ECONOMIC MANAGEMENT OF INTERNATIONAL MILITARY ORGANIZATIONS CENTRES OF EXCELLENCE

Aleš MYLAN³³

Abstrakt

Centres of Excellence (COEs) jsou mezinárodní vojenské organizace (MVO), které zejména podporují výcvik a vzdělávání specialistů různých odborností. COEs jsou národně nebo mnohonárodně financovány. Existují tři typy participace v COEs: zastřešující státy, sponzorující státy a přispívající státy (partneři). I když NATO přímo COEs nefinancuje, tak je jim umožněno čerpat finanční zdroje NATO pro konkrétní (specifické) akce. Allied Command Transformation (ACT) má odpovědnost za aktivaci, akreditaci a reakreditaci COEs. COEs jsou běžně aktivována podpisem Operačních Memorand o porozumění a Funkčních Memorand o porozumění zástupci států. Akreditace a reakreditace samotná ovlivňuje ekonomický management. Požadavek na splnění daných kritérií vyžaduje plánování počátečních zdrojů, jako jsou finanční zdroje, materiální zdroje a neméně i personální zdroje.

Klíčová slova:

akreditace, reakreditace, Centres of Excellence, zastřešující státy, sponzorující státy, přispívající státy

Abstract

Centres of Excellence (COEs) are international military organizations (IMO) which support especially training and education of specialists in various branches. They are nationally or multi nationally funded by participants. There are three types of participants of COEs: Framework Nations, Sponsoring Nations and Contributing Nations (Partners). Even if NATO does not directly fund COEs they are allowed to use specific NATO funds for specific events. Allied Command Transformation (ACT) has overall responsibility for activation, accreditation and re-accreditation processes. Centres of Excellence are normally activated by signing of Operational Memorandums of Understanding and Functional Memorandums of Understanding by Representatives of Nations. Accreditation and re-accreditation itself affect the economic management. Requirement to fulfill given criteria requires planning of initial resources as financial resources, material resources and personal resources of course.

Key words:

accreditation, re-accreditation, Centres of Excellence, Framework Nations, Sponsoring Nations, Contributing Nations

ÚVOD

Centres of Excellence (COEs) jsou mezinárodní vojenské organizace (MVO), které školí a vzdělávají lídry a odborníky členských a partnerských zemí NATO. Pomáhají rozvíjet doktríny, identifikují získané poznatky, zlepšují interoperabilitu a schopnosti, testují a ověřují koncepty pomocí experimentování. Využívají již získané odborné znalosti a zkušenosti, které jsou pro alianci přínosné, podporují transformaci NATO a současně se vyhýbají duplicitě aktiv, zdrojů a schopností, které jsou již v rámci aliance známy a užívané [1].

COEs zastřešují širokou škálu oblastí, jako jsou například: civilní-vojenské operace, kybernetická obrana, energetická bezpečnost, boj proti námořnímu minu, obranu proti terorismu, operace

³³ Ing. Aleš Mylan, VZ 6421/JCBRN Defence COE, Víta Nejedlého 3, Vyškov, 612 00, + 420 778 073 414, mylana@jcbrncoe.cz.

v chladném počasí, ochranu proti zbraním hromadného ničení. Jednotlivá COEs se obecně specializují pouze na jednu funkční oblast a v této oblasti působí jako odborníci (tzv. subject matters experts). Prostřednictvím těchto odborníků se rozšiřují znalosti specifického oboru v oblastech tvorby doktrín, předpisů a dokumentů a také i pořádáním školení, konferencí a seminářů.

1 HISTORICKÉ SOUVISLOSTI VZNIKU COES A JEJICH VÝVOJ

Jedním z rozhodujících a prvotních impulsů vedoucích k postupnému zakládání COEs bylo rozhodnutí o zahájení procesu transformace NATO, které bylo přijato na Summitu NATO organizovaném v roce 2002 v Praze. Po tomto Summitu se reorganizované Spojenecké velitelství pro transformaci / Allied Command Transformation (ACT), se sídlem v Norfolku, USA, stalo odpovědným za transformaci NATO.

Základním a výchozím požadavkem bylo, že Aliance bude schopna čelit budoucím výzvám zvýšenou odbornou přípravou, prováděním odborných experimentů s cílem testovat nové koncepty a podporou interoperability v rámci Aliance. V souladu s tímto záměrem, ACT využívá úzkých vazeb s institucemi typu COEs a za jejich odborné pomoci řídí transformaci vojenských struktur a sil, schopností, doktrín a interoperability Aliance.

V roce 2003 byl vydán Koncept COEs [1]. Tento dokument zcela jasně definoval hlavní zásady fungování COEs a částečně vymezil jejich právní rámec:

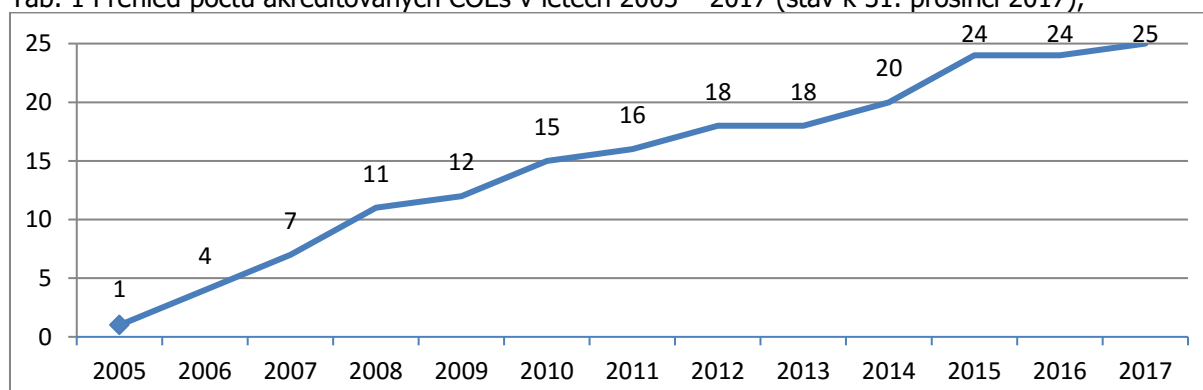
- definice COE;
- principy fungování COE (definice participace, přidaná hodnota, zdroje, NATO standardy);
- Akreditace a další rozvoj (akreditace, reakreditace a rozvoj);
- spolupráce (se sponzorujícími státy, NATO agenturami, NATO školami, ostatními nčlenskými státy NATO a externími organizacemi);
- právní ujednání.

Navazujícím dokumentem pak bylo vydání Akreditačních kritérií [2]. Tento dokument částečně opakuje již zmiňované definice a principy fungování COE [1], nicméně i zcela podrobně stanovuje způsob provedení akreditací, re-akreditací:

- definice COE;
- principy fungování COE (definice participace, přidaná hodnota, zdroje, NATO standardy);
- povinná kritéria (požadavky NATO, schopnosti, expertní činnost, vzdělávání a výcvik, zabezpečení fyzické bezpečnosti, dostupnost pro NATO, konektivita);
- vysoce požadovaná kritéria (transformační schopnosti, operační schopnosti, organizační struktura, transparentnost, CIS schopnosti);
- organizační zásady akreditačního procesu;
- organizační zásady re-akreditačního procesu.

Na základě těchto dvou dokumentů, a to jak Konceptu COE, tak Akreditačních kritérií COE, bylo v průběhu let 2005 – 2017 postupně úspěšně akreditováno 25 COEs (Tab. 1).

Tab. 1 Přehled počtu akreditovaných COEs v letech 2005 – 2017 (stav k 31. prosinci 2017),



Zdroj: [3].

2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY VELENÍ, ŘÍZENÍ A FINANCOVÁNÍ COES

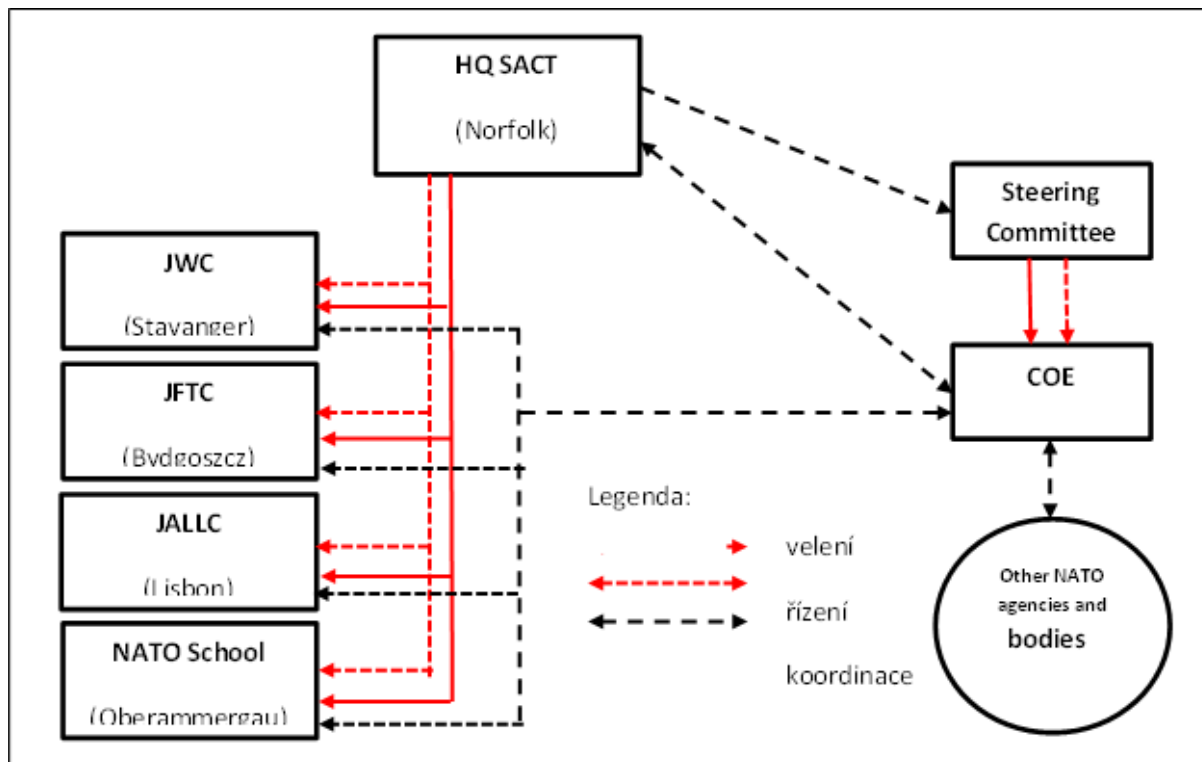
K 1. lednu 2018 existuje celkem 25 COEs různých odborných zaměření, které prošly úspěšně akreditačním procesem (Tab. 2). Česká Republika je k tomuto datu hostující zemí (framework nation) Joint Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Defence (JCBRN D) COE se sídlem ve Vyškově a jako sponzorující stát se podílí na financování jedenácti COEs (Tab. 2, sloupec „Participace ČR“).

Tab. 2 Přehled akreditovaných Centres of Excellence (stav k 1. lednu 2018, řazeno dle roku akreditace)

P.Č.	Název COE	Framework nation(s)	Rok akreditace	Participace ČR
01.	Joint Air Power Competence Center (JAPCC)	Germany	2005	Ano
02.	Defence Against Terrorism (DAT) COE	Turkey	2006	Ne
03.	Naval Mine Warfare (NMW) COE	Belgium and The Netherlands	2006	Ne
04.	Combined Joint Operations from the Sea (CJOS) COE	The United States	2006	Ne
05.	Civil-Military Cooperation (CIMIC) COE	Germany and The Netherlands	2007	Ne
06.	Joint Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Defence (JCBRN D) COE	The Czech Republic	2007	Ano
07.	Cold Weather Operations (CWO) COE	Norway	2007	
08.	Operations in Confined and Shallow Waters (CSW) COE	Germany	2008	Ne
09.	Centre for Analysis and Simulation for Air Operations (CASPOA)	France	2008	Ne
10.	Command and Control (C2) COE	The Netherlands	2008	Ne
11.	Cooperative Cyber Defence (CCD) COE	Estonia	2008	Ano
12.	Military Medicine (MILMED) COE	Hungary and Germany	2009	Ano
13.	Counter-Improvised Explosive Devices (C-IED) COE	Spain	2010	Ano
14.	Human Intelligence (HUMINT) COE	Romania	2010	Ano
15.	Military Engineering (MILENG) COE	Germany	2010	Ano
16.	Explosive Ordnance Disposal (EOD) COE	Slovakia	2011	Ano
17.	Energy Security (ENSEC) COE	Lithuania	2012	Ne
18.	Modelling and Simulation (M&S) COE	Italy	2012	Ano
19.	Military Police (MP) COE	Poland	2014	Ano
20.	Strategic Communications (StratCom) COE	Latvia	2014	Ne
21.	Counter Intelligence (CI) COE	Poland and Slovakia	2015	Ano
22.	Crisis Management and Disaster Response (CMDR) COE	Bulgaria	2015	Ne
23.	Mountain Warfare (MW) COE	Slovenia	2015	Ne
24.	Stability Policing (SP) COE	Italy	2015	Ano
25.	Security Force Assistance (SFA) COE	Italy	2017	Ne

Zdroj: [3].

Významným aspektem ovlivňující velení a řízení COEs, je skutečnost, že COEs nejsou součástí velitelské struktury NATO. Svoji expertní činností ale NATO podporují [1]. Neexistující přímé vazby mezi velitelskou strukturou NATO a COEs, je ale možné částečně definovat na základě širších koordinačních vazeb, vyplývajících jak z právních předpisů NATO, tak z principu fungování samotných COEs (obrázek č. 1).



Obr. 1 Velení, řízení a koordinace COE (zjednodušený model).

Zdroj: [vlastní].

HQ Supreme Allied Command Transformation (HQ SACT), prostřednictvím Transformation Network Branch (TNB) přejímá odpovědnost za COEs. Je odpovědné za zřízení, akreditaci, přípravu nových COE na schválení a pravidelné hodnocení COEs.

Základním a vlastně i jediným prvkem, který skutečně zodpovídá za řízení a velení COE je Řídící výbor (Steering Committee). Jeho činnost se řídí zvláštními mezinárodními smlouvami (Operation Memorandum of Understanding), které uzavírají národní zástupci sponzorujících států za účasti zástupců HQ SACT.

Vzhledem k odbornému COEs můžeme tedy metaforicky říci, že akreditovaná COEs „stojí současně jednou nohou“ v NATO (hostitelské země a sponzorující státy jsou součástí širšího společenství v rámci Aliančního uskupení, které podporuje velitelství NATO a COE's jsou současně akreditovány jako NATO vojenské organizace) a „druhou nohou stojí“ mimo NATO (protože COE's nejsou součástí vojenské ani velitelské struktury NATO). To dává COEs velkou flexibilitu k rozvoji vztahů s jinými mezinárodními popřípadě civilními agenturami.

COEs jsou financovány buď na národní, nebo mnohonárodní úrovni. Existují tři typy participace v COEs: zastřešující stát/y (framework nation/s, sponzorující státy (sponsoring nations) a přispívající státy (contributing partners). COEs nejsou přímo financovány NATO, ale je jim umožněno čerpat finanční zdroje NATO pro konkrétní (specifické) akce.

Definice mnohonárodních rozpočtů vycházejí u jednotlivých COE ze zásad stanovenými Operačními memorandy o porozumění. Obecně a pro zjednodušení můžeme stanovit, že podíl příspěvku sponzorujícího státu vychází z níže uvedeného vzorce:

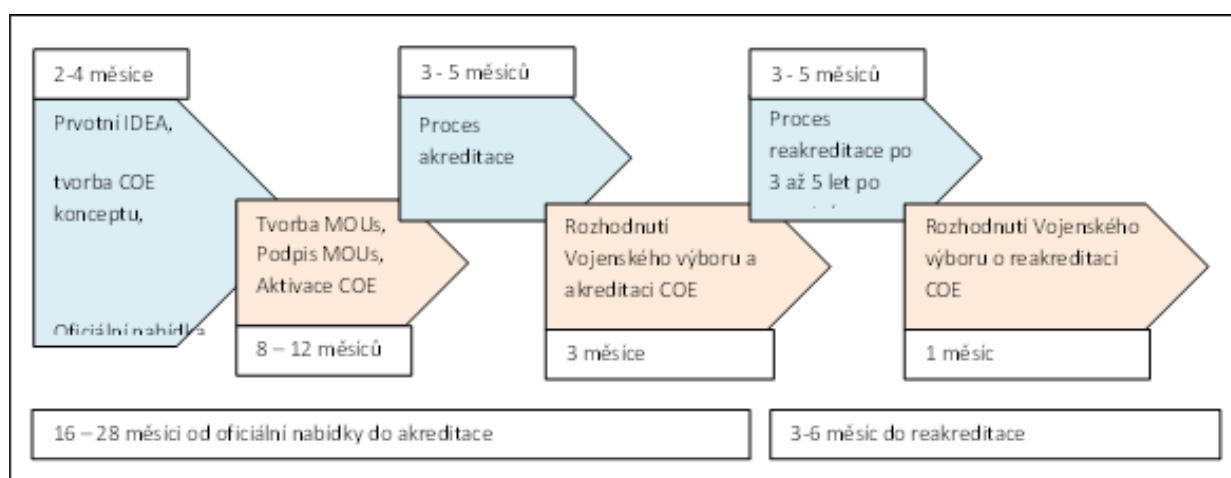
$$\frac{TP_{SS}}{TP_{COE}} = SN_{SS} \quad (1)$$

TP_{SS} – tabulkové počty sponzorujícího státu;

TP_{COE} – tabulkové počty COE;

SN_{SS} – sdílené náklady sponzorujícího státu.

Pro správné pochopení principu fungování akreditačního procesu, který je podrobně popsán v dokumentu Akreditační kritéria COEs [2], je nutné ho uvést do širších souvislostí spojených se založením a výstavbou mezinárodní vojenské organizace typu COE jako takové. Pro názorné seznámení jsem sestavil grafický přehled procesu výstavby, akreditace a reakreditace COEs (obrázek č. 2):



Obr. 2 Přehled procesu výstavby, akreditace a reakreditace COEs.

Zdroj: [1; 2].

Zastřešující stát (framework nation), který se rozhodnou nabídnout ve prospěch NATO výstavbu COE na svém území podstupuje návrh, včetně základního konceptu, k HQ SACT. HQ SACT následně formálně zkontroluje vhodnost nabídky a jestliže splňuje předepsaná kritéria, doporučí ji k realizaci.

Zastřešující stát následně rozvíjí koncept, připravuje memoranda o porozumění a předkládá nabídky dalším sponzorujícím zemím. Podpisem Memorand o porozumění je COE formálně aktivováno.

COE samo prochází procesem autoevaluace a poté žádá HQ SACT o zahájení akreditace. Po provedení akreditační návštěvy, kdy zástupci HQ SACT hodnotí jednotlivá akreditační kritéria, je po splnění podmínek vydáno Vojenským výborem NATO rozhodnutí o akreditaci COE jako mezinárodní vojenské organizace. Každé COE prochází procesem reakreditace každých 3 – 5 roků.

3 VÝSTAVBA COE Z POHLEDU EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Hlavní odhadované vstupní investiční náklady související s výstavbou mezinárodní vojenské organizace typu COE můžeme odhadovat tyto (tabulka č. 3):

Tab. 3 Odhadované investiční náklady potřebné k výstavbě COE

Název	Odhadované náklady (v tis. Kč)
Rekonstrukce nemovité infrastruktury	70.000
Realizace opatření fyzické bezpečnosti	20.000
Vnitřní zařízení (nábytek)	6.000
Výstavba neutajované LAN (optická)	1.000
Výstavba utajované LAN (optická)	2.000
CIS vybavené neutajované (PC, telefony, tablety)	3.000
CIS vybavení utajované (CRONOS)	2.000
Ostatní vybavení	3.000
Souhrn	107.000

Zdroj: [vlastní].

U provedeného odhadu bylo kalkulováno COE s průměrným počtem 60 osob a s realizací odpovídající fyzické bezpečnosti. Pravidelné roční výdaje hrazené hostitelskou zemí, jako je náklady na provoz nemovité infrastruktury a movitého iniciačního majetku a náklady na zabezpečení střežení nebyly do kalkulací pro potřeby tohoto článku zahrnuty.

Pokud vezmeme v úvahu principy a zásady finančního plánování investičních výdajů zavedeného v Armádě České Republiky, je nutné při přípravě podkladových materiálů sloužících k politickému rozhodnutí o výstavbě mezinárodní vojenské organizace typu COE současně provést kalkulaci nákladů a tyto pak v rámci nastaveného procesu schvalování vložit do střednědobého plánu činnosti a rozvoje MO (dále jen SdP) nebo do krátkodobého plánu činnosti a rozvoje MO. Záleží na časovém harmonogramu procesu výstavby konkrétního COE.

ZÁVĚR

Počet COEs úměrně stoupá. Díky konceptu a akreditačním kritériím COEs prokázala, že mohou být vhodným a úspěšným modelem pro silné mnohonárodní prvky. Výsledkem je, že NATO je v současné době podporované rozsáhlou sítí COEs, které jsou národně nebo mnohonárodně spozorovány a jsou otevřená pro NATO a partnerské státy.

Generál Denis Mercier (velitel HQ SACT) v roce 2017 řekl: "COEs plní v dnešní době důležitou roli jak pro zabezpečení podpory a současně zlepšování současných operačních schopností, tak pro pochopení a uchopení budoucnosti, současně pak pomáhají přemostovat oboje" [4].

Základními principy úspěšného fungování COEs jsou:

- žádné náklady pro NATO;
- přizpůsobení se NATO prodedurám, principům a standardům;
- zamezení duplikace již používaných zdrojů;
- vztahy se strategickými velitelstvími jsou založeny na základě Memorand o porozumění;
- vztahy mezi partnery jsou podporována.

I když jsou jednotlivá COE unikátní jak svým zaměřením, personálním složením je možné vydefinovat tyto klíčové společné body:

- celkem 28 sponzorujících států;
- 1-20 sponzorujících států u každého COE;
- tabulkové počty od 16 do 89 pozic u jednoho COE;
- celkem 1162 pozic, z toho 911 obsazených;
- provozní náklady na jedno tabulkové místo od 6 do 25 tisíc Euro.

Vhodný systém, v současné době neexistujícího, ekonomického řízení COEs by měl vycházet ze společných potřeb sponzorujících států a HQ SACT tak, aby bylo zabezpečeno plánování pomocí cílů za využití finančních standardů, transparentní hospodaření a racionální nakládání s dostupnými zdroji.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *MCM 236-03 - MC Concept for Centres of Excellences*. NATO: HQ SACT, Washington D. C., Virginia, USA, 04. 12. 2003.
- [2] *IMSM-0416-04 – NATO Centres of Excellence Accrediation Criteria*. NATO: IMS, Brüssel, Belgie, 11. 6. 2004.
- [3] NATO. Centres of Excellence. In: *nato.int* [online]. Aug 26, 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68372.htm.
- [4] COE Catalogue 2017 [online]. HQ SACT, Norfolk, USA. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: http://www.act.nato.int/images/stories/structure/coe_catalogue_2017.pdf.

NÁRODNÍ VOJENSKÉ PUBLIKACE A JEJICH VYUŽITELNOST PŘI VÝCVIKU S KBVP PANDUR II

NATIONAL MILITARY PUBLICATIONS AND THEIR USABILITY IN TRAINING WITH WHEELED IFV PANDUR II

Miroslav POLACH³⁴

Abstrakt

Článek se zabývá využitelností aktuálních bojových předpisů a vojenských publikací pro vedení výcviku v taktické přípravě u jednotek vyzbrojených kolovým bojovým vozidlem pěchoty (KBVP) PANDUR II.

Klíčová slova:

doktrína, bojový předpis, vojenská publikace, výcvik, KBVP PANDUR II

Abstract

The article deals with the usability of current combat manuals and military publications related to tactical training of military units equipped with the wheeled infantry fighting vehicle PANDUR II 8x8.

Key words

doctrine, combat manuals, military publication, training, wheeled IFV PANDUR II

ÚVOD

Pro přípravu personálu bojových vozidel pozemního vojska je nezbytné jednotné chápání vedení základních taktických činností, taktických norem a stanovených povinností klíčového personálu (zejména velitelského sboru). V rámci výcviku mechanizovaných jednotek pozemních sil Armády České republiky (PozS AČR) se využívají dva druhy výchozí dokumentace a těmi jsou vojenské bojové předpisy a vojenské publikace. Se zavedením kolového bojového vozidla pěchoty (KBVP) PANDUR II do výzbroje PozS AČR od roku 2009, vyvstaly otázky aktuálnosti uvedené dokumentace pro potřeby výcviku a vedení boje. Pro potřeby článku budou využity publikace AČR, které byly vydány po roce 2007.

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Kolové bojové vozidlo pěchoty

„Kolové bojové vozidlo pěchoty je bojové vozidlo, které je zpravidla obojživelné se znakem náprav 4×4 (nebo 6×6; 8×8; 10×10), stálým pohonem všech kol nebo stálým pohonem kol zadních náprav s možností řazení pohonu kol předních náprav, vyznačující se vysokou mobilitou, poskytující dostatečnou balistickou ochranu, které je vyzbrojeno zabudovaným nebo organickým kanonem ráže 20 mm a více (avšak méně než 75 mm) a někdy odpalovacím zařízením protitankových střel. Ve smyslu Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě je kolové BVP zařazeno do kategorie „obrněné bojové vozidlo pěchoty“, ve smyslu Vyhlášky MO č. 274/1999 Sb. je zařazeno do kategorie „vojenské bojové vozidlo – kolový bojový prostředek“ (VBV-KBP) v případě zabudování speciální účelové nástavby do kategorie „vojenské bojové vozidlo – kolový speciální prostředek“ (VBV-KSP).“ [1].

³⁴ Ing, Miroslav Polach, Katedra taktiky, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 442 229, email miroslav.polach@unob.cz.

Pásové bojové vozidlo pěchoty (PBVP)

„Pásové bojové vozidlo pěchoty je bojové vozidlo, jehož pohyb zajišťuje pásové pohybové ústrojí. Vyznačuje se vysokou mobilitou a dostatečnou balistickou ochranou, je vyzbrojeno zabudovaným nebo organickým kanonem ráže 20 mm a více (avšak méně než 75 mm) a někdy odpalovacím zařízením protitankových střel. Zpravidla je řešeno jako obojživelné. Ve smyslu Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě je pásové BVP zařazeno do kategorie „obrněné bojové vozidlo pěchoty“, ve smyslu Vyhlášky MO č. 274/1999 Sb. je zařazeno do kategorie „vojenské bojové vozidlo – pásový bojový prostředek“ (VBV-PBP), v případě zabudování speciální účelové nástavby do kategorie „vojenské bojové vozidlo – pásový speciální prostředek“ (VBV-PSP).“ [1].

Mechanizované vojsko

„Mechanizované vojsko je určeno k vedení pozemní bojové činnosti palbou a pohybem. Vyznačuje se velkou palebnou silou, manévrovostí a odolností. Může se rychle přesunovat do stanovených prostorů, bránit zaujaté čáry a prostory a vést vysoce odolnou, pružnou a aktivní obranu i rozhodný útok.“ [2].

Velení čety

„Velení čety se skládá z velitele čety (VČ) a zástupce velitele čety (ZVČ). V taktických situacích může obsahovat dělostřelecké návodčí, FAC (nebo medika). VČ odpovídá za použití čety a všech systémů čety. ZVČ je druhý ve velení četě a velí sesednutému prvku, zatímco VČ velí vozidlovému prvku (pokud se VČ nerozhodne opačně).“ [3].

Vozidlový prvek³⁵

„Četa má KBVP (PBVP), které ji poskytují rychlou, chráněnou taktickou a operační mobilitu pěších rojů do kritických míst bojiště. KBVP je plně mobilní systém schopný operovat v součinnosti s pěchotou a ostatními prvky.“ [3].

Pěší prvek³⁶

„Pěší prvek se skládá z velení čety a tří rojů. Pěší roj je základem pěchoty, která se využívá k porážce nepřítele, zajištění klíčového nebo rozhodujícího terénu, ničení zdrojů nepřítele, získávání informací, klamání a odklánění nepřítele, držení nepřítele v pozicích, nebo rušení nepřátelského útoku.“ [3].

1.1 DOSTUPNÉ VOJENSKÉ DOKTRINÁLNÍ PUBLIKACE

Způsob realizace taktických činností, se při plnění základních taktických činností na kolové platformě BVP odlišují od způsobu plnění těchto úkolů na bojovém vozidle pěchoty (BVP) na pásové platformě. Například taktika KBVP se od BVP při útoku odlišuje vedením palebné podpory ze zbraňových stanic na velké vzdálenosti a to v úzké součinnosti s pěším prvkem jednotky, který provádí vlastní obsazení objektu zteče. Změna způsobu realizace taktických činností tedy bezprostředně ovlivňuje velitelské myšlení a výcvikové metody použité při výcviku.

Jednotné chápání realizace taktických činností a taktických norem na všech stupních velení je nutnou podmínkou pro úspěšné splnění úkolů při vedení operace a při výcviku.

1.1.1 VOJENSKÁ PUBLIKACE PUB-31-11-02 (2008) TAKTIKA ČETY

Tento dokument má v rámci AČR charakter vojenské publikace. Je obdobou vojenského předpisu Vševojsk 1-5. V publikaci je popsáno místo a úloha mechanizované čety při vedení taktických činností, včetně stanovení taktických norem pro tyto taktické činnosti (např. šířka bojové sestavy, tempo útoku, rychlost přesunu atd.). Příprava a vedení boje mechanizovanými jednotkami na stupni četa je zde popsána přehledným způsobem. Publikace, na rozdíl od předpisu Vševojsk 1-5, obsahuje pro názornost velké množství taktických schémat (v souladu s APP-6B) a schémat bojových sestav čety, včetně popisu jejich možného využití.

³⁵ Termín vozidlový prvek není obsažen v národní platné terminologii užitou zejména v bojových předpisech.

³⁶ Termín pěší prvek a pěchota není obsažen v národní platné terminologii užitou zejména v bojových předpisech.

V této publikaci nejsou řešeny rozdíly v realizaci taktických činností mezi PBVP (BVP-1, BVP-2) a KBVP (PANDUR II), které jsou zcela odlišné a to vzhledem k manévrovacím schopnostem a možnostem zbraňových stanic (bojových věží) těchto bojových vozidel.

V oblasti velení a řízení publikace názorně představuje jednotlivé kroky rozhodovacího a plánovacího procesu, včetně možných praktických příkladů z myšlenkového procesu velitele. Dále seznamuje s tehdy aktuálními standardizovanými strukturami rozkazů podle tehdy platných standardizačních dohod NATO a to včetně názorných příkladů. Dále zde není popsán rozdíl v zodpovědnosti ve velení vozidlu a pěšímu prvku. U jednotek vybavenými PBVP vozidlu velí velitel družstva a pěšímu prvku družstva (tzv. roj) velí velitel roje. U jednotek vybavenými KBVP velí velitel vozidla a pěšímu prvku velí velitel družstva (tak jak je tomu u většiny koaličních partnerů AČR v rámci NATO). Publikace akceptuje technologický pokrok v oblasti použití moderních prostředků velení a řízení (moderní spojovací prostředky, Bojový vozidlový informační systém - BVIS), ale ne konkrétním praktickým způsobem.

Vojenská publikace Pub-31-11-02 je oproti předpisu Vševojsk 1-5 názornější a zejména v oblasti velení a řízení aplikuje standardy NATO, avšak jako vojenská publikace má charakter pouze doporučující a není právně vymahatelná. Publikace nebyla od vydání v roce 2008 aktualizována. V současné době (2018) je připravováno novelizované vydání vojenské publikace.

1.1.2 VOJENSKÁ PUBLIKACE PUB-31-11-03 (2008) TAKTIKA ROTY

Tento dokument má v rámci AČR charakter vojenské publikace. Je obdobou vojenského předpisu Vševojsk 1-4. Příprava a vedení boje mechanizovanými jednotkami je zde popsáno pouze na platformu PBVP. Zjištěné skutečnosti jsou identické jako v případě publikace Pub-31-11-02, s tím rozdílem, že je zde řešen vyšší taktický stupeň rota. Tato vojenská publikace má opět pouze charakter pouze doporučující a není právně vymahatelná. Publikace nebyla od vydání v roce 2008 aktualizována.

1.1.3 VOJENSKÁ PUBLIKACE - ZÁKLADNÍ TAKTICKÉ ČINNOSTI, BOJOVÉ DRILY A DRILY OSÁDKY, DRUŽSTVA A ČETY NA KBVP PANDUR II (2012)

Tato vojenská publikace byla zpracována kolektivem příslušníků 4. brigády rychlého nasazení (4.brn) po zavedení KBVP PANDUR II do výzbroje 4.brn. Je zaměřena na popis schopností na stupni četa, povinností a schopností jednotlivých členů osádek a velení čety. Podrobně popisuje vedení taktických činností do stupně četa. Na rozdíl od předcházející literatury nepopisuje ofenzivní a defenzivní taktické činnosti jako celek, ale zaměřuje se zejména na postupy v manévrování jednotek a řízení palby.

Publikace problematiku vedení boje na KBVP řeší v následujících oblastech:

- schopnosti, omezení, organizace a odpovědnost;
- bojová síla a zhodnocení pro použití;
- výběr a využití bojových postavení;
- taktický pohyb;
- sesedání a nasedání;
- maskování, krytí a činnost proti sledování;
- zajištění prostoru;
- činnost při poruše;
- činnost při kontaktu a taktické podávání hlášení;
- konvoje;
- techniky řízení a vedení palby;
- bojové drily [3].

Tato publikace je prvním dokumentem, který popisuje a zavádí u jednotek PozS AČR strukturu velení v jednotce po vzoru koaličních partnerů AČR z NATO a jejich ozbrojených sil, kdy velí vozidlu velitel osádky a pěšímu prvku velitel družstva. Oblastí rozhodovacího a plánovacího procesu v boji se nezabývá jako celkem, ale popisuje zde jen jeho dílčí části, které se vztahují zejména k rozdílům mezi KBVP a PBVP (např. manévrovací schopnosti v terénu, palebné možnosti atd.).

Při tvorbě publikace byl využit polní manuál Armády Spojených států amerických (US ARMY) pro jednotky vybavené obdobnými kolovými vozidly M 1126 STRYKER „FM 3-21.9 The SBCT infantry rifle platoon and squad.“

Tato publikace má velitelským opatřením pro příslušníky 4.brn charakter závazného dokumentu, pro potřeby jiných součástí AČR má pouze informativní charakter.

Tab. 1 Přehled obsahu vojenských doktrinálních publikací AČR

	Pub-31-11-02 Taktika čety	Pub-31-11-03 Taktika roty	Základní taktické činnosti KBVP
Taktický stupeň – družstvo, osádka	ANO	NE	ANO
Taktický stupeň - četa	ANO	ANO	ANO
Taktický stupeň - rota	NE	ANO	NE
Stanovení taktických norem	ANO	ANO	ČÁSTEČNĚ
Popis vedení taktických činností	ANO - jen pro PBVP	ANO - jen pro PBVP	ANO - jen pro KBVP
Názornost (využití taktických schémat)	ANO	ANO	ANO
Popis povinností (činností) příslušníků a velení jednotky při přípravě a vedení boje	Obecně - jen pro PBVP	Obecně - jen pro PBVP	ANO - velmi podrobně pro KBVP
Plánovací a rozhodovací proces v souladu se současným stavem	ANO	ANO	ANO – jen dílčí části s ohledem na KBVP
Struktura bojového rozkazu v souladu s normou STANAG 2014	ANO	ANO	NE
Právní vymahatelnost	NE	NE	ANO – jen v rámci 4.brn

Zdroj: Vlastní podle [3; 4; 5].

ZÁVĚR

Z přehledu uvedených dokumentů vyplývá jednoznačně poznatek, že v doktrinální oblasti je výchozí literatury dostatečné množství, avšak pro získání ucelené představy o vedení boje (a tedy ujasnit si i jak cvičit jednotky) na KBVP je nutné zdroje kombinovat. Jednoznačně tedy chybí právně závazný dokument, který by danou oblast řešil komplexně a v podobě, která odpovídá standardizovaným dohodám NATO a požadavkům soudobého boje mechanizovaných jednotek.

Pro odstranění výše uvedených nedostatků, je pro zabezpečení jednotného chápání vedení taktických činností na KBVP, nezbytné vydání aktualizovaných vojenských publikací Taktika čety a Taktika roty nebo alespoň vydání dočasného dokumentu, např. z pozice Velitelství Pozemních sil AČR.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČOS 999921. *Bojová vozidla pěchoty a obrněné transportéry: základní terminologie, všeobecné požadavky*. 3. vyd. Praha: MO ČR, 2017, 44 s.
- [2] MISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Polní řád pozemních sil Armády České republiky: Všeob-Ř-1*. Praha: MOCR, 2002, 333 s.
- [3] LÍBAL, J. *Základní taktické činnosti, bojové drily a drily osádky, družstva a čety na KBVP Pandur II.*, Žatec, 2012, 161 s.
- [4] Pub-31-11-02. *Taktika čety*. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD, 2008. Kniha 1-10.
- [5] Pub-31-11-03. *Taktika roty*. Vyškov: Správa doktrín ŘeVD, 2008. Kniha 1-6.

OCHRANA OBYVATEL V ŽILINSKÉM KRAJI

PROTECTION OF THE POPULATION IN THE ŽILINA REGION

Radka PRÍVAROVÁ³⁷

Abstrakt

V článku specifikuji analýzu územního celku Žilinského kraje z hlediska hrozeb na tomto území. Jedná se o problematiku ochrany obyvatelstva. Zamýšlím se nad reálnými hrozbami a selektuji hrozby, které by si mohly vyžadovat evakuaci. Specifikuji evakuaci z hlediska připravenosti na stochastické změny hrozeb. Poukazuji na připravenost resp. nepřipravenost na řešení krizových situací ať už z hlediska ohrožení stacionárními, nebo náhodně se vyskytujícími zdroji nebezpečí.

Klíčová slova:

analýza, evakuace, krizové situace

Abstract

In this article I describe an analysis of the territory of Zilina Region in terms of threats in this area. It is about the protection of the population. I'm thinking about real threats and selecting threats that could require evacuation. I will specify the evacuation in terms of readiness for stochastic threat changes. I point to readiness or, respectively, unpreparedness to deal with crisis situations, whether in terms of threat from a stationary or incidental source of danger.

Key words:

analysis, evacuation, crisis situations

ÚVOD

Každý územní celek je vystaven hrozbám různého charakteru. Jedná se o rizika technologická, ekologická, proliferační, zdravotní, riziko vzniku přírodních katastrof aj. Naším cílem je ochrana obyvatel. K tomu, aby mohli být obyvatelé chráněni, je potřebné znát druhy rizik, která se mohou ve sledované oblasti vyskytovat. Pomocí analýzy územního celku můžeme zmapovat rizika a utvořit komplexní analýzu územního celku. Na základě takové analýzy pak utvoříme plán ochrany obyvatel, kde již přesně specifikujeme, do jaké míry jsou jednotlivá rizika závažná a jakým způsobem jsou ohrožující.

1 ANALÝZA ÚZEMNÍHO CELKU ŽILINA

Analýza zahrnuje geografickou, demografickou a hospodářskou charakteristiku území. Okres Žilina se nachází v severozápadní části Slovenské republiky v oblasti středního Považí. Sousedí s okresy Bytča, Čadca, Kysucké Nové Mesto, Dolný Kubín, Martin, Považská Bystrica, Ilava a Prievidza. Okres nehraničí se sousedícími státy v rámci hranic se SR. Území okresu tvoří kotliny a mírně zvlněné horské celky, ze kterých některé části hřebenů vytváří přirozenou hranici okresu. K 30.09.2014 měl okres celkem 155 998 obyvatel a hustota zalidnění byla 190 ob./km² [1].

Další součástí analýzy územního celku je stanovování možných rizik vzniku mimořádných událostí. Patří sem:

1. Ohrožení mimořádnými jevy povětrnostního a klimatického charakteru:
 - vítr, vichřice;
 - teplotní extrémy;

³⁷ Ing, Radka Prívarová, Katedra technických vied a informatiky, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Žilinská univerzita v Žilíně, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, telefon 5136867, email radka.privarova@fbi.uniza.sk.

- bouřky, přívalové deště;
- inverze;
- mlha;
- sněhové laviny;
- sněhové kalamity;
- led [1; 2].

Oblasti možného ohrožení svahovými deformacemi a seizmickou činností. Patří sem:

- svahové deformace - sesuvy půdy, skal, pokles půdy, přepady dutin (kamenné laviny), včetně událostí způsobených lidskou činností (v oblastech postihnutých hornickou činností);
- seizmická činnost. Severní část Žilinské kotliny je charakterizovaná vysokou seizmicitou. Seizmicitu je pravděpodobně podmíněná křížováním několika tektonických linií [1; 2].

Oblasti možného ohrožení povodněmi, oblasti možného ohrožení v případě porušení vodní stavby.

- povodně. Na námi sledovaném území se jedná o řeky: Váh (nejdelší slovenská řeka podle toku na slovenském území. Teče od Tater směrem na západ, při Žilině se stáčí na jih.) Rajčanka je řeka pramenící v Strážovských vrších jihozápadně od obce Čičmany. Protéká celým územím Rajecké kotliny. V Žilině se vlévá do Váhu;
- vodní stavby nacházející se na území hodnoceného okresu [1; 2].

Tab. 1 Vodní stavby nacházející se na území hodnoceného okresu – Žilina

Název vodní stavby a jejich sezaření podle rozsahu ničivých účinků	Správce vodní stavby	Zařazení do kategorií (v souladu s vyhl. MP SR č. 524/2002 Z. z.) a skupin	Ohrožené území okresů	Zpracování hydrotechnických výpočtů
ŽILINA	Vodohospodárska výstavba š. p. Bratislava	I. kat.	Žilina Bytča	Vypracované
HRIČOV	Slovenský vodohospodársky podnik š.p. Odštepný závod, Piešťany, Správca povodia stredného Váhu I. v Púchove	I. kat.	Žilina	Nejsou vypracované
ODKALISKO POPOLOVÍN	Žilinská teplárenská, a.s.	II. kat.	Žilina	Vypracované
RAJEC - KOŠIARE	Mestská organizácia Slovenského rybárskeho zväzu Žilina	III.	Žilina	

Zdroj: [1; 3].



Obr. 1 Mapa okresu Žilina (modré vyznačení).
Zdroj: [4].

Tab. 2 Vodní stavby nacházející se na území jiného okresu ohrožující území hodnoceného okresu – Žilina

Název vodní stavby a jejich sezaření podle rozsahu ničivých účinků	Správce vodní stavby	Zařazení do kategorií (v souladu s vyhl. MP SR č. 524/2002 Z. z.) a skupin	Ohrožené území okresů	Zpracování hydrotechnických výpočtů
LIPTOVSKÁ MARA	Slovenský vodohospodársky podnik š.p., OZ Piešťany, Správa povodia horného Váhu v Ružomberku	I. kat.	Žilina Bytča	Vypracované
NOVÁ BYSTRICA	Slovenský vodohospodársky podnik š.p. Odštepny závod, Povodie Váhu Piešťany, závod Púchov	I. kat.	Žilina Bytča Kysucké Nové Mesto	Vypracované

Zdroj: [1; 3].

Oblasti možného ohrožení požáry a výbuchy:

- silniční doprava (nebezpečné a rizikové úseky silnic);
- železniční doprava (kritické úseky);
- letecká doprava;
- nehody lanových drah;
- nehody produktovodů, plynovodů, přečerpávacích stanic a pod [1; 2].

Oblasti možného ohrožení únikem nebezpečné látky plynoucí z charakteristiky nebezpečných látek.

- v územním obvodu Okresního úřadu v Žilině se nenachází žádné jaderné zařízení;
- v územním obvodu Okresního úřadu v Žilině se nachází stacionární zdroje nebezpečných látek;
- v územním obvodu Okresního úřadu v Žilině se nachází objekty, které svojí činností mohou ohrozit život, zdraví nebo majetek obyvatel města Žilina;
- přeprava nebezpečných látek [1; 2].

Oblasti možného ohrožení vznikem chorob a epidemií.

- nemoci lidí;
- nemoci zvířat;
- nemoci rostlin a zamoření škůdci [1; 2].

Oblasti ohrožené jinými druhy mimořádných událostí.

- oblasti ohrožené riziky technogenního charakteru;

- oblasti ohrožené riziky sociogenního charakteru;
- oblasti ohrožené riziky environmentálního charakteru (znečišťování povrchových a podzemních vod, ovzduší, environmentální zátěže a pod.);
- oblasti ohrožené možnou kumulací různých druhů mimořádných událostí. Kumulace mimořádných událostí je souběh na sebe navazujících důsledků, při kterých jedna mimořádná událost vyvolá vznik dalších mimořádných událostí [1; 2].

Na základě analýzy územního celku přesně definujeme oblasti ohrožení a následně je vypracován konkrétní **plán ochrany obyvatel**.

2 ZÁMĚR PLÁNU OCHRANY OBYVATEL

Plán ochrany obyvatel města Žilina je základním dokumentem na zabezpečení úloh a opatření, zaměřených na ochranu života, zdraví a majetku obyvatel v městě Žilina, v období ohrožení nebo v období působení následků mimořádné události. Plánem ochrany se rozumí dokumentace, obsahem které je soubor technických a organizačních opatření potřebných na zdolávání mimořádných událostí nebo na zmírňování jejich následků. Plán ochrany obyvatel vypracovává obec na základě povinnosti plynoucí ze zákona č. 42/1994 Z.z. „o civilnej ochrane obyvateľstva“ v znění pozdějších předpisů.

Součástí plánu ochrany obyvatel jsou:

- plán evakuace – vypracovaný samostatný dokument;
- plán ukrytí – vypracovaný samostatný dokument;
- materiálně-technické zabezpečení jednotek civilní ochrany bude zabezpečované podle potřeby pro danou vzniklou mimořádnou událost;
- plán přípravy na civilní ochranu – uskutečňují se pravidelně podle potřeby, v měsíci listopad se pravidelně uskutečňuje školení pro vedoucí s odběrovým oprávněním.

Na základě vykonané analýzy vzniku a vlivu mimořádných událostí na obyvatele možno konstatovat, že obyvatelé města Žilina jsou vystaveni předpokládanému možnému ohrožení vlivem mimořádných událostí a to: lesnými požáry a povodněmi [5].

2.1 EVAKUACE

Evakuace je jedním z nejdůležitějších nástrojů ochrany obyvatel před důsledky různých krizových jevů. Evakuací se řeší odsun osob, případně zvířat a předmětů historické hodnoty z území ohroženého přírodní katastrofou, závažnou průmyslovou havárií, nebo jinou mimořádnou situací. Příprava na evakuaci a na její řízení je na Slovensku zabezpečená v podobě právních předpisů, organizačních dokumentů ale i vzdělávacími aktivitami příslušných na to určených institucí. Existují poznatky a zkušenosti, které odhalují určité nedostatky a nejasnosti hlavně v oblasti propojení teorie, legislativy a praxe. V případě evakuace je nutné zdůraznit potřebu podrobněji se zabývat otázkami připravenosti na evakuaci zahrnující nejen řízenou ale i samovolnou formu evakuace [6].

V podmínkách Slovenské republiky je legislativní základ stanovující podrobnosti v oblasti evakuace následovný:

- Zákon 42/1994 Z.z. o civilnej ochrane obyvateľstva;
- Vyhláška MV SR č.328/2012 o evakuácii.

Plánování a zabezpečování evakuace je zabezpečováno na úseku civilní ochrany. Vytváří se plány, které stanovují, jak postupovat v případě mimořádné události. Vykonávaná evakuační opatření si vyžadují odborné zabezpečení a to:

- pořádkové a bezpečnostní;
- dopravní;
- zdravotnické;
- zásobovací;
- veterinární.

Aby mohla evakuace proběhnout, je nutné disponovat následujícími informacemi:

- způsob vyhlášení evakuace obyvatel;
- složení pohotovostní evakuační komise;
- počet evakuovaných osob;
- potřeba sil a prostředků;
- materiální a technické zabezpečení;
- způsob přesunu evakuovaných;
- příprava jednotlivých orgánů a jednotlivců [7].

ZÁVĚR

Na sledovaném území se dají specifikovat možná rizika. Nejlépe se specifikují rizika ze stacionárních zdrojů. Pravděpodobnost evakuace na území Žiliny není příliš velká, ale není ani vyloučena. Např. v případě protrhnutí hráze Liptovské Mary, by muselo být evakuováno obyvatelstvo do výše položených míst v Žilině. Nebyl by to však problém, protože než by k přímému ohrožení došlo, byl by dostatek času obyvatele informovat a zařídit evakuaci.

Problém vidím v tom, že město není schopno se připravit na nepředvídatelnou stochastickou mimořádnou událost. V případě, že by taková událost nastala, je velká pravděpodobnost, že by vznikl chaos a nekontrolovatelný samovolný přesun lidí a dopravních prostředků, což by mohlo vyvolat velmi problematickou situaci od ucpaných dopravních cest, přes chaos až po ztráty na životech nebo majetku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza územního celku – dokument. charakteristika území, 72 stran.
- [2] RUBIŠ, P. *Krízové plánovanie*, Ministerstvo vnútra Slovenskej Republiky [online]. 2016 [cit.2018-01-19]. dostupné na: <http://www.minv.sk/>.
- [3] Mesto Žilina, Kancelária krízového riadenia, CO, OPP a BOZP – *osobní konzultace*.
- [4] Žilinský kraj. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 11. 12. 2006, last modified on 7. 2. 2018 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: https://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%BDilinsk%C3%BD_kraj
- [5] *Zákon 42/1994 Z.z. o civilnej ochrane obyvateľstva*.
- [6] MÍKA, V.T.; BENEDIK, V. (2017) *Podstata a problémy samovolnej evakuácie*. Prednáška [online]. [2018-01-20]. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/podstata-a-problemy-samovolej-evakuacie.pdf>.
- [7] *Vyhláška MV SR č.328/2012 o evakuácii*.

MANAŽERSKÁ PRÁCE NA ÚROVNI ŘÍZENÍ V ORGÁNECH STÁTNÍ SPRÁVY

MANAGERIAL WORK ON THE LEVEL OF MANAGEMENT IN THE BODIES OF THE STATE ADMINISTRATIVE

Eliška PROCHÁZKOVÁ³⁸

Abstrakt

Článek pojednává o charakteru státní správy, vysvětluje její specifika a definuje pohled na hlavní pilíře celé veřejné správy. Gestorem pilířů a jejich naplnění je Ministerstvo vnitra ČR, koordinátor a hodnotitel výkonu veřejné správy. K rozboru použijeme státní správu, kde se pomocí analýzy SWOT zaměříme na silné a slabé stránky. Komparace soukromého a veřejného sektoru z hlediska manažerské práce nám udává největší slabiny rozvojových příležitostí manažerů ve veřejné správě. Dalším zjištěním jsou nástroje ke zvýšení efektivity manažerské práce ve veřejném sektoru. Článek se zabývá popisem veřejné správy a porovnává s praxí soukromého sektoru. Přináší body, se kterými se státní správa potýká. Je velmi obtížné tyto poznatky ukotvit, přihlídneme-li ke skutečnosti, že ve veřejné správě, konkrétně na ministerstvech, jsou zaměstnání pracovníci, kteří jsou pod zákoníkem práce nebo zákonem o státní službě. Pohledem na konkrétní ministerstvo můžeme zjistit, že má každé svou specifickou činnost a naplnění.

Klíčová slova:

státní správa, veřejná správa, pilíře, analýza SWOT, manažerská práce, státní služba

Abstract

This article describes the character of the state administration, explains its specifications and defines the perspective of the three main pillars of the whole state administration. The gestor of the pillars as well as their fulfillment is the Ministry of the interior of the Czech Republic as the co-ordinator and evaluator of the performance of the state administration. State administration will be used for the analysis in which we thanks to the SWOT method are able to measure strong and weak sides. By the comparison of the managerial work both in the private and the public sectors is possible to identify the biggest weaknesses of the developing opportunities of managers in the state administration. Moreover, tools for the increasing of the effectiveness of managerial work in the state administration are the other parts of the research. The article deals with the description of the state administration and compares it with the practise used in the private sector. Simultaneously, this article highlights certain points with which the state administration usually deals. For sure it is highly complicated to define these findings if we take into consideration that in the state administration, mainly in ministries are employed people who are legally responsible to the labour code or to the state service code. By defining one particular ministry is possible to find out that every ministry has its specific activity as well as its specific realization.

Key words:

state administration, public administration, pillars, SWOT analysis, managerial work, state service

ÚVOD

Veřejná správa bývá charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Tím je dána její nenahraditelná úloha, jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru, zaměřené na veřejné záležitosti. Je determinována veřejným zájmem. Jde přitom o typickou správní činnost podzákonného, nařizovacího a výkonného charakteru. Státní správa se vyznačuje formálně zakotvenou strukturou. Státní správu nestačí pouze vykonávat, je potřeba její

³⁸Mgr. Eliška Procházková Katedra managementu, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10, Brno, EliskaProchazkova@seznam.cz.

výkon i kontrolovat. Jediným subjektem, který tuto kontrolní činnost může vykonávat je stát sám. Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu.

Dle Strategického rámce vydaného Ministerstvem vnitra České republiky je hlavním cílem zavedení účinného systému měření a hodnocení veřejné správy, a to z hlediska větší efektivity, účelnosti a hospodárnosti. Tento systém umožní lepší hodnocení veřejné správy, hodnocení dosažených výsledků, určení priorit a dalšího vývoje. Gestorem pilířů a jejich naplnění je Ministerstvo vnitra, koordinátor a hodnotitel výkonu veřejné správy. Nejvyšší tajemník pro státní správu, úřaduje na Ministerstvu vnitra, dále je zároveň nadřízený všem státním tajemníkům, působících na ministerstvech. Ministerstvo vnitra ČR každoročně předkládá Vládě ČR k projednání „Výroční zprávu o stavu veřejné správy“.

Pro naplnění tohoto cíle byly navrženy čtyři pilíře. První pilíř má za úkol měření a hodnocení dopadů regulace – RIA (Regulatory Impact Assessment). Do budoucna data, která budou zdrojem pro sledované indikátory v rámci RIA - Výroční zpráva o činnosti Legislativní rady vlády. Druhý pilíř se zabývá monitorováním vyhodnocením efektivity a hospodárnosti veřejné správy. Hodnotí vnitřní fungování úřadu prostřednictvím nástroje metod řízení kvality. Tyto metody jsou podporovány v rámci specifického cíle rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě. K hodnocení efektivity a hospodárnosti pomůže procesní modelování agend se standardizací agend veřejné správy. Toto vše umožní sledovat indikátory měřící časovou i finanční náročnost výkonu jednotlivých agend. Třetí pilíř se zabývá sledováním výkonu úřadů a plnění jejich úkolů, které jsou dány strategickými dokumenty (př. Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti apod.). Čtvrtý pilíř už není zcela zaměřen na dílčí úkol, ale jeho náplní je souhrnné kvalitativní hodnocení veřejné správy ČR tentokrát v mezinárodním kontextu.

1 STÁTNÍ SPRÁVA

Pro současnou státní správu je charakteristický zákon o státní službě a s ním spojené změny, které s sebou nese implementace tohoto zákona. Tento zákon je stále novelizován, poslední novelizace proběhla 17. května 2017. Od 1. 7. 2017 je v platnosti nový zákon č. 150/2017 Sb., o zahraniční službě. V této době je velmi důležité uchopení a zlepšení tří pilířů, které jsou shledávány jako klíčové v komparaci se soukromým sektorem. Jedná se o manažerskou znalost pro pracovníky na vedoucích pozicích, dále vyšší kvalita výkonu veřejné správy ve smyslu provázanosti spolupráce a týmová práce, toto vše s sebou přináší účinnost, hospodárnost veřejného sektoru. Zaměření se na řízení, leadership a jeho nástroj měkké dovednosti, se zdůrazněním motivace pracovníků.

Tím je dána její nenahraditelná úloha, jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru, zaměřené na veřejné záležitosti. Je determinována veřejným zájmem. Státní správa se vyznačuje formálně zakotvenou strukturou. Státní správu nestačí pouze vykonávat, je potřeba její výkon i kontrolovat. Jediným subjektem, který tuto kontrolní činnost může vykonávat je stát sám. Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Veřejná správa existuje od dob, kdy nám vznikl stát. Postupně se vyvíjela a její smysl také. Počátky státnosti na našem dnešním území lze datovat do 8. a 9. století. Začíná se nám rozpadat rodově organizovaná předstátní společnost. Důsledkem toho, že nás ovlivňuje zahraničí, ostatně jako je tomu i dnes a také je to záležitost přirozeného společenského vývoje. Státní správa jako taková by měla představovat službu občanům a měl by být používán název státní služba. Ostatně jak je tomu dnes, většina zaměstnanců státní služby je zařazeno pod zákon o státní službě a ta zbývající část se řídí zákoníkem práce. Státní služba by měla být vnímána a prováděna služebníky státu, profesionálně vedena a hájit zájmy občanů, nikoli podléhat střídání politické moci. Aby se mohla profesionální služba provádět, musí být na vedoucích pozicích takový lidé, kteří budou odborníky na vedení, budou znát své řemeslo a mít dlouholetou praxi ve státní službě, nikoli na dané volební období. Z toho vyplývá, že by měla být státní služba apolitická. Představení jsou schopni hodnotně a morálně uskutečňovat naplnění své práce, a to bez ohledu zatížení na současnou či předchozí politiku. Státní úředníky by měl vždy vést nejvyšší státní úředník a ne politik. Státní služba by měla být opřena o velmi striktní etický základ, základními pilíři by měla být etika a profesionalita. Občané musí vidět, že jsou součástí a státní služba je jim k dispozici. Máme možnost se inspirovat v minulosti, z doby 1. republiky nebo dokonce rakouské správy. Za Rakouska byla státní správa velmi profesionální. Státní služba by měla klást důraz na pracovníky na vedoucích pozicích, aby prokázali své manažerské schopnosti. Abychom lépe chápali

pojem státní správa, vysvětlíme si pojem veřejná správa a správa. Správa je lidská činnost s určitým záměrem, kdy systematickostí a plánovitostí dojdeme jistého výsledku. Veřejná správa chápána jako státní správa, správa veřejných záležitostí ve státě. Základním jádrem veřejné správy je správa státní. Státní správa by měla být vnímána jako poslání státu. Organizace veřejné správy je realizována orgány státní správy, veřejnoprávními korporacemi a jejich orgány. Vláda je vrcholným orgánem státní správy, potažmo moci výkonné. Právě ministerstva jsou ústředními orgány státní správy. Zvláště je pak třeba zdůraznit, že přínosem manažerizace veřejné správy je její výraznější oddělení od sféry politické, která se tak omezuje právě jen na stanovení strategie veřejné správy, případně prostřednictvím parlamentu, k vytvoření právního rámce její činnosti a také kontrolu, aniž by bezprostředně ovlivňovala rozhodovací a další činnosti správy, kterou jsou pak ponechány na ní, tedy na těch, kteří ji vykonávají a řídí a mohou být v tomto smyslu označeni jakožto manažeři ve veřejné správě.

1.1 KLÍČOVÉ ROZDÍLY MEZI MANAGEMENTEM VE VEŘEJNÉM A SOUKROMÉM SEKTORU

Manažeři ve veřejném sektoru čelí jiným problémům než manažeři v komerční sféře. Velká část organizací veřejného sektoru nemá problémy se získáváním zákazníků, budováním postavení na trhu a s tvorbou nového produktu. Jejich cíle jsou podstatně komplexnější a dosahují se obtížněji než v soukromém sektoru, kde je hlavním ukazatelem zisk. Tyto organizace a jejich manažeři musí reagovat na různorodou poptávku svých akcionářů. V mnoha případech je velmi složité definovat, kdo jsou vlastníci a kdo spotřebitelé služeb. Organizace veřejného sektoru jsou povinny reagovat na politické demokratické procesy, které stanovují, co mohou a nemohou dělat a to často v podmínkách nízké stability politického prostředí. Organizace veřejného sektoru rozvíjejí činnost na základě veřejně stanovených potřeb, nikoliv potřeb určených trhem. Tyto organizace proto nejsou motivovány k akumulování zisku, i když část z nich poskytuje služby za úhradu. Poplatky hrazené občany většinou pouze pokrývají náklady, aniž by přispívaly k maximalizaci zájmů akcionářů. Zisk v soukromém sektoru je naproti tomu základem pro měření výkonnosti. Uvedeným organizacím chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost. K aplikaci principů managementu ve veřejném a v soukromém sektoru dochází v rozdílném právním prostředí.

Důležitou otázkou v této oblasti je management a profesní vzdělávání. Zkušenosti z veřejné správy dokládají, že kvalitní a dlouhodobé profesní vzdělávání volených představitelů a úředníků veřejného systému je důležitým předpokladem pro účinnější a efektivnější výkon správních činností a současně cennou garancí jejich kreativity. A tak byly v členských státech EU vypracovány různé systémy profesního vzdělávání, které byly postupně uváděny do praxe a jež jsou dále zdokonalovány. Jedna z hlavních perspektiv je, aby byla veřejná správa konkurenceschopná. Na zasedání Evropské rady konaném v březnu 2000 v Lisabonu byla přijata tzv. *Lisabonská deklarace*. V ní byly stanoveny hlavní směry politiky EU pro první desetiletí 21. století. Bylo zdůrazněno, že posun k celoživotnímu učení musí doprovázet úspěšný přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech. Opětovně byla akceptována potřeba zkvalitnit základní a aplikovaný vědecký výzkum jako jeden z důležitých předpokladů pro zkvalitnění profesního vzdělávání. Evropská rada podtrhla význam e-learningového vzdělávání jako širší součásti tzv. Iniciative eEurope. Hlavně na potřebu zvyšování úrovně digitální gramotnosti. Aplikovaný vědecký výzkum, který většinou zaštiťuje Úřad vlády České republiky ve spolupráci s daným ministerstvem.

1.1.1 SWOT ANALÝZA - SLABÉ A SILNÉ STRÁNKY STÁTNÍ SPRÁVY

Swot analýzou se zaměříme na slabé a silné stránky státní správy, dále na příležitosti, které nám skýtá současný stav a situace či se orientujeme na hrozby, kterým musíme čelit.

Tab. 1 SWOT analýza státní správy.

Silné stránky (STRENGTH) tradice mnohaleté zkušenosti fungující servis státní správy jistá finanční situace pro zaměstnance	Slabé stránky (WEAKNESSES) konzervativní přístup byrokracie nedostatečná úroveň manažerizace nízká konkurenceschopnost volby
Příležitosti (OPPORTUNITIES) pro změnu manažerských postupů (měkké dovednosti) možnost modernizace komunikace spisové služby pracovní příležitosti v zahraničí schopnost strategického řízení	Hrozby (THREATS) vliv na politickou situaci a změny nepříznivé legislativní změny personální fluktulace

Zdroj: vlastní.

Státní sektor v komparaci se soukromým neexistuje zde konkurence. Zákazník si poskytovatele státní služby nemůže vybírat. Úroveň řízení tím může trpět, ale také úroveň spolupráce mezi volenou politickou reprezentací a úředníky je často fenoménem, který průchodnost manažerských procesů ztěžuje. Kompetenční nároky se soustředí především na dodržování pravidel a regulí než na smysl práce, kvalitu, rychlost a spolehlivost výkonu vnímanou očima zákazníka. Základní měřítka výkonu státní služby – kvalita a efektivita – měřítko posuzující výkon jednotlivců (tzv. KPIs - Key Performance Indicators) promítá jen zřídka. Celkově lze říci, že manažerská práce ve státním sektoru směřuje spíše k naplnění formálních požadavků, regulí, procesních náležitostí, předpisů apod. než k uspokojení potřeb toho, komu má subjekt státní správy sloužit. Příležitost by mohla být pro státní správu schopnost strategického řízení a schopnost pracovat s tzv. měkkými dovednostmi. Strategické řízení je vnímání trhu, interpretace jeho vývojových trendů, práce s příležitostmi a riziky, stanovování základních rozvojových priorit a řízení organizace podle nich. Měkkými dovednostmi se rozumí schopnost vést lidi, poznávat jejich individuální motivy, stimulovat jejich individuální výkon podle těchto motivů, schopnost vytvářet a řídit týmy a atmosféru v nich, schopnost vytvářet kulturu úřadu, kvalitu komunikace, schopnost řídit konflikty.

ZÁVĚR

Pro větší efektivnost popisu manažerských procesů, je zapotřebí provést na jedné straně dostatečný návod pro výkon manažerské agendy a minimalizovat prostor pro její nežádoucí deformaci, na druhé straně ale poskytující dostatek prostoru pro individuální interpretaci těchto procesů dle schopností a představ vedoucího pracovníka. Důraz na rozvoj manažerské kompetentnosti, právě v oblastech strategického řízení a leadershipu. V dnešní době má velký potenciál koncept sbližování veřejného, soukromého a neziskového sektoru. V jejich schopnosti si navzájem porozumět, připravovat a realizovat společné projekty. Efektivním řešením by byl koncept tzv. „třísektorového manažera“, tedy manažera se zkušeností ze všech tří zmíněných sektorů a schopného tak řídit společné projekty na úrovni, která je vlastní soukromému sektoru [1; 2; 3; 4; 5; 6].

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] RŮŽIČKA, Vlastimil a Edvard OUTRATA. *Destrukce české státní správy: o výjimečném životě státního úředníka ve výslužbě*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-222-4.
- [2] HLEDÍKOVÁ, Z.; JANÁK, J. a DOBEŠ, J. *Dějiny správy v českých zemích: od počátků státu po současnost*. [1. vyd.]. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2005. ISBN 80-7106-709-1.
- [3] NEDOROST, Libor a Radek ONDRUŠ. *Průvodce správním řízením se vzory procesních postupů orgánů veřejné správy*. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-146-4.

- [4] POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV, 1999. Právo (ISV). ISBN 80-85866-42-0.
- [5] SOUČEK, Zdeněk. *Strategické řízení velkých hospodářských komplexů*. Praha: Horizont, 1981.
- [6] ČESKO. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *MVCR: Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020* [online]. MVCR, ©2014 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>.

NESMRTÍCÍ ZBRANĚ S MECHANICKÝM ÚČINKEM

NON-LETHAL WEAPONS WITH MECHANICAL EFFECT

Marek RADOSTA³⁹

Abstrakt

Předložený článek popisuje širokou skupinu pokročilých nesmrtících zbraní s mechanickým působením, které jsou vhodné pro použití v rámci policejních činností proti osobám. V článku jsou základním způsobem popsány technologie fungování těchto zbraní a principy zneschopnění zasažených subjektů.

Klíčová slova:

nesmrtící zbraň, méně smrtící zbraň, speciální střelivo, vodní vrhač, mechanické omezení pohybu

Abstract

This article describes a wide range of advanced non-lethal weapons with mechanical effect which are suitable for use in police activities against persons. The article describes technologies of operation of these weapons and the principles of disablement of affected subjects.

Key words:

non-lethal weapon, less-lethal weapon, special ammunition, water thrower, mechanical limitation of movement

ÚVOD

Vývoj a použití nesmrtících zbraní u bezpečnostních sborů a ozbrojených sil je v současné době velice konzultovaným tématem. Zvláště v posledních letech tyto technologie postupují ve svém vývoji obrovskými kroky. Převládající nejistá ekonomická situace, složité politické prostředí jednotlivých zemí a zhoršující se bezpečnostní situace na celém světě způsobují stále větší nepokoje a protesty určitých druhů obyvatelstva. Z jedné strany si společnost žádá, aby byla dostatečně chráněna před pachateli trestné činnosti či jiné agrese, ale současně často s velkým odporem a kritikou sleduje nasazení bezpečnostních sborů používajících donucovací prostředky a zbraní vůči těmto pachatelům. Příslušníci bezpečnostního aparátu jsou tak nuceni čelit novým druhům hrozeb a je proto nezbytně nutné, aby byli dobře vybaveni pro zvládnutí těchto budoucích bezpečnostních scénářů.

Nesmrtící zbraně s mechanickým účinkem jsou nejstarší a nejrozšířenější užívaným druhem nesmrtících zbraní. Této skutečnosti nahrává jejich jednoduchost výroby, která jde ruku v ruce s pořizovacími cenami těchto prostředků, které jsou oproti ostatním technologiím většinou mnohonásobně nižší. Tyto prostředky můžeme rozdělit z hlediska výsledku působení do dvou skupin na porážecí a bolestivé nebo omezující pohyb osob.

1 NESMRTÍCÍ ZBRANĚ PORÁŽECÍ A PŮSOBÍCÍ BOLEST

Porážecí a bolestivé prostředky využívají kinetické energie projektilu či kapaliny jako prostředku pro přenos silného úderu do určené části těla. Mají tak osobu vyřadit z probíhajícího útoku, či ji udržet pomocí demonstrace síly nesmrtící zbraně v dostatečné vzdálenosti. Zásah osoby těmito zbraněmi způsobuje okamžitou tupou bolest, kterou může být osoba i zneškodněna. Tyto prostředky jsou využívány proti agresivním osobám i při armádních mírových misích. U některých typů těchto zbraní je však velký rozpor mezi účinnou paralyzací osob, která již může hraničit s vážným zraněním či dokonce smrtí. U všech těchto zbraní je tak doporučeno nikdy cíleně nemířit na vitální místa.

³⁹ **Mgr. Marek Radosta**, Katedra kriminální policie, Policejní akademie ČR v Praze, Lhotecká 559/7, Praha 4, radosta.marek@pacr.eu.

1.1 SPECIÁLNÍ NESMRTÍCÍ MUNICE A STŘELIVO DO PALNÝCH ZBRANÍ

Nejrozšířenější formou mechanických nesmrtících zbraní je speciální munice a střelivo určené pro konvenční palné zbraně. Pouhým nabitím speciálního náboje vznikne dočasně z palné zbraně nesmrtící prostředek. Střela klasického náboje je zde průmyslově zaměněna za pryžové projektily či jiný měkký substitut jako jsou hadrové smotky, fazole, různé druhy pěny. K maximálnímu možnému nesmrticímu účinku střely je nutné zasáhnout osobu do určené části těla. Místa zásahu a způsob střelby na osoby jsou určovány podle ráže vystřelovaných projektilů. Velké riziko zranění osoby je zejména u menších ráží, které se vystřelují z pistolí, pušek a brokovnic. U větších ráží nábojů, které se vystřelují z granátometu, se toto riziko snižuje. Náboje do všech těchto zbraní mají buď jednotnou či hromadnou střelu. Jednotná střela je většinou určena pro přímou střelbu na osoby. Na rozdíl tomu hromadnou střelu je doporučeno střílet na osoby nepřímo odrazem od pevné podložky.

1.1.1 SPECIÁLNÍ STŘELIVO DO KRÁTKÝCH ZBRANÍ

Toto střelivo je zejména určeno pro obranu civilního obyvatelstva. Žádný z evropských bezpečnostních sborů tento typ střeliva nevyužívá. Je možno ho používat ve většině ráží střelných zbraní a plynovek. Nejvíce druhů tohoto střeliva je pro zbraně komorované pro náboje ráže 9 mm a. 38 Special. Náboje mají vždy jednotnou gumovou střelu a je doporučeno je užívat od vzdálenosti 5 m do 20 m, poté už se přesnost střely značně snižuje. Střela se vyznačuje vysokou zastavovací schopností s rychlou ztrátou energie, která má u ústí zbraně hodnotu okolo 65 J. Při používání tohoto střeliva je výhodnější používat revolvery, jelikož pryžová střela u některých typů pistolí nezajišťuje samonabíjecí režim.

1.1.2 SPECIÁLNÍ STŘELIVO DO DLOUHÝCH ZBRANÍ

Nesmrtící střelivo určené do dlouhých zbraní je užíváno jak vojenskými, tak policejními sbory. U vojenských sborů působících v mírových misích a při potlačování nepokojů jsou gumové projektily vystřelovány zejména z útočných pušek. Toto střelivo má vždy jednotnou střelu a je určeno pro přímý zásah osob na větší vzdálenost. Zásah osoby tímto střelivem na vzdálenost pod 20 m může způsobit vážné zranění. Policejní sbory proto puškové střelivo využívají méně.

Pro účely policejních sborů je mnohem vhodnější použití brokovnic, do kterých lze nabít nesmrtící střelivo jak s jednotnou, tak s hromadnou střelou. Veškeré nesmrtící střelivo je určené pro brokovnice ráže 12 mm. Brokové nesmrtící náboje se dělí dle množství a velikosti gumových projektilů. U českého výrobce střeliva Sellier-Bellot se tak můžeme setkat s druhy střeliva s 9,12 a 15 kusy gumových projektilů o poloměru 7,5 mm. Dalším typem jsou náboje s velkými projektily. V těchto nábojích je jeden projektil (průměr 17,5 mm) nebo dva velké projektily (průměr 15 mm). Efektivní vzdálenost střeliva je 15 m a maximální vzdálenost účinnosti je 35 m.

Zahraniční výrobci produkují i jiné druhy střeliva, je možné se setkat i se speciálními tvary této munice, které zvyšují její přesnost. Příkladem může být gumová raketka se stabilizačními křídélky, která při nezávislém testování jedním z amerických institutů [1] (Institute for Non-Lethal Technologies) vykazovala mnohem větší přesnost než klasická kulová jednotná gumová střela.

1.1.3 SPECIÁLNÍ MUNICE DO UNIVERZÁLNÍCH GRANÁTOMETŮ

Univerzální granátometry s nesmrtící municí využívá většina evropských policejních sborů. Jedná se o nejkompaktnější variantu využití nesmrtící munice. Univerzální granátometry existují v rážích 37 nebo 40mm. Dále je můžeme rozdělit z hlediska nabíjení na jednoranné, víceranné a poloautomatické. U jednoranných univerzálních granátometů má tak policista velice rychlou možnost zvolit nejvhodnější technologii pro zneškodnění agresivní osoby. Od nábojů působících bolestivě či omezujících s mechanickým účinkem, nábojů s dráždivými látkami, barvících a se zvukovým a oslňujícím účinkem. U Policie České republiky (dále jen „PČR“) je nyní využíván vrhač HK 69 A1.

1.2 PROSTŘEDKY UMOŽNUJÍCÍ RYCHLOU ZMĚNU PALNÉ ZBRANĚ NA NESMRTÍCÍ ZBRANĚ

Tento prostředek je určen pouze pro samonabíjecí pistole. Pomocí speciálního přípravku, který lze velice rychle připevnit na zbraň nabitou ostrým střelivem a udělat z ní tak nesmrtící variantu zbraně. Technologie funguje na základě ocelové koule s vybráním na střelu, která se nachází před ústím zbraně, ke kterému je připevněna plastovým držákem. Po výstřelu náboje dojde k zachycení střely ve vybrání ocelové koule, která výrazně sníží rychlost střely a svojí velikostí snižuje dopadovou energii celého složeného projektilu. Samonabíjecí režim pistole není nijak omezen a plastový držák z pistole samovolně odpadne. Osoba zasažená projektilem je zneškodněna nárazem působícím tupou bolest. U této technologie je zakázáno střílet na hlavu a krk. Záměrnou oblastí pro střelbu je zejména trup a stehna. Zasahující policista může v případě trvajících nebezpečí zbraně znovu použít v normálním samonabíjecím režimu. Prostředek je určen pouze pro jednorázové použití.



Obr. 1 Prostředek + pistole Glock.
Zdroj: Alternative Ballistics [2].

1.3 JEDNOÚČELOVÉ STŘELNÉ ZBRANĚ

Zbraně jsou speciálně zkonstruovány pro využití nesmrtící munice. Do těchto zbraní lze užít pouze určené střely a nábojky, které mají často specifickou ráži, aby do této zbraně nemohlo být užito jiné střelivo. Tyto střely jsou ze zbraní nejčastěji vystřelovány pyrotechnickou, složí (PS Kraken SF1) či tlakem z nádoby s plynem (karabina FN Herstal 303). Velikost těchto zbraní je závislá na ráži vystřelovaných projektilů, dle konstrukce se můžeme setkat s krátkými a dlouhými verzemi těchto zbraní. Vystřelovanou municí jsou gumové projektily různých tvarů a velikostí nebo tenisové míčky. Podle velikosti této munice se pak rozlišuje způsob střelby na osoby. Menšími projektily je na osoby doporučeno střílet s odrazem od země a s projektily s větší ráží se střílí přímo na osobu. Slouží k použití proti osobám ve střední vzdálenosti od policejních jednotek, které jsou ve vzdálenosti od 15 do 35 m. Při střelbě na kratší vzdálenost může dojít ke zranění osob. V ČR je jedinou využívanou jednoúčelovou zbraní vrhač Kraken SF1, který má ve své výzbroji Vězeňská služba ČR. V zahraničí je nejvíce využíváno jednoúčelových vrhačů FlashBall a FN Herstal 303.



Obr. 2 Kraken SF1.
Zdroj: Poličské strojírny a. s. [3].

1.4 RUČNÍ NESMRTÍCÍ GRANÁTY

Jedná se o explozivní granáty naplněné pyrotechnickou složí a gumovými projektily. Po iniciaci granátu dojde k výbuchu složky, která perforuje plastový nebo gumový obal celého granátu a výbuchem vymrští gumové projektily do svého okolí. Jako projektily jsou nejčastěji používány gumové kuličky o průměru 7.8 mm (.31 palců) v počtu cca 100 kusů či varianta s většími kuličkami v počtu cca 20 kusů. Granáty se vyrábějí i v kombinacích s dráždivými látkami či zábleskovým efektem. Granáty je možno odpalovat ze speciálního nástavce na pušku či brokovnici. Dostřel takto odpálených granátů je zhruba 70 až 100 m.



Obr. 3 Řez granátu Sting Ball model 9590.

Zdroj: Combined Systems [4].

1.5 RUČNÍ VODNÍ VRHAČE

Tyto vrhače se skládají z nádrže na vodu, tlakové lahve, dvoucestného regulátoru a impulzní pistole, která velkým tlakem vrhne jeden litr vody, který působí na osoby porážecím způsobem. Přístroj může být použit jako nesmrtící prostředek, tak i na malé hasební úkony. Celé zařízení váží okolo 30 kg. Dle určené velikosti nádrže na vodu může přenosný systém vystřelit až 13 dávek vody (13 x 1 l vody). Do ústí vrhače je možno vložit i gumový míček, který zvyšuje porážecí účinnost, nebo můžeme do nádrže přimíchat dráždivou látku.



Obr. 4 Ruční vodní vrhač IFEX 3000 CRC.

Zdroj: IFEX Technologies GmbH [5].

1.6 VODNÍ STŘÍKAČE (DĚLA)

Vodní děla jsou vodní proudnice nebo vrhače lafetované na korbě či ve věži speciálně upravených hasičských cisternových vozů a obrněných transportérů. Voda vystřikovaná z proudnice mechanicky působí na osoby svým tlakem. Podle typu proudnice může být vytvářen konstantní proud vody o určitém tlaku, či může být velkým tlakem vržena jen určená dávka (sloupec) vody. U zahraničních policejních sborů se využívá přímého kontaktu proudu vody s osobami, zakázáno je většinou jen takzvané podmetávání nohou a přímý zásah obličeje a to zejména očí. Proudnicí by vždy měla

směřovat nad pas útočníka. V českých podmínkách je doporučeno vodní proud užívat rozstříkem nad hlavami či stříkat nepřímou pomocí odrazu od zpevněného podkladu, od kterého by tlakem vody neměly být odmršťovány kameny a štěrky. Užito může být i skrápění davu slabým proudem vody. Do kapaliny může být také pomocí směšovače či přímo do nádrže přimíchána dráždivá nebo barvicí látka.

2 NESMRTÍČÍ ZBRANĚ MECHANICKY OMEZUJÍCÍ POHYB

Zbraně omezující pohyb osob jsou určeny pro okamžité zastavení, zpomalení nebo znehybnění osoby, aniž by jí byla způsobena větší bolest. Toto omezení trvá pouze na určitou dobu a osoba by po odstranění technologie nesmrtící zbraně, měla být bez jakékoliv větší zdravotní újmy.

2.1 VYSTŘELOVACÍ SÍŤ

Tento způsob mechanicky omezující pohyb osob vychází původně z technologie určené pro odchyt zvěře. Pro vrhání sítí je možné využít jednoúčelových zbraní nebo speciální munice do univerzálních granátometů. Náboj obou těchto technologií se skládá ze sítě a závaží. Ty jsou pomocí pyrotechnické složky, či tlakové nádoby vymrštěny z ústí zbraně. Po zásahu osoby touto sítí dochází k zamotání osoby do sítě, čímž dojde k jejímu zpomalení či znehybnění. Sít je ve většině z tenkých polymerových vláken s pevností tahu okolo 21 N, které však osoba na rozdíl od zvířete může po určitém časovém úseku překonat (například přerезáním nožem). Tento způsob omezení pohybu je proto určen pro zamezení aktivního odporu či pokusu o útěk. Ihned po zásahu osoby sítí by se mělo neodkladně přejít k zadržení osoby. Existuje několik druhů jednoúčelových zbraní vrhající sítě od velikosti větší svítilny, pistole a nejužívanější varianty ve formě jednoúčelové pušky.

Tato puška má speciálně konstruovanou hlaveň, která se směrem k ústí rozděluje na další čtyři „hlavně“, které jdou nejdříve krátce radiálně, kolmo na osu zbraně, a pak téměř rovnoběžně s osou zbraně (jen mírně se rozestupují). Na konec každé hlavně se nasazuje závaží obalené bezpečnostní pěnou spojené s jedním rohem sítě. Sít je složena ve vaku nacházejícím se mezi čtyřmi hlavními. Při odpalu jsou čtyři závaží vystřelena a táhnou za sebou sít. K plnému rozvinutí sítě dochází u většiny těchto technologií do dvou metrů od ústí zbraně.

Někteří výrobci používají z důvodu většího dostřelu a přesnosti i většího počtu závaží umístěných na okrajích sítě. Výjimkou nejsou ani různé způsoby technologie pletení těchto sítí, na trhu jsou dostupné čtvercově svázané, pavučinové i paprskové sítě se svázaným středem. Na zpacifikování osob jsou určeny sítě o rozměrech 3x3 m a větší.

Náboje s touto technologií do univerzálních granátometů jsou více variabilní a přináší obsluze možnost využití více druhů munice pro různé situace. Sítě umístěné v těchto nábojích jsou menší velikosti, ale svůj účel dočasně omezení pohybu splňují. Prozatím je na trhu uveden jediný typ tohoto náboje v ráži 38mm. Ve výzbroji žádného českého ozbrojeného bezpečnostního sboru nejsou vrhače sítí zavedeny. Testována byla jejich účinnost u PČR ve spolupráci s polskou policií, která jednoúčelové vrhače již využívá. Po zhodnocení všech parametrů prostředku není plánován jejich nákup do výzbroje PČR.



Obr. 5 Druhy vystřelovaných sítí prostředku Super Talon Net Gun.
Zdroj: Advanced Weapons Technology [6].

2.2 RYCHLE TUHNOUCÍ PĚNY

Tyto pěny byly užívány zejména ve vojenských mírových operacích. Nasazeny byly poprvé v roce 1990 americkou armádou v Somálsku. Aplikátor pěny se skládá z nádrže, směšovače a výpustního kohoutu, který vytváří bohatou lepkavou pěnu. Tato pěna velice rychle ulpívá na veškerých materiálech a lepí je k sobě. Její využití bylo plánováno zejména pro ovládnutí davu při demonstracích. Následně je pak pěnu možné rychle odbourat dalším chemickým činidlem. Použití pěny nebylo mezi zasahujícími vojáky populární z důvodu pomalé aplikace látky na útočníky a možného způsobení smrti udušením zadržované osoby, kdyby se jí pěna dostala do úst a nosu. Od té doby nenašla rychle tuhnoucí pěna mezi nesmrtícími zbraněmi prozatím své uplatnění. Další zlom ve vývoji tuhoucích pěn začal až v roce 2010, kdy americká vláda vypsalá zakázku na vývoj zastavovacího zařízení pro zadržení osob a vozidel. Vyvinuta byla speciální pěna, která ulpívá na kolech vozidel a způsobuje jejich úplné zastavení. Pro americké ministerstvo energetiky pak byly vyvinuty speciální dveře určené zejména pro jaderné elektrárny. Tyto dveře po neoprávněném otevření nastříkají na dolní část těla procházející osoby lepkavou pěnu, která jí zadrží do příchodu bezpečnostní ostrahy objektu.



Obr. 6 Rychle tuhnoucí pěna.
Zdroj: Cabinet magazine [7].

ZÁVĚR

Nesmrtících zbraní s mechanickým účinkem vhodných k účinnému zneschopnění či k vyřazení aktivního odporu pachatele je nyní na trhu nepřehledné množství. Jednotlivé firmy vyrábějící tyto technologie se předhánějí v inovacích a způsobech paralyzace nebezpečných osob. Policejní sbory a ozbrojené síly, tak musí průběžně provádět analyzování stávajícího trhu s těmito technologiemi, aby byly schopné při případných akvizicích těchto technologií zvolit správnou platformu, která se bude hodit do stávajícího bezpečnostního prostředí a bude kompatibilní se stávajícím vybavením a popřípadě i s vybavením partnerských sborů a sil.

Z výše uvedených prostředků jsou u PČR využívány pouze dva a to speciální munice do granátometů (B&T SIR, Low Impact) HK 69 A1 a dva druhy cisternových automobilových stříkačů (Tatra T815/THT, M-B Atego 1823). Stávající stav není z hlediska nasazení ideální. Dle autorových poznatků je v budoucnu vhodné investovat do nových cisternových automobilových stříkačů s více proudnicemi a lepší ochranou posádky. Zvažít bude i nutné zakoupení ručních vrhačů vody a nesmrtících ručních granátů zejména pro potřeby Speciálních pořádkových jednotek [8; 9; 10; 11; 12].

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Inflow: Attribute Based Evaluation II (ABE-2) of Less-Lethal Impact Munitions* [online]. 2017 [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: http://www.arl.psu.edu/INLDT/pubs_reports.php.
- [2] *Inflow: Alternative Ballistics. How it works* [online]. 2015 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.alternativeballistics.com/en/>.
- [3] *Inflow: Poličské strojírný a.s.. Neletální zbraň KRAKEN typ SF 1* [online]. 2016 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://pos.cz/>.
- [4] *Inflow: Combined Systems. CSI Product Brochure* [online]. ©2009 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <https://www.combinedsystems.com/>.
- [5] *Inflow: IFEX Technologies. Technology* [online]. ©2017 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <https://www.ifex3000.com>.
- [6] *Inflow: Super Talon Net Guns* [online]. ©2017 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.humanecapture.com>.
- [7] *Inflow: Weapon of mass reduction* [online]. ©2006 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.cabinetmagazine.org/issues/22/mcweeny.php>.
- [8] TUREČEK, J. *Policejní technika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-119-9.
- [9] DAVISON, N. *'Non-Lethal' weapons*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2009. Global issues series. ISBN 978-0-230-22106-2.
- [10] *Inflow: Sellier & Bellot Speciální brokové náboje* [online]. ©2017 [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.sellier-bellot.cz>.
- [11] PAPY, A.; PIRLOT, M. C. Evaluation of Kinetic-Energy Non-Lethal Weapons. *BALLISTICS 2007: 23rd International Symposium on Ballistics*. Tarragona, 2007, s. 1211 -1218.
- [12] Research Report 8 [Research project]. In: *Bradford Non-Lethal Weapons Research Project* [online]. ©2018 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: http://www.bradford.ac.uk/acad/nlw/research_reports/researchreport8.php.

CHARAKTER BUDOUCÍCH VOJENSKÝCH OPERACÍ JAKO VÝCHODISKO K VOLBĚ PŘÍSTUPU K PŘÍPRAVĚ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

THE CHARACTER OF FUTURE MILITARY OPERATIONS AS A STARTING POINT FOR THE APPROACH TO THE MILITARY PROFESSIONALS DEVELOPMENT

Richard SAIBERT⁴⁰

Abstrakt

Článek se zabývá požadavky na schopnosti ozbrojených sil z pohledu budoucích operací. Vojenské schopnosti však nelze rozvíjet bez odpovídající, dlouhodobé přípravy vojenského personálu, který je základním stavebním kamenem moderních vojenských sil. Kvalitní a perspektivní příprava vojenských profesionálů proto vyžaduje nové přístupy odpovídající současným trendům v přípravě a vzdělávání lidských zdrojů. Toto pojetí spočívá zejména v přístupu ke vzdělávání dle kompetencí či implementace konceptu učící se organizace. Zásadní prvek v procesu přípravy vojáka profesionála představují také inovativní formy a metody vzdělávání a výcviku především s využitím možností, které poskytují digitální technologie.

Klíčová slova:

vojenský profesionál, kompetence, kompetenční model, učící se organizace, informační a komunikační technologie

Abstract

The article deals with armed forces capability requirements from the perspective of future military operations. However, those military capabilities cannot be developed without adequate, long-term military personnel development, which is the cornerstone of modern military forces. High-quality and perspective training of military professionals will therefore require new approaches, in line with current trends in human resource training and education. This concept is founded on the competency-based approach to education or implementation of the concept of a learning organization. A key element in the process of professional soldier development is also innovative forms and methods of education and training, especially by exploiting the possibilities offered by digital technologies.

Key words:

military professional, competency, competency model, learning organization, information and communication technology

ÚVOD

Dynamika vývoje mezinárodního bezpečnostního prostředí, jeho nepředvídatelnost, vzájemná komplexní provázanost celé řady prvků a faktorů bude vytvářet podmínky pro nárůst nových, především asymetrických hrozeb. Tento vývoj bude mít zásadní dopady na podobu operačního prostředí, potažmo charakter budoucích vojenských operací. Dopady na schopnosti ozbrojených sil budou klást vysoké nároky i na samotný vojenský personál, a to především na úroveň jeho schopností, znalostí a dovedností.

K tomu, aby příslušníci moderních ozbrojených sil disponovali kompetencemi potřebnými pro vedení jednotek v budoucím operačním prostředí, je zapotřebí zvolit odpovídající přístup k jejich přípravě. Tento přístup musí umožňovat nejen dlouhodobý rozvoj lidského potenciálu z pohledu komplexního rozvoje vojenských schopností, ale musí být také dostatečně pružný a flexibilní k tomu, aby dokázal

⁴⁰Ing. Richard Saibert, Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, 973 443 882, richad.saibert@unob.cz.

reagovat na případné změny operačního prostředí. Jedním z možných řešení dlouhodobého rozvoje vojenského personálu je přístup ke vzdělávání založený na kompetencích.

1 CHARAKTER BUDOUČÍCH OPERACÍ A POŽADAVKY NA SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL

Stávající globální bezpečnostní prostředí je charakteristické jednak vysokou nestabilitou a nerovnoměrností vývoje, ale také vysokou dynamikou probíhajících změn, komplexností a vzájemnou podmíněností různým podmínek a faktorů. Monitorování trendů vývoje bezpečnostního prostředí především z pohledu možných dopadů na obranu státu je jedním z východisek v procesu obranného plánování, které určuje hlavní směry výstavby ozbrojených sil. V rámci tohoto plánování jsou na základě predikcí možného vývoje bezpečnostního prostředí, vojenství a technologií, stanovovány požadavky na budoucí schopnosti ozbrojených sil, které jsou dále rozvíjeny a posléze verifikovány [1].

Budoucí schopnosti ozbrojených sil budou determinovány řadou faktorů, k nimž bude patřit zejména potenciální protivník, místní obyvatelstvo, sociálněpolitická a kulturní struktura, životního prostředí, infrastruktura, technologické faktory či informační doména. Ozbrojené síly se musí připravovat na splnění široké škály nejen vojenských úkolů, které budou vyžadovat různorodý soubor schopností a operačních postupů, z nichž některé nejsou dosud k dispozici [2].

Budoucí pravděpodobný protivník (nepřítel) může mít různou podobu, charakter či formaci. Může se jednat o pravidelné jasně identifikovatelné ozbrojené síly či naopak o guerillové jednotky či teroristické nebo zločinecké organizace jak na národní, tak globální úrovni, které budou působit ve většině případů asymetricky. Ozbrojené síly musí proto v první řadě disponovat znalostmi o potenciálním nepříteli a jeho možnostech, a s tím odvíjejícími se způsoby operačního nasazení a použití vlastních sil a prostředků.

Vzhledem k možnosti zasazení v různorodých mimoevropských oblastech poroste důležitost důkladné znalosti sociálního a kulturního prostředí, pochopení a respekt vůči místním hodnotám či schopnost získat si místní náboženské a civilní autority a navázat s nimi vzájemnou spolupráci. Velmi důležitá je i otázka ochrany kulturních a historických památek v prostoru nasazení. V souvislosti s potřebou zasahovat i mimo domovská teritoria musí být vojenské síly a prostředky připraveny zasahovat v různých geografických a klimatických podmínkách. S tím úzce souvisí potřeba zavedení nových forem přípravy personálu či zavádění odpovídajícího materiálně-technického vybavení.

Ozbrojené síly budou tvořeny menšími, modulárními a multifunkčními jednotkami, které budou často operovat rozděleně nebo logisticky autonomním způsobem. Budoucí síly budou proto vyžadovat více modulární a flexibilní logistické struktury s odpovídajícím systémem zásobování.

Prohlubující se klimatické změny, pokračující devastace životního prostředí může vyústit v některých oblastech v kritický surovinový nedostatek, především pak nedostatek zdrojů pitné vody či potravin, což bude mít přímý dopad na zasazené jednotky v těchto prostorech, pro které bude efektivní logistická podpora při jejich dlouhodobém zasazení kritická. Z výše uvedeného pro ozbrojené síly vyvstávají nové požadavky spočívající především ve schopnosti důsledně analyzovat životní prostředí a jeho vliv na průběh operace, vést úsporné činnosti snižující nároky na vodu a potraviny.

V oblasti vyspělých technologií se bude postupně zvyšovat podíl aplikace nových poznatků z informatiky, nano/bio technologií či dalších komerčních technologií do vojenství. Zvýší se přesnost, dosah a cílená účinnost zbraní a zbraňových systémů včetně neletálních systémů. Samostatnou kapitolou je potenciál, který v sobě skrývá kosmický prostor. Na druhé straně dostupnost mnohých komerčních vojensky využitelných produktů a aplikací bude představovat i potencionální příležitost pro protivníky. Ozbrojené síly musí zvýšit svoji participaci na rozvoji technologií, sdílení výsledků vědy, výzkumu a vývoje. To bude doprovázeno jak zvýšením investic, tak dispozicí výzkumného potenciálu.

Rostoucí závislost společnosti na informačních technologiích bude mít přímé dopady i na ozbrojené síly, které budou vysoce závislé na informatizaci a fungování síťového prostředí. Význam informací se

bude v operačním prostředí neustále zvyšovat a informace se postupně stanou jedním z rozhodujících prvků jakéhokoli konfliktu. Mohou ovlivnit myšlení, proces plánování a rozhodování a další činnosti včetně jejich zpětné vazby. Ozbrojené síly proto musí disponovat ochranou informačních systémů a informačních toků před útoky všeho druhu, musí být vybaveny prostředky přenosu informací na soudobé úrovni a využívat funkční systém velení a řízení.

Budoucí operace budou do značné míry ovlivněny také fenoménem hybridních hrozeb, resp. hybridních způsobů vedení konfliktu. Bezpečnostní strategie ČR z roku 2015 zmiňuje metodu hybridního válčení ve spojitosti s jednou z identifikovaných hrozeb, kterou je oslabení mechanismu kooperativní bezpečnosti či politických a mezinárodněprávních závazků ČR v oblasti bezpečnosti. Za hybridní válku lze označit ozbrojený konflikt, který je vedený kombinací nevojenských a vojenských prostředků s cílem přinutit protivníka k provedení takových kroků, které by sám o sobě neučinil. Alespoň jednou stranou konfliktu bude vždy stát. Hlavní roli při dosažení cílů války hrají nevojenské prostředky v podobě propagandy využívající především veřejná média, ekonomické sankce, kriminální, teroristické a jiné podvratné aktivity. Vojenské operace útočníka budou zpravidla vedeny na zapřenou nepravidelnými silami kombinujícími symetrické a asymetrické způsoby vedení bojové činnosti proti celé společnosti [3].

2 POŽADAVKY NA BUDOUcí VOJENSKÉ PROFESIONÁLY

Budoucí vojenské operace v převážně nestabilním operačním prostředí budou vyžadovat vojenské profesionály, kteří budou schopni adaptace na proměnlivé hrozby. Tito odborníci budou muset řešit problémy spojené s vyššími úrovněmi složitosti a nejistoty. Jedné o systém znalostí o kauzálních vztazích, které jsou formulovány pomocí určitého počtu proměnných, který rozvíjí pochopení toho, jak fungují a jaký dopad mají, tedy jinak řečeno musí vědět proč („know why“). Tyto principy budou vyžadovat od jedinců učení po studiu, doplněné o opakované experimenty a simulace kontrolující různé zdroje vlivu. Lze konstatovat, že takovéto pojetí se nejvíce přibližuje systémovému myšlení.

Budoucí vojenští profesionálové musí být schopni kriticky myslet s takovým rozsahem chápání, které využívá zpětné vazby, vhléd a předvídavost, rozpoznávat vzorce a vidět nové způsoby řešení problémů (kreativní myšlení) či být schopni jako leadeři vytvářet synergie, zvyšovat výkonnost a motivovat podřízené k tomu, aby se učili, rozvíjeli, sdíleli a přizpůsobovali se změnám (společné myšlení) [4]. Tito jedinci musí disponovat nejen vysoce specializovanými odbornými znalostmi, ale i inovativně rozvíjet tyto znalosti a postupy a integrovat poznatky z různých domén včetně nevojenských oblastí [5].

V dnešním vysoce globalizovaném prostředí jsou vojenská a civilní dimenze úzce propojeny a vzájemně se prolínají a ovlivňují. Řada úkolů a problémů, které budou vojenští profesionálové muset řešit, bude vyžadovat daleko širší a různorodější set znalostí a dovedností než doposud. Současný komplexní přístup („Comprehensive Approach“) mezinárodního společenství k řešení konfliktů a krizových situací je toho důkazem.

Budoucí vojenské kampaně budou vyžadovat vojenské odborníky s širším technologickým povědomím, kteří budou vzdělávání a připravování v oblasti nových technologií a schopností, včetně autonomních a robotických prostředků, zpracování velkých objemů dat, kybernetických a kosmických systémů. Vojenští profesionálové by měli být také vzdělávání v tom, jak integrovat tyto nové technologie do operačního použití. Velkou výzvou pro budoucí generace nejen vojenských odborníků bude schopnost přizpůsobit se informačnímu zahlcení, a z toho plynoucí potřeby a schopnosti zvládat v krátkém čase efektivní a bezpečné zpracování, vyhodnocení a využití dat především ve vysoce exponovaných prostředích, ve kterých bude probíhat asymetrická činnost [6]. Vojenský personál musí být připravován a vzděláván v oblasti kybernetické bezpečnosti a obrany, zejména z pohledu moderních komunikačních hrozeb a příležitostí [7].

Navzdory tomu, že bojová převaha či fyzická eliminace protivníka zůstane i nadále nezbytnou a nedílnou součástí bojové činnosti, musí se budoucí vojenští profesionálové soustředit i na samotnou

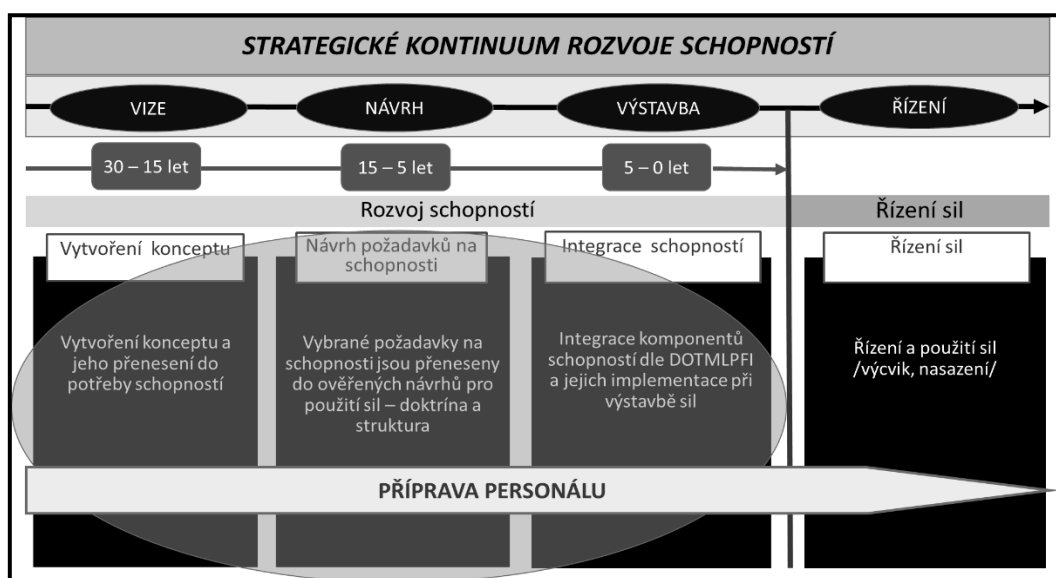
lidskou doménu [8], spočívající v získání intelektuální převahy nad protivníkem, prostřednictvím odpovídajících multikulturních kompetencí a pokročilých kognitivních⁴¹ schopností.

3 PŘÍSTUPY K PŘÍPRAVĚ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

Z výše nastíněných trendů vývoje budoucího bezpečnostního prostředí a z toho vyplývajících požadavků na schopnosti ozbrojených sil je patrné, že musí dojít i ke změnám v přístupu k přípravě lidských zdrojů.

Nové vojenské schopnosti nelze rozvíjet autonomně, tedy nezávisle na přípravě vojenského personálu, který je základním stavebním kamenem moderních vojenských sil. Tato příprava musí zapadat do celkového rámce výstavby schopností. Z pohledu dnešní praxe lze konstatovat, že rozvoj schopností je zaměřen především na materiálně-technickou stránku bez vzájemné provázanosti s přípravou a rozvojem personálu dle definovaných kompetencí požadovaných pro působení v budoucích operacích.

Níže uvedené schéma demonstruje postavení dlouhodobé přípravy vojenského personálu v kontextu rozvoje schopností ozbrojených sil.



Obr. 1 Strategické kontinuum rozvoje schopností z pohledu přípravy personálu.

Zdroj: zpracováno dle [9].

Kvalitní a perspektivní příprava vojenských profesionálů bude vyžadovat nové přístupy odpovídající současným trendům v přípravě a vzdělávání lidských zdrojů. Toto pojetí spočívá zejména v přístupu ke vzdělávání dle kompetencí včetně problematiky definování kompetenčního modelu či implementace konceptu učící se organizace. Zásadním zdrojem v procesu přípravy vojáka profesionála jsou nové formy a metody vzdělávání a výcviku především s využitím možností, které poskytují digitální technologie.

3.1 PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ PODLE KOMPETENCÍ

Současná velmi komplexní doba, charakteristická mimo jiné nepřeborným množstvím rychle dostupných informací, si vyžaduje změnu v přístupu k přípravě a rozvoji lidských zdrojů. Dosavadní

⁴¹ Kognitivní funkce souvisejí s tím, jak vnímáme a jednáme ve světě kolem nás, jsou nezbytné k vykonání jakéhokoli úkolu, jednoduchého i složitého, a patří k nim všechny myšlenkové procesy, které nám umožňují rozpoznávat, pamatovat si, učit se a přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám prostředí. Je to například paměť, koncentrace, pozornost, řečové funkce, rychlost myšlení a porozumění informacím. Dále sem zahrnujeme exekutivní funkce - schopnost řešit problémy, plánovat, organizovat, náhled a úsudek. Kognitivní systém může být rozdělen do několika oblastí, které se však prolínají a v podstatě jedna bez druhé nemůže správně fungovat.

víceméně technické pojetí vzdělávání zaměřeného na specifické oblasti v podobě poskytování úzkých znalostí bylo postupně nahrazováno pojetím spočívajícím ve funkčním využití praktických zkušeností a dovedností. Nicméně toto pojetí založené na principu „vědět jak“, které odpovídá spíše lineárnímu způsobu řešení problémů, však nemusí do budoucna postačovat.

Nová doba bude vyžadovat, aby budoucí vojenští profesionálové byli schopni řešit problémy spojené s vyššími úrovněmi složitosti a nejistoty. Řešením, které se nejvíce přibližuje tzv. systémovému myšlení, je model založený na principu „vědět proč“, na kterém je založen přístup ke vzdělávání podle kompetencí. Toto pojetí je založeno na principu získávání a rozvíjení kompetencí u učících se jedinců, spíše než na konkrétním obsahu dané látky či předmětu, a to s cílem připravit absolventa vzdělávání k řešení budoucích situací a problémů. Role učitele či lektora je spíše tento proces usměrňovat a studujícím usnadňovat. Vzdělávací cíle jsou pak stanoveny v podobě situací a úkolů, které mají být splněny, např. v souladu s kompetenčním modelem organizace [10].

V současné době můžeme nalézt množství rozlišných definic či přístupů k vymezení kompetencí, nicméně pod pojmem kompetence budeme chápat především kvalitu, schopnost, kapacitu či dovednost daného jednotlivce, které jsou v průběhu jeho přípravy a vzdělávání dále rozvíjeny. Kompetenční modely se zpravidla budou lišit v závislosti na typu organizace, typových pozicích apod. Ozbrojené složky budou v tomto ohledu vždy, díky své zcela odlišné povaze velmi specifickou oblastí, vyžadující unikátní přístup k definování modelů kompetencí. Jeden z možných příkladů takového modelu kompetencí můžeme ilustrovat na níže uvedeném rámci rozvoje vojenského profesionála kanadských ozbrojených sil.



Obr. 2 Kompetenční rámec rozvoje vojenského profesionála.

Zdroj: zpracováno dle [11].

Tento uvedený model rozvoje vojenského profesionála je založen na pěti základních meta-kompetencích, které jsou v průběhu kariéry každého jednotlivce dále rozvíjeny v závislosti na dosažené, resp. předpokládané úrovni zastávaného služebního místa. Kompetence odbornost se soustřeďuje na obecný systém války, vedení konfliktu a velení a řízení vojenské organizace, kognitivní schopnosti jsou rozvíjeny směrem od lineárního, tedy analytického myšlení, k myšlení systémovému, v reakci na potřebu zvládat složité a komplexní situace. Sociální dovednosti pokrývají řadu interpersonálních vlastností a atributů, počínaje „team-buildingem“ přes kulturní inteligenci až po partnerství. Schopnost změny zahrnuje koncepty, které jsou základem učící se organizace či řízení rizik. Profesní ideologie směřuje ke „konceptu svědomitého řízení“, resp. dobré správy.

Dalším možným přístupem k definování kompetenčního modelu může být model založený na měkkých (přenositelných) kompetencích zahrnujících kognitivní a sociální dovednosti, které vychází z etických a morálních předpokladů a zásad. Další stupně takto stanoveného profilu budou představovat specifické profesní kompetence. V případě vojenského profesionála se jedná se o vojensko-profesní a odborné kompetence, definující kvality vojáka jako odborníka či experta na speciální činnost, funkci,

obor nebo oblast vojenských činností a také schopnosti a dovednosti nezbytné pro výkon řídicích a velitelských pozic. Spodní patra v tomto modelu jsou základem nejen pro vyšší vrstvy, ale především pro celoživotní učení a jsou přenositelná, tzn., že vyhovují vyšším patřům odpovídajícím daným oborům, v případě ozbrojených sil hodnotem či stupňům velení a řízení.

Na stanovení kompetence je tedy potřeba se dívat z pohledu jejich vzájemné návaznosti či postupného rozvíjení během procesu celoživotního učení. V podmínkách ozbrojených sil ČR se jedná především kariérové kurzy pro nižší a vyšší důstojníky a kurz generálního štábu.

Takovýto model si můžeme představit jako tzv. kompetenční pyramidu, kde dovednosti a kompetence představují požadované výsledky učení. Každé patro pyramidy je pak podrobně vymezeno danou množinou kompetencí [12].



Obr. 3 Kompetenční pyramida.
Zdroj: zpracováno dle [12].

Základním předpokladem k úspěšné implementaci vzdělávání podle kompetencí je tedy nejen adekvátní kompetenční model, ale především mechanismus, prostřednictvím kterého musí být odpovídajícím způsobem průběžně tento model aktualizován v závislosti na změnách bezpečnostního prostředí a z toho plynoucích požadavků.

3.2 KONCEPT UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Dnes již nestačí, aby k úspěšné adaptaci ozbrojených sil na budoucí prostředí postačovalo pouhé využití současných či nedávných zkušeností. V době, kdy je míra změn bezpečnostního prostředí a jejich nepředvídatelnost větší než kdykoliv předtím, se musí příslušníci ozbrojených sil učit rychleji, než tomu bylo tak dříve. Pouhá změna systému či organizace nebude stačit, pokud nedojde ke změnám v dovednostech a postojích samotných vojáků a jejich nadřízených, stylu vedení a řízení a dalších důležitých součástí kultury organizace. Bude potřeba rozvíjet nové přístupy jak k práci, tak vzdělávání, především s ohledem na dnešní znalostní společnost, kde se znalosti stávají základem růstu bohatství společnosti. V tomto smyslu je v zájmu každé organizace, aby znalosti svých zaměstnanců permanentně rozvíjela. Tuto ideu naplňuje koncept učící se organizace, která je charakteristická tím, že každá změna je neustále přítomným přirozeným procesem. Cílem vzdělávání je větší míra inovací, účinnosti a výkonu. Organizace je považována za učící se pouze tehdy, dokáže-li nové poznání zhodnotit v procesu vlastní změny [13].

V učící se organizaci jsou nositeli změny lidé, resp. vojáci bez rozdílů funkčního či hodnostního zařazení. Takováto „samoučící se organizace“ hledá příležitosti, ze kterých se lze učit. Vzdělávání v tomto typu organizace si lze představit jako obousměrnou ulici, kdy na jedné straně armáda učí své příslušníky, na straně druhé pak tyto příslušníci výsledky svého učení dávají armádě. V tomto směru je

zcela zásadní schopnost využití jejich tacitních znalostí.⁴² Vojáci by měli proces učení vnímat jako přirozenou součást svých pracovních povinností a hledat v učení jakoukoliv příležitost pro změnu [14].

3.3 VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Informační a komunikační technologie, zkráceně digitální technologie, skýtají ohromný potenciál také v oblasti vzdělávání a přípravy personálu. Role a význam těchto technologií a jejich neustálý dynamický rozvoj ve všech oblastech lidské činnosti bude nepochybně zásadním způsobem ovlivňovat i ozbrojené síly. Tyto moderní technologie, které umožňují mimo jiné realizovat širokou škálu forem přípravy a vzdělávání personálu jako je distanční vzdělávání, sebevzdělávání, aj., dovolují také značnou individualizaci vzdělávání. Vhodné využití informačních technologií nabízejících mimo jiné přístup k obrovskému množství dat a informací může zásadním způsobem přispívat k rozvoji kritického myšlení zejména při selekci, hodnocení či interpretaci názorů a informací získaných z nekonečného spektra zdrojů.

Má-li být dále rozvíjen systém přípravy personálu, ve kterém vzdělávání a výcvik čerpá z aktuálních výsledků lidského bádání, které podporují kreativitu a jdou naproti dlouhodobým potřebám, musí dojít rovněž ke změnám na poli vzdělávání. Jedná se především o inovování organizačních forem a metod výuky, ale i vzdělávacích cílů a prostředků podporujících výuku. Prudké a plošné rozšíření digitálních technologií tak staví systém přípravy před řadu výzev [15].

Nový fenomén, který se v souvislosti s digitálními technologiemi stále více dostává do popředí, je informatické myšlení („computational thinking“). Pod tímto pojmem si lze představit způsob jak porozumět okolnímu světu z jiné, pro nás zcela nové perspektivy, kterou představují informace a způsoby, jakými fungují digitální technologie. Jde o způsob uvažování, ve kterém se dané problémy, zejména komplexní a špatně strukturované, řeší pomocí informatických metod. To v konečném důsledku pomáhá rozvíjet schopnosti jedince analyzovat a syntetizovat, zevšeobecňovat, hledat vhodné strategie řešení problémů včetně jejich ověřování v praxi. Informatické myšlení pracuje se základními univerzálními pojmy, jako jsou algoritmus, struktury, prezentace informací, efektivita či modelování [16; 17].

Schopnost využívat digitální technologie představuje tak jednu z průřezových klíčových kompetencí, kterou je digitální gramotnost, resp. digitální kompetence. Tato dovednost umožňuje dosahovat dalších klíčových kompetencí a souvisí s mnoha dalšími dovednostmi a schopnosti pro 21. století.

3.4 FORMY A METODY PŘÍPRAVY A VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem výcviku je vštípit znalosti, dovednosti a postoje potřebné k provádění konkrétních úkolů, zatímco cílem vzdělávání je stanovit základnu znalostí a intelektuálních dovedností, které mohou podpořit studenta v efektivní interpretaci informací a vytvoření vlastního úsudku. Z tohoto důvodu je výcvik a vzdělávání základním elementem pro dosažení úspěchu. Výcvikové aktivity umožňují ozbrojeným silám a jejich příslušníkům zlepšení jejich know-how, jejich dovednosti a schopnosti. Organizace musí být odpovědná za poskytování vzdělávacích příležitostí, zatímco studenti jsou odpovědní za to, že se plně zapojí do co nejvíce výukových aktivit [18].

Pro efektivní a včasné rozhodování budoucích vojenských leaderů bude zásadní růst a rozvoj důvěry ve vlastní zkušenosti, které lze získat prostřednictvím rozsáhlého využívání simulací, válečných her založených na scénářích, experimentech a cvičeních. Tyto metody by měly rovněž zahrnovat simulaci morálních a etických otázek [19]. Zejména válečná hra představující simulaci vojenské operace je jedním z opomíjených prvků přípravy jednotlivců a štábů a je podmínkách AČR zcela mylně zaměňována za válečnou hru, která je formou analýzy variant činnosti [20].

⁴² Tacitní znalost je neformální znalost vznikající na základě vlastních zkušeností získaných během operačního nasazení a přímo se vztahuje ke schopnosti jedince řešit problémy. Jedná se o znalost, která skrytá, nevyslovená a nezařazovaná a která je silně svázána s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka.

Příprava vojenských profesionálů, především pak vzdělávání studentů v bakalářských, magisterských či doktorských studijních programech je obecně velmi nákladnou záležitostí. Vzhledem k současnému vědecko-technickému rozvoji a jeho dopadům na ozbrojené síly, bude s vysokou pravděpodobností neudržitelný současný stav spočívající v přípravě úzkých, vysoce odborných specializací. Jednou z cest řešení tohoto problému může být rozšíření možností vzdělávání vojenských profesionálů na civilních školách.

Současné, ale především budoucí operace budou charakteristické komplexním přístupem spočívající v těsné spolupráci, koordinaci a vzájemném prolínání vojenských a civilních struktur, prvků, způsobů uvažování či vedení činnosti zainteresovanými aktéry při řešení vzniklé krize či jiného konfliktu. Tomuto fenoménu musí být přizpůsobena příprava personálu, a to prostřednictvím společného vzdělávacího základu. Zapojení dalších civilních vzdělávacích institucí do přípravy vojenského personálu může zcela zásadním způsobem otevřít typicky uzavřené vojenské prostředí novým trendům ve vzdělávání a přispět k posílení odborné kvality připravovaného personálu.

V neposlední řadě poroste i význam jednak společných vzdělávacích center NATO, tak možnosti poskytování vzdělání ze strany těch partnerů a spojenců, kteří v konkrétní oblasti dosahují mimořádné úrovně [21].

ZÁVĚR

Vysoká proměnlivost a nestabilita bezpečnostního prostředí a toho plynoucí možný charakter a podoba budoucího vojenského zapojení představuje nejen pro ozbrojené síly velkou výzvu. V procesu rozvoje vojenských schopností založeného na dlouhodobých predikcích a scénářích bezpečnostního vývoje je nezbytné současně v dlouhodobém horizontu připravovat a rozvíjet rovněž lidský potenciál, který je základním kamenem připravených ozbrojených sil.

Vojenský personál musí být rozvíjen kontinuálně s využitím nejnovějších forem a metod výcviku a vzdělávání s maximálním využitím možností moderních informačních technologií. Do přípravy vojenských profesionálů musí být více zapojena civilní sféra, která umožní ozbrojeným silám jednak získat vysoce specializované odborníky, ale dokáže i prolomit rigidní vojenské prostředí.

Aby bylo možné zavést efektivní kompetenční model, na základě kterého bude založen přístup ke vzdělávání a dalšímu rozvoji vojenských profesionálů, je v první řadě nezbytné nastavit adekvátní systém a s ním spojené procesy, které umožní definovat potřebné schopnosti a dovednosti, zejména ve vazbě na budoucí operační prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] PIKNER, Ivo a Lukáš DYČKA. Operační koncepce a použití ozbrojených sil v budoucích operacích. In: *Vojenské rozhledy* [online]. 2014, 2355(1), 81-89 [cit. 2018-01-10]. ISSN 1210-3292. Dostupné z: <https://goo.gl/YckR1F>.
- [2] Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World. In: *Federation of American Scientists* [online]. 2016 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <https://goo.gl/Wpjo7U>.
- [3] *Hybridní válka jako nový fenomén v bezpečnostním prostředí Evropy*. Aktualizované a rozšířené druhé vydání. Praha: pro Informační centrum o NATO vydalo Jagello 2000, 2016. ISBN 978-80-904850-4-4.
- [4] MCCAULEY, Daniel. A Competence-based Approach to Joint Professional Military Education (JPME) Educating the Joint Force for 2020 and Beyond. *Canadian Military Journal* [online]. 2014, 15(1), 53-58 [cit. 2016-10-06]. ISSN 1492-465X. Dostupné z: <https://goo.gl/swn6n6>.
- [5] POHANKOVÁ, J.; ŠTASTNÁ, V.; ROSKOVEC, V. a STALKER, M. *Národní přiřazovací zpráva České republiky*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2015. ISBN 978-80-87652-74-9.

- [6] ŠVEJDA, Miroslav. Významná studie NATO: Joint Operations 2030. *Vojenské rozhledy* [online]. 2010, 51(3), 127-134 [cit. 2017-04-03]. ISSN 1201-3292. Dostupné z: <https://goo.gl/2Ux9E7>.
- [7] Framework for Future Alliance Operations. In: *NATO* [online]. 2015 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://goo.gl/zkp8zq>.
- [8] AMERSON, Kimberly a Spencer MEREDITH. III. The Future Operating Environment 2050: Chaos, Complexity and Competition. *Small War Journal* [online]. 2016, (7) [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://goo.gl/kDOus3>.
- [9] ROSTEK, M. A.; GIZEWSKI, P. and RESHKE, R. *Conceiving an Army for the 21st Century* [online]. Kanada: Centre for Operational Research and Analysis, 2010 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <https://goo.gl/cLVBV8>.
- [10] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [11] Canadian Armed Forces Professional Development. In: *National Defence and the Canadian Armed Forces* [online]. Kanada, 2016 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://goo.gl/M4nShb>.
- [12] Dovednosti 4.0 – sladování nabídky a poptávky na měnícím se trhu práce. In: *Sociální Dialog* [online]. Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2016 [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <https://goo.gl/53nDEt>.
- [13] Learning Organization Doctrine: Roadmap for Transformation. In: *Air University* [online]. US Army Corps of Engineers, 2003 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://goo.gl/lhBULD>.
- [14] POKORNÁ, Dana a Kateřina IVANOVÁ. *Principy učící se organizace jako metoda k implementaci znalostí VaV do praxe* [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://goo.gl/GZRo9b>. Aplikovatelný systém vzdělávání ve vědě a výzkumu, registrační číslo projektu CZ.1.07/2.3.00/09.0134. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
- [15] MEDEK, Jaroslav. *Využití informačních a komunikačních technologií k podpoře procesu přípravy personálu rezortu MO* [Závěrečná práce v kurzu generálního štábu]. Univerzita obrany. Brno, 2017. Vedoucí práce Ing. Richard Saibert.
- [16] Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-01-20]. Dostupné také z: <https://goo.gl/weAZpV>.
- [17] LESSNER, Daniel. *Jak si přeložíme „Computational Thinking“* [online]. In: 2014 [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://goo.gl/56pkV9>.
- [18] MAILLÉ, Julie a Louise BAILLARGEON. A Doctrine for Individual Training and Education. *Canadian Military Journal* [online]. 2016, 16(4), 68-71 [cit. 2017-04-05]. ISSN 1492-465X. Dostupné z: <https://goo.gl/ED2IVL>.
- [19] *Joint operations 2030 Opérations interarmées 2030*. Neuilly-sur-Seine Cedex: N.A.T.O., Research and Technology Organization, 2011. ISBN 978-928-3701-286.
- [20] KULÍŠEK, Jaroslav. Válečná hra. *Vojenské rozhledy* [online]. 2010, 51(1), 60-82 [cit. 2017-04-20]. ISSN 1210-3292. Dostupné z: <https://goo.gl/cQnz5v>
- [21] GALATÍK, Vlastimil a Libor FRANK. *Principy obrany České republiky "2030"*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-513-0.

ZPRAVODAJSKÉ ZABEZPEČENÍ STÁTU VE VZTAHU K ROZVINUTÍ OZBROJENÝCH SIL ČESKÉ REPUBLIKY

STATE INTELLIGENCE IN RELATION TO THE DEVELOPMENT OF THE ARMED FORCES OF THE CZECH REPUBLIC

Jaroslav STANĚK⁴³

Abstrakt

Práce pod názvem „Zpravodajské zabezpečení státu ve vztahu k rozvinutí ozbrojených sil České republiky“ analyzuje využití informací zpravodajských služeb v systému mobilizace ozbrojených sil, který patří k jednomu ze základních stavebních prvků bezpečnostního systému České republiky. Výchoziskem k této práci je skutečnost, že systém mobilizace ozbrojených sil České republiky tu existuje. Největším problémem zavedeného způsobu doplňování ozbrojených sil, je zajištění dostatečného časového úseku, ve kterém by bylo možné efektivně doplňovat profesionální vojenské síly. Zásadní otázkou, kterou si autor v práci klade je, zda je aktuální systém mobilizačního doplňování dostatečně efektivní s ohledem na ekonomické a materiální možnosti státu a zdali současný systém mobilizace ozbrojených sil ČR skutečně odráží vyvážený poměr mezi mírou hrozícího nebezpečí a mezi rozsahem ekonomických, lidských a materiálních zdrojů.

Klíčová slova:

mobilizace, ozbrojené síly, rozvinutí ozbrojených sil, vojenské zpravodajství

Abstract

The work entitled "Intelligence of the State in relation to the Development of the Armed Forces of the Czech Republic" analyzes the use of intelligence information in the Armed Forces mobilization system, which is one of the basic building blocks of the Czech Republic's security systems. The starting point for this work is the fact that the system of mobilization of the armed forces of the Czech Republic exists here. The biggest problem of the established method of replenishment of the Armed Forces is to ensure a sufficient period of time in which it could be effectively supplemented by professional military forces. The main question that the author puts to the thesis is whether the current system of mobilization replenishment is sufficiently effective in terms of the economic and material possibilities of the state and whether the current system of mobilization of the Czech Armed Forces really reflects the balanced ratio between the degree of danger in danger and the range of economic, material resources.

Key words:

mobilization, Armed Forces, development of the Armed Forces, military intelligence

ÚVOD

Motto:

"Znáš nepřítele, znáš sebe – tvé vítězství nebude ohroženo.

Znáš zemi, znáš počasí – tvé vítězství bude absolutní."

Sun Tzu (Desátá kapitola)

Základní bezpečnostní zárukou pro Českou republiku je členství v Severoatlantické organizaci (North Atlantic Treaty Organisation – NATO) a Evropské unii (European Union – EU). Bezpečnost České republiky (ČR) je mimo jiné zabezpečena prostřednictvím získáváním informací cestou zpravodajských služeb státu, nebo zprostředkováním výměny informací mezi jednotlivými státy. Úkoly a odpovědnost

⁴³ Ing. Jaroslav Staněk, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra vojenského umění, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, 662 10 Brno, telefon 973 442 759, jaroslav.stanek@unob.cz.

některých subjektů při přípravě obrany státu před vnějším napadením v míru, za stavu ohrožení státu a za válečného stavu stanovuje vlastní legislativa.

Legislativní rámec pro zajištění bezpečnosti ČR nám vymezuje výběr zákonů, mezi které zejména patří:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR;
- Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon Federálního shromáždění České a Slovenské federativní republiky;
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR;
- navazující branná a krizová legislativa (zákony a prováděcí právní předpisy);
- Zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách ČR;
- Zákon č. 154/1994 Sb., o Bezpečnostní informační službě.

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR, ve svém znění stanovuje, že základní povinností státu je zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot. Podle téhož zákona bezpečnost ČR zajišťují ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby. Na zajišťování bezpečnosti jsou povinny se podílet státní orgány, orgány územních samosprávných celků a právnické osoby a fyzické osoby. V bezpečnostním systému ČR hrají zpravodajské služby významnou a nezastupitelnou úlohu při získávání, shromažďování a vyhodnocování informací důležitých pro bezpečnost ČR a při včasné identifikaci bezpečnostních hrozeb a rizik.

Lze říci, že zpravodajské služby jsou jedním ze základních kamenů bezpečnosti každého státu. Obecně se jedná o specifické orgány státu, jejichž prvořadým posláním a základním úkolem je chránit společnost způsobem, který ústavním činitelům a orgánům státní správy poskytují objektivní a včasné informace. Jejich struktura a působnost je obsažena v legislativě. Právní úprava pro jednotlivé zpravodajské služby ČR je odlišná z hlediska plnění úkolů na jejich pozici a dalších povinností. Všechny zpravodajské služby ČR jsou mezi sebou rovnocennými partnery a ve všech případech platí, že zpravodajské služby úkoluje, koordinuje a plnění úkolů kontroluje vláda. Vláda je nadřízeným prvkem zpravodajských služeb a zejména i jejím hlavním zákazníkem v podobě zadávání úkolů a odběru zjištěných výstupů.

K bezpečnosti ČR jak již bylo zmíněno, patří získávání informací prostřednictvím vlastních zpravodajských služeb státu, nebo výměnou informací mezi jednotlivými partnerskými státy. Následná realizace zabezpečení obrany, z pohledu vnějšího vojenského ohrožení, je pak záležitostí všech státních orgánů, orgánů územní samosprávy, právnických osob a občanů. Jednotlivé úkoly a odpovědnost k přípravě obrany státu před vnějším napadením stanovuje opět legislativa a přijatá opatření jednotlivých ministerstev na základě rozhodnutí vlády. Zpravodajské zabezpečení státu nám zabezpečuje predikci mezinárodního vývoje, jeho analýzu a vyhodnocení s ohledem na bezpečnost ČR, v případě vojenského ale i nevojenského ohrožení (masová migrační vlna). Na tento vývoj následně reaguje případné rozvinutí ozbrojených sil ČR.

Po vymezení základních pojmů, se v první kapitole věnuji teoretickým východiskům, analýze predikovaných zpravodajských informací, právě s ohledem na zabezpečení státu v procesu realizace rozvinutí ozbrojených sil v případě vojenského ohrožení i nevojenského ohrožení.

Ve druhé kapitole „Vztah zpravodajského zabezpečení na rozvinutí ozbrojených sil“ jsou popsány způsoby provádění analýz, kdy a jak stanovit výchozí bod pro zahájení a plnění úkolů pro zajištění obrany ČR na základě těchto analýz. Jaké jsou vazby, vlivy, popř. limity činnosti zpravodajského zabezpečení ve vztahu k přípravě rozvinutí ozbrojených sil při plánování obrany na taktickém, operačním a strategickém stupni.

V závěru je shrnut význam zpravodajského zabezpečení státu, jako nástroj predikce mezinárodního vývoje s ohledem na bezpečnost ČR v případě možného vojenského ohrožení, a tím i případné rozvinutí ozbrojených sil ČR.

Základní vymezení pojmů

Zákon č. 153/1994, o zpravodajských službách definuje: „Zpravodajské služby jsou státní orgány pro získávání, shromažďování a vyhodnocování informací (dále jen zabezpečování informací) důležitých pro ochranu ústavního zřízení, významných ekonomických zájmů, bezpečnost a obranu České republiky [1].“

Zpravodajství lze obecně shrnout do definice, že: „Jde o specifickou a záměrnou lidskou činnost, pro získání a zpracování informací o protivníkovi a jejich případné využití zadavatelem.“

1 ZPRAVODAJSKÉ ZABEZPEČENÍ STÁTU A JEHO TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Základním koncepčním dokumentem bezpečnostní politiky státu je, Bezpečnostní strategie ČR, která vymezuje životní, strategické a další významné zájmy ČR, obecná bezpečnostní rizika, definuje dlouhodobé záměry a opatření, jejichž cílem je zajištění podmínek pro vývoj a prosperitu ČR a zabezpečení jejich obyvatel.

Bezpečnostní prostředí je v současné době charakterizováno nestabilitou, nerovnoměrným vývojem a vysokou dynamikou probíhajících změn procesů bezpečnostního charakteru. Sledování trendů vývoje bezpečnostního prostředí, do kterého patří i zpravodajské zabezpečení státu a jeho možných dopadů na obranu a bezpečnost, je jednou z hlavních součástí obranného plánování. Obranné plánování nám následně určuje hlavní směry výstavby a rozvoje ozbrojených sil. Z hlediska dlouhodobého plánování rezort obrany a členské státy NATO a EU vychází z předpokládaného vývoje bezpečnostního prostředí, vojenství a dostupných technologií. Ze získaných a analyzovaných informací se realizuje následná příprava státu, ozbrojených sil a občanů na případné budoucí bezpečnostní hrozby. Je samozřejmé, že samotná obrana státu, patří mezi jednu z rozhodujících priorit a záležitostí každého státu. Jako členové bezpečnostního systému NATO se nemůžeme jenom odvolávat na čl. 5 Severoatlantické smlouvy, kdy ozbrojený konflikt proti kterémukoliv členskému státu NATO je považován za ozbrojený útok proti všem členským státům NATO. K individuálnímu zabezpečení našeho teritoria nás zavazuje čl. 3 Severoatlantické smlouvy, kterým se zavazují všechny členské státy, aby samostatně i společně (např. skupina V4), průběžnou a účinnou svépomocí a vzájemnou pomocí udržovaly a rozvíjely svou osobní a kolektivní schopnost odolat ozbrojenému útoku. Predikce možného ozbrojeného útoku na teritorium ČR, je zabezpečena v rámci vlastní organizované zpravodajské činnosti i prostřednictvím sdělování informací mezi jednotlivými partnerskými zeměmi. Všechny tyto okolnosti ovlivňují mimo jiné i požadavky na budoucí schopnosti ozbrojených sil ČR.

Přehled a postavení jednotlivých zpravodajských služeb ČR nám stanovuje zákon č. 153/1994 Sb., o zpravodajských službách, který nám vyjmenovává tři druhy zpravodajských služeb [1]:

- Bezpečnostní informační služba;
- Úřad pro zahraniční styky a informace;
- Vojenské zpravodajství jako součást Ministerstva obrany.

Zákon dále stanovuje působnost zpravodajských služeb, spolupráce zpravodajských služeb, poskytování informací zpravodajským službám, kontrola a podávání informačních zpráv jakož i jmenování jejich ředitelů. Podle okruhu, odkud jsou informace získávány, se dělí zpravodajské služby na vojenské a civilní. Další dělení pak dle jejich působnosti, týkající se domácích (např. terorismu, špionáže) a zahraničních hrozeb. Působnost jednotlivých zpravodajských služeb ČR podrobněji specifikovat takto:

- civilní zpravodajství je zastoupeno Bezpečnostní informační službou (BIS), která je odpovědná za shromažďování, analýzu, podávání zpráv a šíření zpravodajských informací o hrozbách pro národní bezpečnost ČR a provádění operací, skrytých a zjevných na domácí úrovni. Úřad pro zahraniční styky a informace naopak na zahraniční úrovni. Obě zpravodajské služby podávají zprávy a radí vládě ČR o otázkách národní bezpečnosti a situacích, které ohrožují bezpečnost národa. BIS není dle legislativy součástí žádného ministerstva, Úřad pro zahraniční styky a informace je v podřízenosti ministerstva vnitra;
- vojenské zpravodajství je součástí Ministerstva obrany (MO) a jeho ředitel je přímo podřízen ministru obrany. Základním úkolem Vojenského zpravodajství, který vyplývá

ze zákona č. 153/1994 Sb., je získávat, shromažďovat a vyhodnocovat informace, které jsou klíčové pro zajištění obrany ČR. Úkoly Vojenskému zpravodajství ukládá vláda ČR a s jejím vědomím prezident ČR. Při jejich realizaci využívá Vojenské zpravodajství všech zpravodajských oborů – zpravodajství z lidských zdrojů (HUMINT), signálového zpravodajství (SIGINT), obrazového zpravodajství (IMINT), otevřených zdrojů (OSINT) a v neposlední řadě i bilaterální a multilaterální spolupráce. S ohledem na členství ČR v NATO a EU plní Vojenské zpravodajství i úkoly vyplývající ze závazků vůči těmto organizacím [2]. Vojenské zpravodajství je nedílnou součástí ozbrojených sil, které se výhradně zabývá vojenskými záležitostmi ve smyslu obranyschopnosti, obranným průmyslem, početností, organizovaností, připraveností, rozmístitelností a výzbrojí vojenských složek. Jejich bezprostřední podpora na taktickém a operačním stupni bývá organizačně začleněna přímo na jednotlivých stupních velení a řízení. Je podřízeno i jednotlivým druhům vojsk.

Ve své studii se budu výhradně zabývat zpravodajskou službou, které jsou organizačně zařazeny k MO a poskytovanými informacemi zejména pro úroveň strategickou, a nikoliv vojskovým průzkumem.

2 VZTAH ZPRAVODAJSKÉHO ZABEZPEČENÍ K ROZVINUTÍ OZBROJENÝCH SIL

Zajišťování obrany ČR [1; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10] je nepřetržitý proces a je nutno jej vnímat v celém jeho komplexu, kde na prvním místě jsou informace o možných hrozbách a jejich následné hodnocení rizik. Analýza a vyhodnocení zjištěných informací, je výchozí podmínkou k realizaci samotných bezpečnostních opatření uvnitř státu. Za krajní opatření lze považovat postup rozvinutí ozbrojených sil (někdy taky používaný termín přechod z mírové do válečné organizační struktury). Rozhodující roli při vlastním rozhodování sehrává politická reprezentace, ale také ekonomické možnosti státu a spojenecké závazky. Pro formulování požadavků na obranu státu prostřednictvím rezortu obrany, jež garantuje proces rozvinutí ozbrojených sil ČR, je stanovit okamžik, od něhož se začne realizovat celý proces obranného plánování. Určení tohoto okamžiku je rozhodující pro zabezpečení obrany státu a tady je místo a role zpravodajských služeb. Stanovení rozhodujícího bodu je velmi komplikované a ovlivňuje jej celá řada faktorů, od kterého se bude odvíjet zejména potřeba pro přípravu lidských a materiálních zdrojů. Potřebný čas, který potřebují ostatní rezorty státu na zabezpečení činnosti v případě vojenského ohrožení je rozdílný. Největší pozornost společnosti bude bezesporu zaměřena na rezort obrany, který bude realizovat rozvinutí ozbrojených sil.

Zpravodajskou činnost můžeme obecně rozdělit do tří fází, a to sběr - analýza - vyhodnocení. Jednotlivé fáze můžeme specifikovat takto:

- sběr, neboli také získávání informací o identitě, schopnostech a záměrech organizací nebo jednotlivců protivníka. Nejčastějším způsobem jak získávat informace je analýza otevřených zdrojů;
- analýza, při níž jsou zjištěné informace vybírány a skládány s cílem vytvořit orientační model zkoumaného prostředí;
- vyhodnocování, jako poslední fáze, ve kterém je odhadován význam analyzovaných informací s ohledem na jejich další pravděpodobný vývoj.

Analýzování (jako systematický a nepřetržitý proces) možného budoucího bezpečnostního a operačního prostředí, z pohledu působení ozbrojených složek, můžeme rozdělit dle jednotlivých dimenzí takto:

- pozemní – je zaměřena na obydlené prostory, lesy, řeky, údolí, mosty, silnice apod. Pak na přirozené a umělé překážky, jako například hory, přehrady a vodní nádrže, umělé zavlažovací kanály a řadu dalších. Vyhodnocují se možnosti terénu pro pozorování, vedení palby, jeho ochranné vlastnosti, možnosti ukrytí, překážky, klíčové úseky terénu a přístupy k nim. Dále na komunikace, přístavy, letiště a jejich kapacity z hlediska jejich vojenského využití a také se zaměřením na kapacity průmyslu a zemědělství, dislokaci rozhodujících podniků a zařízení atd. Ale hlavně se jedná o pozemní složky ozbrojených sil potenciálního protivníka;
- námořní – je zaměřena na možnosti vedení operace na moři. Jde o monitorování pohybu civilních a vojenských plavidel, jejich počty, vybavení a možnosti použití. Dále ropných

plošin, bójí, ostrovů, podmořských útesů a mělčin a podmořského profilu, který je nevhodný pro velké hladinové lodě a nebezpečný i pro ponorky. Česká republika jako taková sice není námořním státem, ale je členskou zemí NATO a EU. Vojáci Armády České republiky (AČR) se mohou zúčastňovat společných „joint“ vojenských operací, kde jednou ze součástí společných sil je i námořní složka;

- vzdušné – je zaměřeno na možnosti vedení vojenské vzdušné a protivzdušné operace. Jde o hodnocení letadel, vrtulníků, protivzdušného obranného systému, bezpilotních prostředků, řízených střel, balistických a jaderných raket i protiraketového systému;
- kosmické – jedná se o dimenzi, jejíž význam roste od konce padesátých let a zahrnuje prostředí, ve kterém je možné udržovat vesmírné objekty ve formě satelitů určených pro komunikaci, zjišťování počasí, navigace, ale i špionáže na oběžné dráze kolem země;
- kybernetická dimenze - využívá informačních systémů podporujících vojenské operace. V současnosti se významně zvýšil význam kyberdimenze. Jde o dimenzi, ve které se sbírají, shromažďují, zpracovávají, ukládají, šíří, zobrazují a chrání informace. Je to dimenze, ve které se realizuje velení a řízení všech moderních vojenských sil. Tato dimenze sestává z objemu a toku informací a je spojnicí mezi hmotnou a poznávací dimenzí [11]⁴⁴;
- lidská populace (kognitivní) – představuje zejména myšlení lidí. Proto je nutné analýzu lidského dimenze zaměřit na rozpoznání a zhodnocení všech charakteristických rysů, které mohou ovlivnit chování obyvatelstva jako celku, zájmových organizací všech forem, stupňů a dalších uskupení. Nelze ani opomenout vedoucí představitele, vojáky a jejich velitele.

Vyhodnocení analyzovaných informací představuje komplexní zpravodajské hodnocení, které slouží jako podklad pro přípravu rozhodnutí zadavatele, k provedení a upřesňování průběhu přijatých opatření. Vyhodnocení pomáhá s definováním přijatých opatření, požadovaného cílového stavu a určením doby, kdy jej má být dosaženo.

Po specifikování fází zpravodajské činnosti se zaměřím na základní a původní funkcí suverénního státu, kterou je obrana proti vnější agresi. Jak nám definuje legislativa „Základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení [6].“ Stát je exkluzivním vlastníkem na výkon legitimního práva vést válku s jinými státy v případě, že je ohrožen. Stát svěřuje svoji obranu do rukou ozbrojených sil. „K zajišťování své bezpečnosti vytváří Česká republika ozbrojené síly [6].“ „Ozbrojené síly plní též úkoly, které vyplývají z mezinárodních smluvních závazků České republiky o společné obraně proti napadení [6].“ Úkoly ozbrojených sil, jejichž základ tvoří AČR, jsou stanoveny v zákonech.

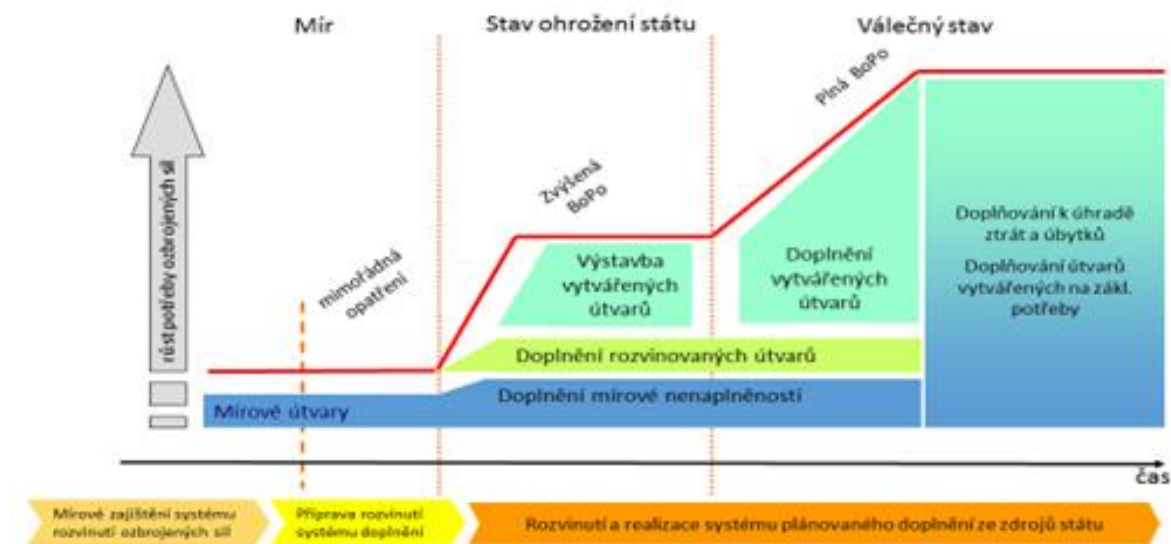
Intenzita s jakou by byl rozsah válečného cíle budoucího protivníka a rozsah válečné mobilizace státu s dopady na civilní obyvatelstvo, lze dle zpravodajských informací rozdělit na:

- omezenou válku, která je vedena politiky, válčící země nepřechází na systém válečného hospodářství a nemobilizuje veškerou bojeschopnou populaci, civilní obyvatelstvo není bezprostředně zasaženo bojem;
- totální válku, kdy ve snaze dosáhnout cíle, je zaměřena mobilizace veškerého materiálního, lidského a morálního potenciálu válčící země.

Totální válka začíná z války původně omezené, a to v důsledku probíhající eskalace konfliktu. Válka vedená jednou stranou jako omezená, může být z pohledu druhé strany válkou totální. Pro plánované zahájení a vedení omezené nebo totální války se nabízí způsob realizace zpětného plánování. Zpětné plánování lze v tomto případě chápat, jako plánování na základě konečného data, či jednotlivých etap připravenosti ozbrojených sil. Jednotlivé procesy budou zplánovány zpětně, v závislosti na strategickém rozhodnutí rozvinutí ozbrojených sil, jak nám ukazuje grafické zobrazení na obr. 1. Na svislé ose je vyjádřen růst potřeb ozbrojených sil z pohledu lidských a materiálních zdrojů a na vodorovné ose je čas. Čas je limitujícím faktorem z pohledu obránce na přípravu a realizaci obrany a z pohledu útočníka na přípravu dostatečného množství útočících sil. Z pohledu současného zabezpečení v podobě lidských a materiálních zdrojů, půjde o čas řádově měsíců a jednotek roků.

⁴⁴ Poznávací dimenze obsahuje stavy vědomí odrážející vnitřní a vnější zkušenost.

Problémem v oblasti zpětného plánování s ohledem na doplnění vojenského materiálu bude jeho pořízení prostřednictvím nákupu. Bude se jednat například o vojenský materiál pro pozemní síly středního typu, jako je pásová a kolová technika pro podporu bojové činnosti pěchoty, ale i těžká technika v podobě tanků. Pro vzdušné síly zejména potřeba nákupu letounů, různých typů vrtulníků a prostředky protivzdušné obrany. Nelze opomenout ani doplnění dopravních prostředků pro zabezpečení přepravy vojenského materiálu a dalšího nezbytného logistického zabezpečení.



Obr. 1 Rozvíňování ozbrojených sil.

Zdroj: vlastní⁴⁵.

Velení a řízení bude provázáno celým systémem rozvíňování ozbrojených sil, ve formě stacionárních či mobilních prostředků. S ohledem na vývoj současných technologií se jeví neekonomické realizovat nákupy pro budoucí potřebu. Proto je velmi obtížné přijmout rozhodnutí, na základě dostupných zpravodajských informací, a stanovit tak bod a začít včas realizovat opatření přípravy na obranu státu. Z pohledu vojenského umění jde o naplnění tří obecných principů a to ekonomie sil, soustředění úsilí a volnosti jednání.

V případě, že se bude bezpečnostní situace obecně zhoršovat, bude se nejen počet objednávek na výrobce zvyšovat, ale bude i požadavek z hlediska časového dodání. Lze předpokládat, že požadavky budou převyšovat nabídku. Může docházet k navyšování ceny, delší dodací lhůty, které ne vždy z pohledu objednavatele mohou být akceptovatelné. Může dojít i k paradoxní situaci, kdy současný strategický dodavatel vojenského materiálu, může být v koalici s agresorem a tudíž protivníkem. Co pak se zbraněmi, do kterých není střelivo. Bude proto nutné najít pro daný materiál jiného dodavatele, který požadovaný materiál ochotně dodá.

Za účelem včasné identifikace strategických hrozeb pro obranu ČR, je ve spolupráci s ostatními zpravodajskými službami, rozvíjena schopnost vojenského zpravodajství s cílem zajistit dostatečnou dobu pro posílení a dobudování obranných kapacit [12]. Každou zjištěnou informaci v rámci zpravodajského zabezpečení státu je nutné hodnotit minimálně z hlediska její spolehlivosti (hodnověrnost zdroje), důležitosti informace a stupně utajení v rámci jejího přístupu dalších osob k ní. Na tomto základě, tedy při možném zárodku vojenského ohrožení, dojde v první řadě na realizaci mimořádných opatření, které budou mít hlavní cíl aktivovat a prověřit systémy pro případné rozvíňování ozbrojených sil.

Hodnocení informací, na základě zpravodajské činnosti, s ohledem na rozvíňování ozbrojených sil se bude nejvíce dotýkat oblasti bojové a mobilizační pohotovosti, jejímž gestorem je Sekce rozvoje a plánování schopností MO a Společné operační centrum MO, které odpovídá za schopnost rozvíňování ozbrojených

⁴⁵ Rozvíňovaný útvar, je útvar s vyššími válečnými počty, než je jeho současná mírová organizační struktura.

sil. Pro zabezpečení přechodu ozbrojených sil ČR z mírové do válečné organizační struktury, je nezbytné mít nejenom dostatek odborně připravených funkcionářů pro zvládnutí procesů mobilizačního plánování v rezortu obrany, ale také zpravodajské informace, dle kterých je možno predikovat čas na realizaci adekvátních opatření. V tomto čase bude cílem hlavních funkcionářů, velitelů a štábů ozbrojených sil, revidovat a prověřit zplánovaná opatření a zahájit plánování dalších kroků v závislosti na možném dalším vývoji případného vojenského ohrožení.

Nyní v míru je cílem, mít u každého útvaru funkcionáře odpovědného za mobilizační plánování, a k tomu mít zpracovanou nezbytnou základní dokumentaci (operační postup), který popisuje algoritmus přechodu útvaru z mírové do válečné organizační struktury. Pro válečnou organizační strukturu ozbrojených sil jsou zpracovány tabulky počtů a základní dokumentace spících projektů. Spícím projektem zde rozumíme útvary, které nyní v mírové organizační struktuře neexistují. Jako jeden ze současných hlavních cílů je prováděno bilancování lidských zdrojů a vojenského materiálu. Po vyhlášení stavu ohrožení státu a válečného stavu bude pak následovat reálné doplňování osob a vojenského materiálu na válečné počty. Vše se bude dále odvíjet ze zjištěných zpravodajských informací a vývoje situace. Tedy její zhoršení (nárůst opatření), zlepšení (pokles opatření) či stagnace (udržení již stávajících opatření). Hlavní funkcionáři AČR, velitelé, štáby potřebují pro plánování a vedení následných operací (obránných či útočných) co nejpřesněji pochopit protivníka a co nejdokonaleji poznat prostor operace. Implementace informací vojenského zpravodajství je realizována prostřednictvím zpravodajské zabezpečení na nižší taktické úrovni velení a řízení. Tím je zabezpečena vzájemná kompatibilita, provázanost a schopnost při sdílení informací skrze celý systém velení a řízení AČR.

Od konce druhé světové války do současné novodobé historie ČR, nebyl použit princip rozvinutí ozbrojených sil, ať již jako částečné či všeobecné a to i s ohledem jak na vývoj mezinárodní situace, tak i vnitřních společenských změn. Rozvinutí ozbrojených sil má v dnešní legislativě ČR své ukotvené místo pod pojem mobilizace. Mobilizaci a její opak demobilizaci nařizuje prezident ČR na návrh vlády. Stav ohrožení státu vyhláší parlament na návrh vlády, je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy. Stav ohrožení státu je ústavní podmínkou pro vyhlášení částečné mobilizace. Záleží pak na rozhodnutí prezidenta, zda po rozhodnutí parlamentu nařídí částečnou mobilizaci. Válečný stav, který je vyšší než stav ohrožení státu, na který pak navazuje všeobecná mobilizace, je vázán obdobně. Historie Československa a zkušenosti z mobilizace roku 1938 ukazují, že prezident republiky přistoupil k vyhlášení všeobecné mobilizace dne 23. 9. 1938 i bez předchozího jednání vlády a parlamentu, na základě aktuální mezinárodní situace a zpravodajských informací. Důvodem přijetí takového rozhodnutí prezidenta republiky v září 1938 byly paradoxně parlamentní prázdniny poslanců a senátorů.

Vzhledem k současné legislativě, kdy „Parlament může na návrh vlády vyhlásit stav ohrožení státu, je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost státu nebo územní celistvost státu anebo jeho demokratické základy. K přijetí usnesení o vyhlášení stavu ohrožení státu je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů [4]“ a dále jak je v Ústavě ČR stanoveno, že „Parlament rozhoduje o vyhlášení válečného stavu, je-li Česká republika napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení [3]“, se při stavu ohrožení státu a válečného stavu počítá s přítomností parlamentu. Parlament ovšem svou povahou není určen pro přijetí rychlých řešení krizových situací. Je tudíž nanejvýš vhodné, aby parlamentní usnesení bylo přijato dříve, na základě dostupných zpravodajských informací, nikoli až při kritickém vyhocení mezinárodní situace. Nabízí se tedy určitý legislativní návrh, aby prezident a vláda měli možnost operativně nařídit, při vznikající eskalaci, zhoršení mezinárodní situace a vyhodnocení zpravodajských informací, určitý stupeň reakce na krizovou situaci. Pouze tehdy, jsou-li politikové dostatečně a včas informováni, je možno očekávat, že na základě předložených zpravodajských informací učiní správné úsudky a rozhodnutí.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem státu je zajistit vlastní přežití a bezpečnost. Bezpečnost ČR zajišťují bezpečnostní sbory, jejichž jednou součástí jsou ozbrojené síly. Toto je jedno z vodítek koncepce rovnováhy moci. Existují ovšem nástroje, které definují a regulují zmíněnou rovnováhu, jakými jsou diplomacie,

mezinárodní právo či mezinárodní organizace a chování států. Tato regulace má taky svoje limity, nedostatky a zrádná místa jejího používání.

Principy obrany vyjadřují základní, vůdčí myšlenky dotýkající se otázek zajištění bezpečnosti země s využitím ozbrojených sil. Vymezují, z čeho je potřebné vyjít při definování prvků systému obrany a jejich rozhodujících úkolů, co je prioritní a rozhodující pro naplnění cílů obrany země a jsou i zobecněním předchozích zkušeností z této činnosti, ať již pozitivních nebo i negativních. Pocit bezpečnosti však lze regulovat prostřednictvím individuálního či kolektivního odstrašení nebo sebeobran. Tento pocit si vytváříme prostřednictvím aliancí a systémů kolektivní obrany.

Evropa a její integrace na konci 20. století ukazuje příklad, kdy byly realizovány tradičně násilné vztahy mezi jednotlivými národy a státy do relativního společenství míru a bezpečnosti. Možnost řešit vzájemné konflikty ozbrojeným střetnutím a násilím je dnes mezi státy Evropy podvědomě vyloučena. Ozbrojený konflikt se, ale nyní vede ve vzdálenosti pouhých několik set kilometrů od evropské hranice, tedy na její periferii. Zpravodajské zabezpečení a predikce času pro případnou adekvátní reakci v podobě rozvinutí ozbrojených sil, hraje zde významnou roli. Rozpoutání válečného konfliktu mezi státy Evropy z hlediska přímé válečné hrozby je z pohledu zpravodajského zabezpečení státu velmi nepravděpodobné.

Zpravodajské zabezpečení státu ovlivňuje systém rozvinutí ozbrojených sil prostřednictvím zjištěných informací. Získané, analyzované a vyhodnocené zpravodajské informace, ve vztahu k zajištění dostatečného časového úseku v případě přípravy před ohrožením svrchovanosti ČR, budou ovlivňovat rozhodnutí vlády, parlamentu a prezidenta republiky, jako vrchního velitele ozbrojených sil v návaznosti na rozvinutí ozbrojených sil. V současnosti zavedený způsob pro doplňování lidských a materiálních zdrojů a poměr mezi mírou hrozícího nebezpečí a mezi rozsahem ekonomických, lidských a materiálních zdrojů je vyvážený a efektivní. Na základě současných informací od všech zpravodajských služeb ČR a ujištění hlavních funkcionářů rezortu obrany, je připravenost a schopnost mírových ozbrojených sil, z hlediska bezpečnosti ČR, pro případ rozvinutí ozbrojených sil, dostatečná [13; 14; 15; 16; 17].

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČESKO. *Zákon č. 153/1994, zákon o zpravodajských službách*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1994, částka 49. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=153/1994&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [2] Zpravodajská služba. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 11. 12. 2006, last modified on 4. 10. 2017 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Intelligence_agency.
- [3] ČESKO. *Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [4] ČESKO. *Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=110/1998&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [5] ČESKO. *Zákon č. 289/2005, Zákon o Vojenském zpravodajství*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 104. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=289/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [6] ČESKO. *Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=219/1999%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [7] ČESKO. *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=221/1999%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

- [8] ČESKO. *Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=222/1999%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [9] ČESKO. *Zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 201. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=585/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [10] ČESKO. *Zákon č. 300/2013 Sb., o Vojenské policii*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2013, částka 115. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=300/2013%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [11] *Cesty psychotroniky*. 2000, sv. 2(1) [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.fsoft.cz/rf/jcbp/casopis3/c3.htm>.
- [12] *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030, 2015*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - VHÚ Praha. ISBN 978-80-7278-666-4.
- [13] AAP-6, NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French), NATO Standardization Agency (NSA) NATO Headquarters B-1110 Brussels, Belgium, 2010. Czech edition.
- [14] *Bezpečnostní strategie České republiky 2003, 2004*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. ISBN 8086345459.
- [15] *Studijní opora předmětu Zpravodajské zabezpečení a průzkum 10. semestr* [online]. [cit. 30.12.2017]. Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/course/view.php?id=1019>.
- [16] ŠEDIVÝ, Jiří. *Válka: rámec pro analýzu* [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.militaria.cz/cz/clanky/valky-a-valecnici/valka-ramec-pro-analyzu.html>.
- [17] ČESKO. *Zákon č. 45/2016 Sb. o službě vojáků v záloze*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka 17. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=45/2016%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

COMPARISON OF APPROACHES TOWARDS TESTING THE EQUALITY OF EXPECTED RISK EVENTS' NUMBERS - NUMERICAL RESULTS

SROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ K TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY SHODNOSTI OČEKÁVANÝCH POČTŮ RIZIKOVÝCH JEVŮ – NUMERICKÉ VÝSLEDKY

Martin TEJKAL⁴⁶

Abstract

When assessing the risk we encounter the problematic of comparing the numbers of occurrence of the risk events. It is possible to model the risk events' numbers by random variables with Poisson or negative binomial distribution. The task is to test the hypothesis of equality of expected risk events' numbers among given populations. This talk presents the results of comparison of several methods within the two main approaches towards the problematics of testing the hypothesis of equality of expectations among samples of Poisson or negative binomial distribution. The results of simulation study and results obtained by applying the studied methods on real environmental data are presented. In the end the relation between the power of a test carried out via selected method and the sample size is computed numerically for various setting of parameters of the distributions.

Key words:

risk, risk events' counts comparison, expectation comparison, normalising transformations, F-test, GLM, environmental data, counts

Abstrakt

Při vyhodnocování rizika je možné se setkat s problémem srovnání výskytu rizikových jevů. Počty rizikových jevů je možné modelovat náhodnou veličinou s Poissonovým nebo negativně binomickým rozdělením. Úkolem je potom otestovat hypotézu shodnosti středních hodnot počtu rizikových jevů daných populací. Příspěvek přináší výsledky srovnání několika metod v rámci dvou hlavních přístupů k problému testování hypotézy shodnosti středních hodnot výběrů z Poissonova nebo negativně binomického rozdělení. Jsou prezentovány výsledky simulací a výsledky obdržené aplikací zkoumaných metod na reálná environmentální data. V závěru je numericky stanovena závislost mezi silou testu provedeného zvolenou metodou a rozsahem výběru pro různá výchozí nastavení parametrů rozdělení.

Klíčová slova:

riziko, porovnání počtu rizikových jevů, porovnání středních hodnot, normalizující transformace, F-test, GLM, environmentální data, počty

INTRODUCTION

When assessing risk it is often necessary to compare the numbers of occurrence of risk events, for example to see whether the difference between the data collected from multitude of different locations is significant. Another example might be a comparison of mean occurrence of risk events in different time periods and so on.

For comparing the expected value of more than two data samples the analysis of variance is commonly applied, however to apply this method some assumptions need to be met, namely the assumption of normality of data and the assumption of equality of variances. For modelling of numbers of occurrence of risk events it is suitable however to use Poisson or negative binomial distribution and therefore the assumptions of classical analysis of variance are not met (see [1]). In this paper two different approaches are applied to test the hypothesis of equality of expectations

⁴⁶ Ing, Martin Tejkal, Katedra ekonometrie, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, Brno, +420 607 962 445, martin.tejkal@unob.cz.

among samples of real environmental data. First approach is based on applying a normalising transformation to the data samples, second on using a specially designed test statistic to test the hypothesis directly without the need to transform the data.

In the end some results on the relation of power of a test and a sample size are presented. To better understand the motivation consider the following example. We are observing numbers of risk events in p different cities. We are for some reason led to believe that the expected amount of risk events in each location is equal to θ . Our task is to test whether the expected number of risk events in each location is actually θ . We would like our test to be able to detect if the numbers of risk events in different locations differ by at least h events with probability at least β . The question is what is the minimal needed sample size?

The data for this study come from an environmental background. A research carried out in Australia measured the health of coastal mangrove communities. Mangroves are a very important coastal habitat serving as a source of nutrition for many species of small animals. Mangroves also provide protection from extreme events such as cyclones. A comparison of health of mangrove populations is a first step to assessment of risk that hazards like human induced pollution pose to mangroves.

1 MATERIALS AND METHODS

1.1 DATA AND MODEL

The data contain numbers of crab burrows in beds of Australian creeks with mangrove populations. Measuring crab density is a method of assessing the health of mangroves and a tool for quick evaluation of water quality in habitats with crab populations suggested by several authors (e.g. [2]). Counting crab burrows is a rather simple and non-destructive method of measuring crab density.

The original sampling of the data was carried out in two seasons (S), in three creeks (C) and in each of the habitats (Mangrove and Salt pan). For the use of this paper we confine ourselves to data coming from the mangrove habitat collected in autumn. In such way we obtain three unequally sized samples of data sampled by the creeks they were collected from. The size of the smallest sample is $n=29$. To obtain three equally sized samples, we randomly select n observations from each of the two bigger samples.

The used model is described by the Table 1, where by abuse of notation we denote θ the expectation parameter for both Poisson and negative binomial distribution. Notice that the negative binomial distribution is parametrized via its expectation parameter θ and shape parameter κ (see Tejkal (2017) for details). In the H_1 column of the Table 1 we assume that there exists indexes $i, k \in \{1, \dots, p\}, i \neq k$ such that $\theta_i \neq \theta_k$.

Tab. 1 Used Model

Samples	Sample Size	Distribution	H_0	H_1
$X_1 = (X_{11}, \dots, X_{1n})$	n	$Po(\theta_1)$ or $NBi(\theta_1, \kappa)$	$\mathbf{E}X_{1i} = \theta$	$\mathbf{E}X_{1i} = \theta_1$
...	...	...	...	...
$X_p = (X_{p1}, \dots, X_{pn})$	n	$Po(\theta_p)$ or $NBi(\theta_p, \kappa)$	$\mathbf{E}X_{pi} = \theta$	$\mathbf{E}X_{pi} = \theta_p$

Source: Created by Author.

In both the Poisson case and the negative binomial case the estimates of the single expectation parameter θ under the hypothesis H_0 (see Table 1) and the three expectation parameters θ_1, θ_2 and θ_3 of the subsamples were obtained via means (see [1]). For the negative binomial case a function `mle()` of package `stats4` implemented in the R programming language was used to estimate the shape parameters κ_1, κ_2 and κ_3 in the subsamples and assuming that $\kappa_1 = \kappa_2 = \kappa_3$ the value of the common shape parameter κ . The method is based on minimizing the negative log - likelihood function (see [3]).

The values of the estimates are collected in the Table 2 together with the variance estimates denoted s^2 computed via sample variance (see [1]) and the index of dispersion denoted D defined as the variance to mean ratio (see [4]). The index of dispersion could be a first indicator of whether it is suitable to apply Poisson model. If the data are overdispersed, i. e. the variance is greater than mean, the data are likely from some other distribution and hence the Poisson model would not be suitable.

Tab. 2 Estimates of Parameters

Samples	$\hat{\theta}_i$	$\hat{\theta}$	$\hat{\kappa}_i$	$\hat{\kappa}$	s_i^2	s^2	D_i	D
X_1	204.897	167.023	2.287	2.103	20514.881	16911.976	100.123	101.255
X_2	187.586	167.023	2.245	2.103	21387.108	16911.976	114.012	101.255
X_3	108.586	167.023	2.875	2.103	4581.537	16911.976	42.193	101.255

Source: Created by Author.

1.2 TRANSFORMATIONAL APPROACH

In the transformational approach for the Poisson case we consider the following transformations. The logarithmic transformation

$$Y = \ln(X + 1), \quad (1)$$

the square root transformation

$$Y = \sqrt{X + k} \quad (2)$$

and the Yeo-Johnson transformation

$$J = \begin{cases} \frac{(1+X)^\lambda - 1}{\lambda} & \text{for } X \geq 0, \lambda \neq 0, \\ \ln(1 + X) & \text{for } X \geq 0, \lambda = 0, \\ \frac{-((1-X)^{2-\lambda} - 1)}{2-\lambda} & \text{for } X < 0, \lambda \neq 2, \\ -\ln(1 - X) & \text{for } X < 0, \lambda = 2. \end{cases} \quad (3)$$

For the negative binomial case we consider again the logarithmic transformation given by (1), the argument of hyperbolic sine transformation

$$Y = 2\sinh^{-1}\left(\sqrt{\frac{X+c}{\kappa+d}}\right), \quad (4)$$

and the Yeo-Johnson transformation given by (3). We assume that the values of the constant k, c and d of the transformations (2) and (4) are chosen to be optimal as described in [5] and [6]. For the value of the shape parameter κ in the argument of transformation (4) in the practical computation the common shape parameter estimate $\hat{\kappa}$ was used (see Table 2).

For additional details and full derivations of transformations (1), (2) and (4) see [5] or [6]. For details about transformation (3) see [7].

We assume that after applying one of the transformations (1), (2), (3), or (4) in the respective cases we obtain the model described by Table 3. In the H_1 column of the Table 3 we assume that there exists indexes $i, k \in \{1, \dots, p\}, i \neq k$ such that $\mu_i \neq \mu_k$

Tab. 3 Model after applying transformation

Samples	Sample Size	Distribution	H_0	H_1
$Y_1 = (Y_{11}, \dots, Y_{1n})$	n	$N(\mu_1, \sigma^2)$	$EY_{1i} = \mu$	$EY_{1i} = \mu_1$
...	...	...	...	...
$Y_p = (Y_{p1}, \dots, Y_{pn})$	n	$N(\mu_p, \sigma^2)$	$EY_{pi} = \mu$	$EY_{pi} = \mu_p$

Source: Created by Author.

The extent of how much the assumption is actually satisfied is discussed in [8].

After transforming the random samples we can apply the F -test within the framework classical one-way analysis of variance (see [1]). For details on the F -test statistic see [8].

1.3 APPROACH VIA GLM

In this approach we apply the following test statistics obtained via maximum likelihood to the model given by Table (1). For the Poisson case it is the likelihood test statistic

$$LR_{Po} = 2 \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^n Z_{ij} \ln\left(\frac{\bar{Z}_i}{\bar{Z}}\right), \quad (5)$$

and the score test statistic is given by

$$S_{Po} = n \sum_{i=1}^p \frac{(\bar{Z}_i - \bar{Z})^2}{\bar{Z}}, \quad (6)$$

where $\bar{Z} = \frac{1}{np} \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^n Z_{ij}$.

In the negative binomial case we use the likelihood ratio test statistic (see [9])

$$LR_{NBi} = 2 \sum_{i=1}^p n \left[\bar{Z}_i \ln\left(\frac{\bar{Z}_i}{\bar{Z}}\right) - (\bar{Z}_i + \kappa) \ln\left(\frac{\bar{Z}_i + \kappa}{\bar{Z} + \kappa}\right) \right], \quad (7)$$

and the score test statistic for the negative binomial case (see [9]) is given by

$$S_{NBi} = \frac{\kappa}{\bar{Z}(\bar{Z} + \kappa)} \sum_{i=1}^p n (\bar{Z}_i - \bar{Z})^2. \quad (8)$$

The value of the shape parameter κ in the test statistics (7) and (8) was set to be the value of the estimate of the common shape parameter $\hat{\kappa}$ (see Table 2). For additional details and full derivations of the test statistic (5) see [10], for (6) see [11] and for (7) and (8) see [9]. The methodology of how the respective tests were carried out is based on [8].

1.4 POWER FUNCTIONS, RELATION OF POWER FUNCTIONS AND SAMPLE SIZES

The power function of a test is the probability of rejecting the hypothesis $H_0: \theta = \theta_0$ given that the value of the parameter θ is different from θ_0 .

The method of comparing the power functions of the test of equality of expectations carried out in accordance with one of the two approaches that is used in this paper is described in detail in [8], we will repeat the key points necessary for the reader to understand the results.

A value of the expectation parameter θ_1 of the Poisson (negative binomial) distribution is selected (additionally for negative binomial case the shape parameter κ is chosen). In total p samples of distributions $Po(\theta_1), \dots, Po(\theta_p)$ ($NBi(\theta_1, \kappa), \dots, NBi(\theta_p, \kappa)$) in sequence are generated, where the parameters $\theta_2, \dots, \theta_p$ are obtained by adding or subtracting a chosen step h from θ_1 . The test of the hypothesis of equality of expectations is carried out according to one of the two previously described approaches. The process is repeated a given number of times to obtain a relative frequency of rejecting the null hypothesis. By increasing the value of the step we obtain the simulated power function of the test. It is therefore obvious that the simulated power function is in fact a function of the difference h between the expectation parameters of the distributions.

Based on the computation of the simulated power functions the relation between the power of a test and the sample size was computed numerically. The detailed description is provided in [8].

2 RESULTS

2.1 POISSON MODEL

Let us start by presenting the result of the test of equality of expectations on level of significance $\alpha = 0.05$. They are collected in the Table 4. The first column of the Table 4 gives the information about the selected approach. The second column specifies the value of the level of significance of the test. The third column describes the applied method e. g. in the first row we have F & trf. (1), which means that the F -test statistic was applied to carry out the test on the samples transformed via transformation (1). The fourth column provides the computed value of the test statistic, in the fifth column is the critical value for rejecting the null hypothesis in quantiles of the respective distributions and finally in the sixth column the result of the test is summed up.

Tab. 4 Poisson case – results of the test of hypothesis of equality of expectations

Approach	α	Test statistic	Value of the test statistic	Critical value (quantile)	Result
Transformational	0.05	F & trf. (1)	5.84	3.11	Rejecting H_0
		F & trf. (2)	5.88	3.11	Rejecting H_0
		F & trf. (3)	5.83	3.11	Rejecting H_0
GLM	0.05	LR_{Po} (5)	980.19	5.99	Rejecting H_0
		Sc_{Po} (6)	1778.75	5.99	Rejecting H_0

Source: Created by Author.

Test carried out by any of the methods reject the null hypothesis, however when the methods coming from the likelihood theory developed within the GLM framework (denoted GLM in the table) are used, the evidence for rejecting the null hypothesis seems to be stronger.

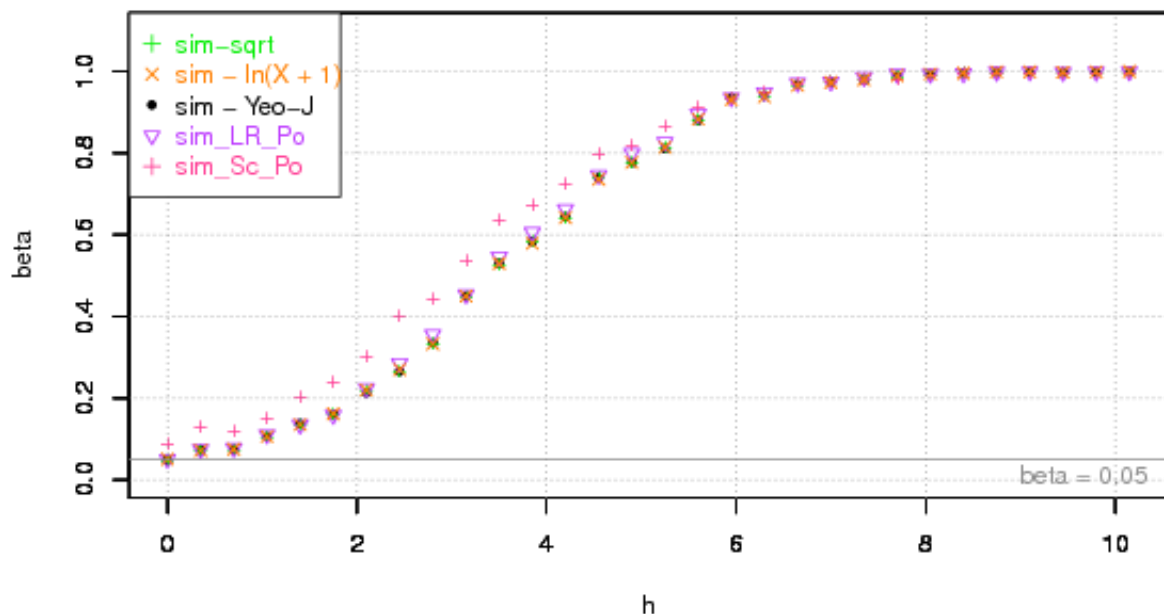


Fig. 1 Poisson case - simulated power functions for $\theta_1 = 167.023$.

Source: Created by Author.

In the Figure 1 we can see the simulated power functions for value of the expectation parameter $\theta_1 = 167.023$ for the various methods of the two approaches presented in the Materials and Methods Section. Notice that the highest values of power are attained by power function of the score test statistic, however it seems to overvalue the power since $\beta(0) \neq 0.05$ (see [8]). Other power functions

attain values close to each other however the likelihood ratio seems to perform slightly better than the rest.

To conclude the case of Poisson model let us discuss the appropriateness of the model. In the Table 2 the values of index of overdispersion within the respective samples was presented, for all samples its value was significantly greater than 1 therefore we conclude that the samples are more likely to be from the negative binomial distribution.

2.2 NEGATIVE BINOMIAL MODEL

Let us start again by presenting the results of the test of equality of expectations on level of significance $\alpha = 0.05$. They are collected in the Table 5. The description stays the same as in Table 4.

Tab. 5 Negative binomial case - results of testing of the hypothesis of equality of expectations

Approach	α	Test statistic	Value of the test statistic	Quantile	Result
Transformational	0.05	F & trf. (1)	5.84	3.11	Rejecting H_0
		F & trf. (4)	5.96	3.11	Rejecting H_0
		F & trf. (3)	5.83	3.11	Rejecting H_0
GLM	0.05	LR_{NBi} (5)	13.25	5.99	Rejecting H_0
		SC_{NBi} (6)	11.38	5.99	Rejecting H_0

Source: Created by Author.

We observe that the test carried out by any method of one of the two approaches discussed in this paper rejected the null hypothesis of equality of expectations.

We will now present the simulated power functions for the choice of parameters $\theta_1 = 167.023$ and $\kappa = 2.103$ for the discussed methods of the two approaches to the problem discussed in this paper. From the Figure 2 we can observe that the highest values of power are attained by the power functions of the GLM approach. The best-scoring power function of the transformational approach is the power function of the test when the Yeo-Johnson transformation was applied. Furthermore we may notice that for the value of difference h between the expectation parameters θ_1 , θ_2 and θ_3 approximately $h \approx 75$ all the power functions get above the power $\beta = 0.8$.

To conclude this subsection let us discuss the question of sample size needed for the power function to attain a given power. We will present results for choices of expectation parameter $\theta_1 = 167.023$ and shape parameter $\kappa = 2.103$. The fixed value of the distance between the respective expectation parameter was set to $h = 40.85$. More results can be found in [8]. From the Figure 3 we can see that in the simulation the power of the test for sample of a size $n = 29$ (sample size of the real data used in the paper) the power for all the methods is around $\beta = 0.6$ or higher, however the power $\beta = 0.8$ is not attained by the best performing method until the sample size reaches approximately $n = 40$. The differences between the respective methods are significant. Around ten more samples are needed for the worst performing method to attain the power of the best performing method.

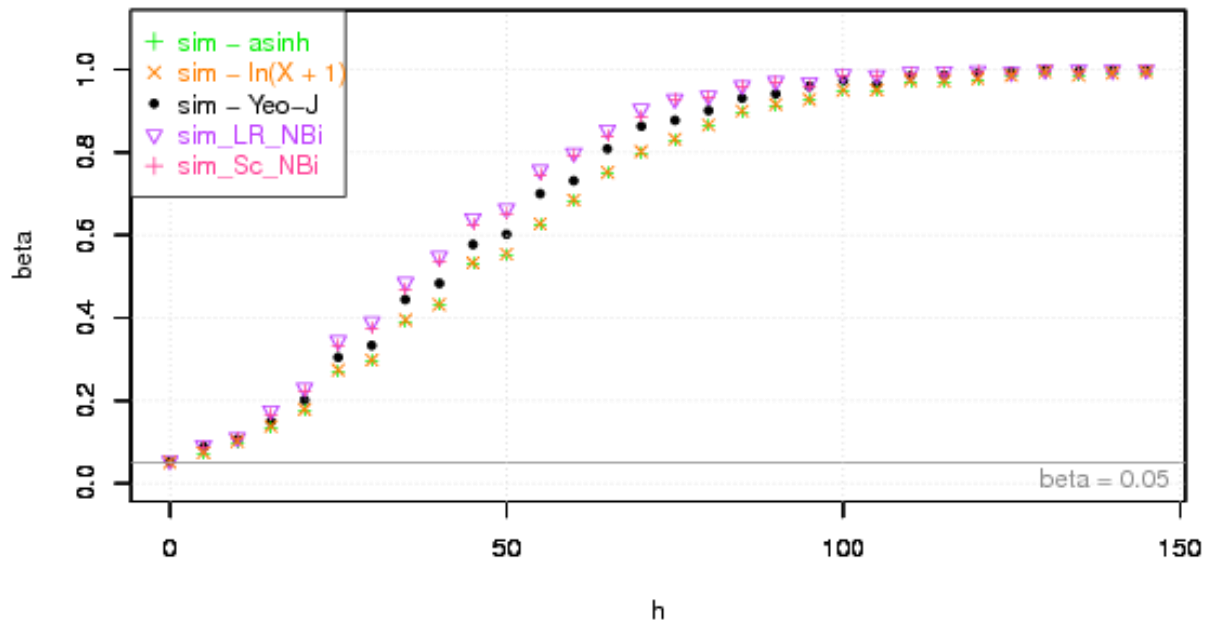


Fig. 2 Negative binomial case - simulated power functions for $\theta_1 = 167.023$ and $\kappa = 2.103$.
Source: Created by Author.

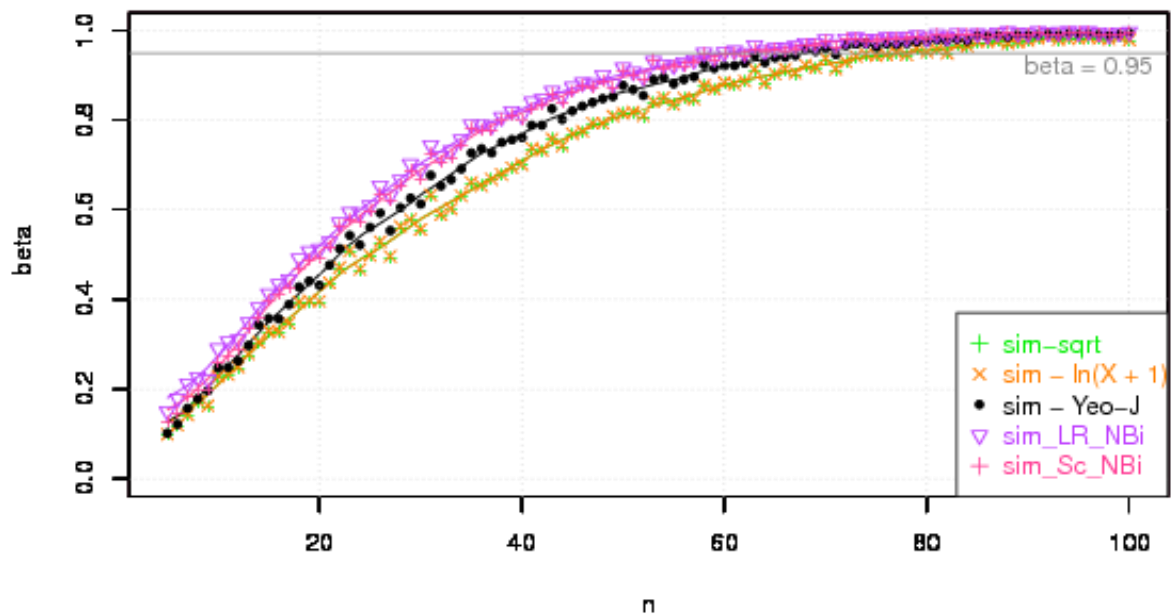


Fig. 3 Negative binomial case - power function as a function a sample size for $\theta_1 = 167.023$ and $\kappa = 2.103$.
Source: Created by Author.

CONCLUSION

In this paper we presented the numerical results for two approaches towards testing the equality of expected risks' numbers, including an application of presented methods on real data. Two distributions were considered to model the data, Poisson and negative binomial distribution.

For both Poisson and negative binomial case all the presented methods of testing hypothesis of equality of expectations among p samples rejected the null hypothesis. Due to the dispersion parameter differing significantly from zero we concluded however, that the sample is more likely to be form negative binomial distribution.

When taking closer look at the methods by comparing their simulated power functions the methods using statistics appearing in GLM framework performed better than those using the transformational approach. However to apply these statistics in negative binomial case it is necessary to know the value of the shape parameter κ of the distribution or at least its estimate (for more details about replacing the shape parameter by its estimate in likelihood ratio and score statistic see [9]). The transformational approach on the other hand provides relatively fast and easy solution, however in the power function comparison the transformational approach methods performed worse than the GLM methods.

From the relation between the power functions and sample sizes it became apparent that sample of smaller size is needed for the method of better performance to achieve the same test power as a worse performing method. This can be of a particular advantage for example when additional observations of risk events occurrence is expensive [12].

ACKNOWLEDGEMENTS

The author would like to express his sincere thanks to R. Corell and R. Koskela for providing the preprocessed environmental data.

REFERENCES

- [1] ANDĚL, Jiří. *Základy matematické statistiky*. Praha: Matfyzpress, 2011. ISBN 978-80-7378.
- [2] SKILLETER, G. A. *Validation of Rapid Assessment of Damage in Urban Mangrove Forests and Relationships With Molluscan Assemblages*. Journal of the Marine Biological Association of the United Kingdom [online]. 1996, 76(03), 701- [cit. 2018-01-21]. DOI: 10.1017/S0025315400031404. ISSN 0025-3154. Dostupné z: http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0025315400031404
- [3] DOUDOVÁ, Lucie. *Statistická analýza populací s negativně binomickým rozdělením* [online]. Brno, 2010 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/9ddd85/>>. Disertační práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Vedoucí práce doc. RNDr.,CSc. Jaroslav Michálek.
- [4] FISHER, R. A.; THORTON, G. H. and MACKENZIE, W. A. The Accuracy of the Planting Method of Estimating the Density of Bacterial Populations. *Annals of Applied Biology*. 1922, 9(3-4): 325-359. ISSN: 1744-7348.
- [5] ANSCOMBE, Francis John. The transformation of Poisson, binomial and negative binomial data. *Biometrika*. 1948, 35 (3-4), 246-254. ISSN 0006-3444.
- [6] TEJKAL, Martin. *Selected Random Variables Transformations Used in Classical Linear Regression*. Brno. 2017. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství. Vedoucí práce: doc. Mgr. PhD. Zuzana Hübnerová.
- [7] YEO, In-Kwon and Richard A. JOHNSON. A New Family of Power Transformations to Improve Normality or Symmetry. *Biometrika*, vol. 87, no. 4, 2000, pp. 954-959. ISSN 0006-3444.
- [8] TEJKAL, Martin and Zuzana HÜBNEROVÁ. Comparison of Various Approaches to Testing Hypothesis of Equal Expectations Among p Samples of Poisson and Negative Binomial Distribution. Sent to publishing in: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. ISSN 1211-8516.
- [9] HÜBNEROVÁ, Zuzana and Lucie. DOUDOVÁ. *Influence of Estimate of Shape Parameter on Tests in Models with Negative Binomial Distribution*. 2011. Biometric Methods and Models in Current Science and Research. Brno: UKZUZ, pp. 119-126. ISBN: 978-80-7401-028-6.
- [10] HÜBNEROVÁ, Zuzana. *Log - Lineární modely s Poissonovskými proměnnými*. Brno: 2002. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta. Vedoucí práce: doc. RNDr. CSc. Jaroslav Michálek.

- [11] HRDLIČKOVÁ, Zuzana. Comparison of the power of the tests in one-way ANOVA type model with Poisson distributed variables. In: *Environmetrics* [online]. 2006, 17(3), pp. 227-237 [cit. 2018-01-21]. DOI: 10.1002/env.745. ISSN 1180-4009. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1002/env.745>
- [12] HRDLIČKOVÁ, Zuzana. Approximation of powers of some tests in one – way MANOVA type generalized linear model. *Computational Statistic & Data Analysis*. 2008, vol. 52, no. 8, pp. 4059-4075. ISSN 0167-9473.

MODEL VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE

A MODEL IN THE INTELLIGENCE ANALYSIS

Jozef VOJTEK⁴⁷

Abstrakt

Článek se zabývá teoretickým náhledem na problematiku využití modelu v kontextu zpravodajské analýzy. Primárním účelem je seznámit čtenáře se základními poznatky k pochopení významu, který je v současnosti přikládán využívání modelu ve zpravodajské analýze. Zpravodajská analýza jako součást zpravodajského procesu se zabývá zpracováváním dat a tvorbou zpravodajských produktů s cílem poskytnout vojenským a politickým činitelům podklady k přijetí závěru ve svém rozhodování. Úvodní kapitola práce je věnována rozdílným aspektům vybraných rysů modelu. Druhá kapitola představuje koncept hierarchie typů modelů ve zpravodajské analýze. Článek stručně vymezuje úvodní teoretické poznání k uvedenému tématu s možností dalšího rozšiřování poznatků využívání modelů a modelování ve zpravodajské analýze.

Klíčová slova:

model, zpravodajská analýza, konceptuální model, zpravodajský objekt

Abstract

The paper deals with the theoretical overview of the use of the model in the context of the intelligence analysis. The primary purpose is to familiarize the reader with the basic knowledge to understand the meaning that is currently attributed to the use of the model in the intelligence analysis. Intelligence analysis, as part of the intelligence process, deals with data processing and intelligence production to provide military and policy-makers with input to conclude their decision-making. The introductory chapter is devoted to different aspects of selected features of the model. The second chapter presents the concept of hierarchy of model types in the intelligence analysis. The article defines the initial theoretical knowledge on the subject with the possibility of further disseminating the knowledge of models and modelling in the intelligence analysis.

Key words:

model, intelligence analysis, conceptual model, target

ÚVOD

Ve společenských vědách jako vědecké disciplíny, které nejvíce připomínají zpravodajskou analýzu, jsou modely primárně považovány za náhradní systémy, které usnadňují zkoumání příliš složitých situací a jevů v reálném světě, které není možné přímo studovat anebo přezkoumávat. V návaznosti na tento pohled mají modely dva základní rysy [1].

Poprvé je to abstrakce nebo zjednodušení skutečného světa. Vzhledem k tomu, že modely představují zjednodušení systémů, je možné je zkoumat s větší jednoduchostí a často s nimi manipulovat, aby bylo možné prozkoumat chování a vlastnosti, které nemohly být v reálném světě pozorovány.

Druhým hlavním rysem modelů je jejich schopnost podporovat závěry o cílových systémech prostřednictvím zkoumání alternativních nebo náhradních systémů. Zpracování modelů jako prostředku pro studium nepřístupných nebo nekontrolovatelných systémů definovali Jim Doran a Nigel Gilbert: [2] „*Představa, kterou použijeme, je jednoduchá. Chceme získat znalosti o cílové entitě T, ale T není snadné studovat přímo. Takže postupujeme nepřímou. Namísto T studujeme jinou entitu M,*

⁴⁷ Ing. Jozef Vojtek, Katedra taktiky, Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany v Brně, Kounicova 65, Brno, 973 442 041, jozef.vojtek@unob.cz.

„model“, která je tak podobná T, že jsme přesvědčeni, že to, co známe o M, bude také pravdivé pro T.“

Tyto dvě definice jsou poměrně široké s ohledem na to, jak jsou modely zpracovávány a používány. Neexistují normativní požadavky na to, zda by měly být modely matematické rovnice, diagramy, počítačové programy nebo jiné formalizmy. Navíc, s předpokladem, aby modely dovozovaly vyvozovat závěry o systémech, které reprezentují, jsou tyto definice agnostické, pokud jde o to, zda tyto závěry musí být predikcí o reálném světě nebo poznatky získané izolací zvláštností systémů, které nelze empiricky sledovat.

Ve srovnání vědeckého využití modelů s využíváním modelů ve zpravodajské analýze v kontextu tvorby politik uživatelů zpravodajských produktů hraje významnou roli jejich prediktivní funkce. Cílem práce analytiků zpravodajských služeb je pomoci uživatelům při přijímání kvalitnějších rozhodnutí, na druhé straně vědci mají tendenci soutěžit o nejlepší vývoj modelu, často hodnocený jeho prediktivní silou. Zatímco věda se značně rozvíjí v podobě stále se zlepšujících modelů, v kontextu zpravodajské činnosti jsou modely nástroji, které se vyvíjejí a používají na cestě ke splnění konkrétního cíle – informovat politické a vojenské činitele [1].

Úvodní, teoretická kapitola práce poskytuje stručný pohled na abstrakci a idealizaci modelu ve vztahu k výzkumníkovi – zpravodajskému analytikovi, využívání modelu, simulace a her ve zpravodajské analýze, dále představuje význam mentálního modelu a pojednává o omezené racionalitě v činnosti zpravodajských analytiků.

1 MODEL VE VĚDĚ A VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE

1.1 ABSTRAKCE A IDEALIZACE

Hlavní pojetí různých typů modelů je jejich reprezentační funkce, která je určována kognitivními procesy idealizace a abstrakce. Tento rys vystupuje do popředí zejména tam, kde jsou zkoumány složité systémy, jejichž chování závisí na mnoha faktorech různé povahy. Takové systémy lze v průběhu výzkumu reprodukovat v různých modelech, které se vzájemně doplňují. Mohou se vytvářet i modely vzájemně protikladné, které lze dialekticky negovat a překonávat vytvářením modelů na vyšší, respektive nižší úrovni [3].

V souvislosti se zpravodajskou analýzou jsou abstrakce a idealizace neboli zjednodušení problematické z kulturních důvodů, protože odbornost zpravodajských analytiků je demonstrována zvládnutím detailů a nuancí jednotlivých případů. Například model, který zkoumá obchodní prostředí země, založený na ekonomických a technologických trendech, ale vynechává podrobné informace o vzorcích vlastnictví elity a politických vazeb, by byl považován za nedostatečné využívání znalostí zpravodajských analytiků. Pokud jsou modely považovány za nezávislé objekty, které vytvářejí objektivní tvrzení o systémech, které představují, pak budou považovány za přímou výzvu k analytické odbornosti a zkušenostem, která bude ještě větší, pokud se předpokládá, že jednoduchost jejich reprezentace bude znamenat jednoduchost cílového systému, který představují.

1.2 MODEL, SIMULACE, HRY

Pochopením, že modely jsou reprezentacemi cílových systémů, se objevují otázky, zda obsahují pohyblivé části, mění své vlastnosti v průběhu času nebo zda mají interakční subsystémy, které vytvářejí nové vlastnosti. Modely, které se v průběhu času mění, se označují jako simulace. Simulace jsou dynamické a ukazují, jak mohou akce a interakce v rámci systému měnit strukturu a chování systému v průběhu času. Hry jsou modely sociální povahy, kde výsledky závisí na nezávislém výběru aktérů systému. Hry mohou být jednorázové modely, jako například dilema klasického vězně v teorii her nebo dynamické simulace, které zahrnují hospodářskou soutěž, spolupráci a koordinaci mezi aktéry. V každém případě, kdy jsou aktéři vzájemně závislí, systém je strategický – což znamená, že každý aktér musí uvažovat o tom, co mohou dělat ostatní, když dělají vlastní rozhodnutí, což vede k potřebě dezinformací a klamání [4].

Rozdíly mezi modely, simulací a hrou mohou být jemné a často závisí na tom, jak se model používá v analytickém procesu. Například při plánování vojenské operace vysokého významu se ukazují příklady rozdílů mezi těmito třemi termíny. Zpravodajští analytici vytvoří několik různých modelů cílového objektu, včetně počítačového modelu, fyzického modelu a repliky celého objektu. Tyto modely prezentují způsob, jaké rozdílné může být použití modelu, simulace a hry. Jednotlivé elementy v elektronické a fyzické podobě jsou statické modely. Nicméně tyto statické modely se stávají dynamickými simulacemi, když jsou používány k plánování jednotlivých fází vojenské operace. Poté, když se uvažuje o tom, jak nejlépe dokončit operaci, se tyto simulace stávají hrou vyžadujícími strategické rozhodování o potenciálních činnostech protistojících sil.

1.3 MENTÁLNÍ MODEL, ANALYTICKÉ MYŠLENÍ

Psycholog Kenneth Graik zavedl pojem mentálního modelu. Chápe ho jako psychologickou reprezentaci skutečných situací nebo hypotetických situací, která má podobu jakési zmenšené míry reality a které cílem je podpořit a stimulovat kognitivní procesy pro objasňování jevů. Mentální model je konstruovaný v pracovní paměti výzkumníka jako výsledek vnímání, myšlení nebo představivosti. Důležitá je především jeho struktura, která by měla korespondovat se strukturou objektu, který reprezentuje [5].

Mentální modely jsou reprezentacemi systémů, které lidé drží v hlavě. Mentální modely jsou zvláště flexibilní a mohou vyjadřovat co nejširší škálu představ o složení a chování systémů. Tato flexibilita přichází za cenu vlastního kognitivního omezení mozku. Tyto chyby se vyskytují, když lidé dospějí k závěrům, které nejsou logicky možné na základě předpokladů zakotvených v jejich mentálních modelech a výsledkem jsou modely, které obsahují mnoho pohyblivých částí nebo interakcí v několika časových obdobích a zahrnují určení hodnoty kvantitativních proměnných [1].

V posledním desetiletí američtí zpravodajští odborníci a metodologové nahradili dříve užívaný termín „analytické myšlení“ za „mentální model“, který posílil podporu vývoji a používání alternativní analýzy a strukturovaných analytických technik a změnil status analytického myšlení z rigidních kognitivních defektů na identifikovatelné, proveditelné a testovatelné teorie.

Richards Heuer a Randolph Pherson [6] k problematice změny termínu uvedli: *„Diskuse v rámci zpravodajské komunity a v literatuře o zpravodajské analýze obvykle odkazují na analytické myšlení jako na hlavní zdroj analytického selhání. Analytické myšlení může být definováno jako mentální model analytika nebo paradigma toho, jak vládní a jiné systémové procesy obvykle fungují v zemi X nebo na otázku Y. Toto je klíčovým pojmem v pochopení zpravodajské analýzy. My spolu s většinou analytiků používáme místo toho termín „mentální model“. Termín „myšlení“ má negativní konotaci pro mnoho lidí. Znamená to, že pokud by analytici nebyli tak „nastaveni“ svým způsobem, neměli by tolik chyb. Ale myšlení není ani dobré ani špatné; je to nevyhnutelné...“*

Změnou termínů byly negativní konotace analytického myšlení nahrazeny diskusemi o tom, jak neutrální depersonalizované mentální modely vyjadřují odborné znalosti, zkušenosti a světové názory zpravodajských analytiků. Odkazováním na myšlení jako na mentální modely se uděluje svým držitelům určitá struktura a logika, stejně jako větší flexibilita, neboť může být možné mít jediný způsob myšlení, ale mnoho alternativních modelů.

Význam a účel tvorby, vývoje a hodnocení modelu se stává stále důležitější při řešení problémů, ať už vědci, zpravodajskými analytiky nebo tvůrci politik. Bez modelů by nebyl lidský mozek plný vrozených kognitivních omezení schopen efektivně analyzovat obrovské množství skutečných pozorování, aby pochopil jeho vlastnosti nebo ovlivnil jeho chování. Proto by modely měly být považovány za kognitivní pomůcky k myšlení, sloužící současně jako vstupy a výstupy řešení problémů [7].

1.4 OMEZENÁ RACIONALITA

Použití modelů ve vědeckém výzkumu a zpravodajské analýze je spojeno s teorií ohraničené racionality a „přemýšlení o myšlení“, které spočívá v jádru výzkumu lidského poznání a řešení problémů. Herbert Simon rozvíjel ohraničenou racionalitu založenou na svém výzkumu rozhodování

a řízení, zejména ve vládě, obchodu a vědě. Ohraničená racionalita uznává, že lidé mají vrozená omezení ohledně množství informací, které mohou zpracovávat a pamatovat si. V důsledku toho, jak se rozhodnou definovat nebo reprezentovat problém, rozlišení nebo podrobnosti reprezentace a způsoby manipulace s těmito reprezentacemi, určuje, jak jsou řešení problémů stanovena a vyhodnocována [1].

Vzhledem k tomu, že možnosti zpracování lidských informací jsou omezené a náklady na sběr nových dat (informací) a nalezení nových reprezentací mohou být nákladné z hlediska času a zdrojů, lidé se spíše uspokojují, než optimalizují. Hledají řešení, která jsou dostatečně dobrá, aby vyhovovala jejich potřebám, než nalézají nejlepší ze všech možných řešení, jednoduše proto, že je vše nákladné nebo nemožné posoudit. Simonovu teorii ohraničené racionality použil jako podklad Richards Heuer ve své práci *Psychologie zpravodajské analýzy* [8] a společně s Randolphem Phersonem k rozvoji strukturovaných analytických technik ve zpravodajské analýze [6], které jsou zpravodajskými analytiky využívány v současném analytickém procesu, a také poskytlo základ pro mnoho vývojových modelů a simulací v sociálních vědách včetně zpravodajské analýzy.

2 KLASIFIKACE TYPŮ MODELŮ VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE

Výsledkem diskusí vědců a filozofů je vysoký výčet modelových typů – probíhající modely, výpočetní modely, zkušební modely, teoretické modely, modely modelů, heuristické modely, didaktické modely, formální modely, analogové modely atd. Na první pohled je tento seznam veliký, je však nutné si uvědomit, že uvedené pojmy se týkají různých problémů, které vznikají v souvislosti s modely.

Model, který se používá ve zpravodajství je kombinací faktů, hypotéz a předpokladů o zpravodajském objektu, které se definují ve formě, která je využitelná pro řešení zpravodajského problému a rozhodování uživatelů zpravodajských produktů. Typ modelu používaného ve zpravodajské analýze obvykle zahrnuje: a) fakta – něco, co je nesporné; b) hypotézu – tvrzení, které vysvětluje vývoj nebo pozorované jevy. Může být představována jako domněnka pro vedení výzkumu (pracovní hypotéza) nebo přijata jako velmi pravděpodobný závěr ze známých skutečností; c) předpoklady – události, které jsou bez důkazů přijaty jako pravdivé nebo jisté, že se stanou [9].

Základní klasifikace typů modelů využívaných ve zpravodajské analýze, kterou uvádí Robert Clark [9] je následovná: 1. modely fyzické, 2. modely konceptuální. Modely fyzické jsou deskriptivní; modely konceptuální jsou deskriptivní a normativní. Konceptuální deskriptivní modely mohou být méně nebo více komplexnější.

Konceptuální modely jsou pro analytický proces nezbytné. Umožňují zpravodajskému analytikovi abstraktní popis věcí nebo situací jak pro hodnocení současné situace, tak pro předvídání budoucího stavu entity. Konceptuální model není hmatatelným předmětem, i když může být zastoupen v hmotné podobě. Konceptuální model může být buď deskriptivní, popisující to, co představuje, nebo normativní. Normativní model může obsahovat některé popisné části, ale jeho účelem je popsat nejlepší nebo preferovaný způsob postupu řešení. Model pro podporu rozhodnutí, tedy model používaný k výběru mezi konkurenčními alternativami, je normativní. Ve zpravodajské analýze jsou využívány konceptuální modely deskriptivní než modely normativní.

Obsah následující části práce je převzat a upraven z textu publikace *Intelligence Analysis, A Target-Centric Approach*, které autorem je Robert M. Clark.⁴⁸ V závislosti na komplexnosti modelovaného zpravodajského objektu je níže popsán deskriptivní model ve zpravodajské analýze.

Deterministický nebo **stochastický**: v deterministickém modelu jsou vztahy známy a výslovně specifikované. Model, který má v sobě nejistotu, je stochastický model (což znamená, že se jedná o pravděpodobnost), ačkoli může mít deterministické vlastnosti. (Stochastický proces je proces, ve kterém jsou události procesu určovány náhodně. Takové procesy jsou proto analyzovány pomocí teorie pravděpodobnosti.)

⁴⁸ Dr. Robert Clark bývalý zpravodajský analytik, v současnosti je nezávislým konzultantem provádějící analýzu hrozeb pro americkou zpravodajskou komunitu. Zpracovává a lekturuje kurzy zpravodajských specialistů.

Lineární nebo **nelineární**: lineární modely používají pro popis vztahů pouze lineární rovnice. Není nutné, aby samotná situace byla lineární, pouze aby byla schopna popisu lineárními rovnicemi. S nelineárními modely je obtížněji pracovat a nelze je vždy analyzovat, obvyklá praxe je udělat kompromisy, aby bylo možné použít lineární model. Vyžaduje to zdůvodnění, protože většina zpravodajských objektů v reálném světě je komplexní nebo nelineární. Například model bojové situace je nelineární, protože interakce mezi prvky jsou složité a nemění se lineárně.

Statický nebo **dynamický**: statický model předpokládá, že je analyzovaná určitá časová perioda a stav systému je vymezen pouze pro toto časové období. Statické modely ignorují odchylky založené na čase. Statické modely nezohledňují synergii součástí systému, kde by činnosti jednotlivých prvků mohly mít jiný vliv na systém, než by naznačoval součet jejich jednotlivých účinků. Tabulky a většina modelů jsou statické. Dynamický model naopak zvažuje několik časových období a zohledňuje vliv akce v časovém období 1 na časové období 2. Dynamické modelování (simulace) je softwarovou reprezentací časového chování systému. Dynamický model je iterativní, neustále opakuje své rovnice jako časové změny. Může předpovědět výsledky možných postupů a může ovlivňovat účinky odchylek nebo náhodností. Výskyt náhodných událostí nelze kontrolovat. Dynamické modelování se dá použít k predikci pravděpodobnosti a důsledky jejich výskytu. Obvykle jsou procesní modely dynamické, protože představují toky událostí, průchod časem a zpětnou vazbu. Strukturální a funkční modely jsou obvykle statické, i když mohou být dynamické.

Řešitelný nebo **simulovaný**: řešitelný model je ten, ve kterém analytický postup vede k přímému vyřešení problému. Například hodnocení nového modelu radaru, rakety nebo bojové hlavičky je řešitelným problémem. Jiné problémy vyžadují tak složitý soubor rovnic, které je popisují, že neexistuje žádný způsob, jak je vyřešit. Složité problémy obvykle nemohou být popsány ve zvládnutelné soustavě rovnic. Ve složitých případech, jako je výkon ekonomiky nebo osoby, je výhodnější provést simulaci. Simulace zahrnuje návrh modelu systému a provádění experimentu na něm. Účelem těchto experimentů je určit, jak skutečný systém pracuje a předvídat vliv změn systému v průběhu času.

ZÁVĚR

Vzhledem k tomu, že modely jsou jednodušší než systémy, které představují, umožňují získání poznatků z jejich pozorování a manipulace způsobem, který skutečný svět neumožňuje. Nicméně protože modely jsou zjednodušením složitějších systémů, neřídí se přesně tak, jak to skutečný systém dělá. Dovednosti výzkumu a zpravodajské analýzy závisí na schopnosti efektivně využívat modelů pochopením jejich omezení a způsobů, jak se jejich chování pravděpodobně odchyluje od systémů reálného světa.

Příspěvek představil stručný teoretický pohled na problematiku využívání modelu ve zpravodajské analýze. Porozumění představené tematice je však komplexnější, než je popsáno v tomto článku. Využívání analogie, simulování, mentálního modelu a dalších rysů modelu formuje konceptuální rámec činnosti moderního zpravodajského analytika. Modely jsou účinným nástrojem, který ukazuje, jak funguje zpravodajský objekt a podněcuje kreativní myšlení zpravodajského analytika. Účelové využívání modelů a simulování analyzovaných zpravodajských objektů napomáhá ke zvyšování profesionální odbornosti zpravodajského analytika.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FRANK Aaron B. *Agent-Based Modeling in Intelligence Analysis* [online]. George Mason University Fairfax, USA. 2012 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: http://digilib.gmu.edu/jspui/bitstream/handle/1920/8099/Frank_gmu_0883E_10211.pdf?sequence=1.
- [2] DORAN, Jim, GILBERT Nigel. *Simulating Societies: An Introduction*. In: GILBERT, N.; DORAN, J. *Simulating Societies: The Computer Simulation of Social Phenomena*. London, UK: University College of London Press, 1994.

- [3] BEDNÁRIKOVÁ, Mária. *Úvod do metodologie vied*. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 2013, 95 s. ISBN 978-80-8082-8.
- [4] SCHELLING, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1980, 309 s. ISBN D-b74-fi4031-3.
- [5] CRAIK, Kenneth J. V. The Nature of Explanation [online]. [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://mechanism.ucsd.edu/teaching/models/craik.pdf>.
- [6] HEUER, Richards J. Jr. and PHERSON Randolph H. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington, DC: CQ Press 2011, 362 s. ISBN 978-1-60871-018-8.
- [7] JOHNSTON, Rob. *Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Washington, DC: CIA 2005, 160 s. ISBN 1-929667-13-2.
- [8] HEUER, Richards J. Jr. *Psychology of Intelligence Anylysis*. CIA, 1999, 184 s. ISBN 1 929667-00-0.
- [9] CLARK, Robert M. *Intelligence Analysis, A Target-Centric Approach*. Los Angeles: CQ Press, 2016, 536 s. ISBN 978-1-5063-1681-9.