



***„Plánování je důležité, ale plány jsou nepotřebné.“***

***„Planning is everything, plan is worthless.“***

Dwight David Eisenhower



# ZAČLEŇOVÁNÍ ČR DO NATO A OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ



# CÍLE

## 1. VYMEZIT OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ

- Účel
- Teoretické přístupy – CBP; Ends, Ways and Means
- Nejistota a její zmírňování

## 2. PŘEDSTAVIT VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K OBRANNÉMU PLÁNOVÁNÍ V NATO A ČR



# ÚVOD

- Má smysl plánovat?
- Proč je obtížné plánovat?
- Jaké jsou naše možnosti?
- Obranné a operační plánování?

OXFORD

# STRATEGY & DEFENCE PLANNING

*Meeting the challenge of uncertainty*

COLIN S. GRAY



- Smysl plánování: vypořádání se s nejistou budoucností.
- Přiznání limitů lidského poznání: **mlha nad budoucností se nerozplyne.**
- Plánování: věčné, všudypřítomné v lidském činění.
- Plánování vyžaduje kontext.
- Efektivní plánování: **strategie, politika, historie, analýza.**

# Tvůrčí činnost CBVSS UO

Hodnocení přístupů  
k plánování za nejistoty:

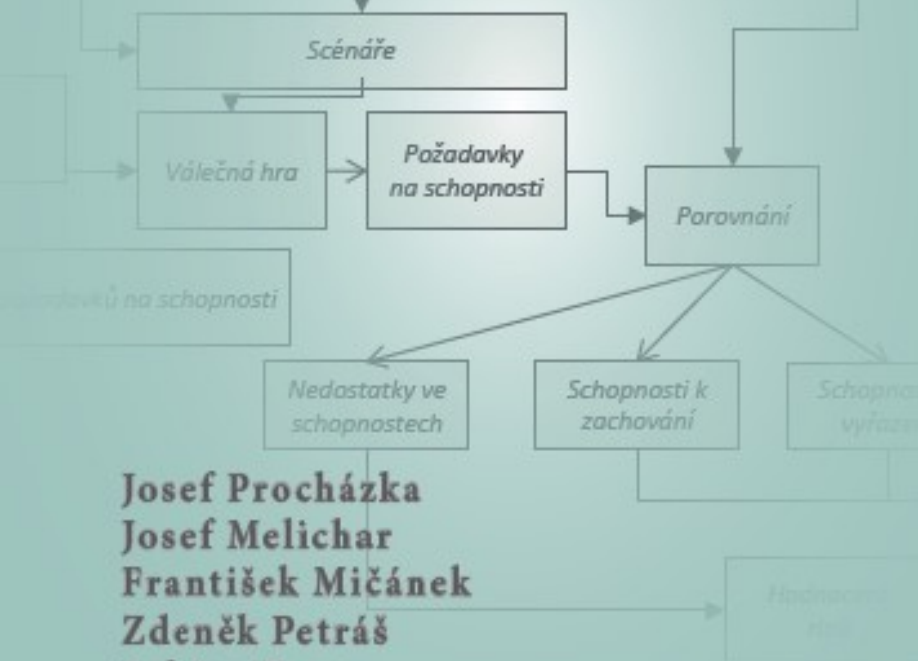
- teorie
- nejlepší praxe

Doporučení k posílení plánování  
rozvoje ozbrojených sil České  
republiky:

- plánování podle schopností
- analytická podpora plánování

## OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ

### Plánování za nejistoty



Josef Procházka

Josef Melichar

František Mičánek

Zdeněk Petráš

Fabian Baxa

Dalibor Procházka

# **Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation**

**Paul K. Davis**

Prepared for the  
Office of the Secretary of Defense

**RAND**  
National Defense Research Institute

## **SOUČASNOST**

Plánování podle schopností:

- Schopností
- Funkcionalita
- Účinky
- Schopnosti pro řešení portfolia plánovacích situací (scénářů)

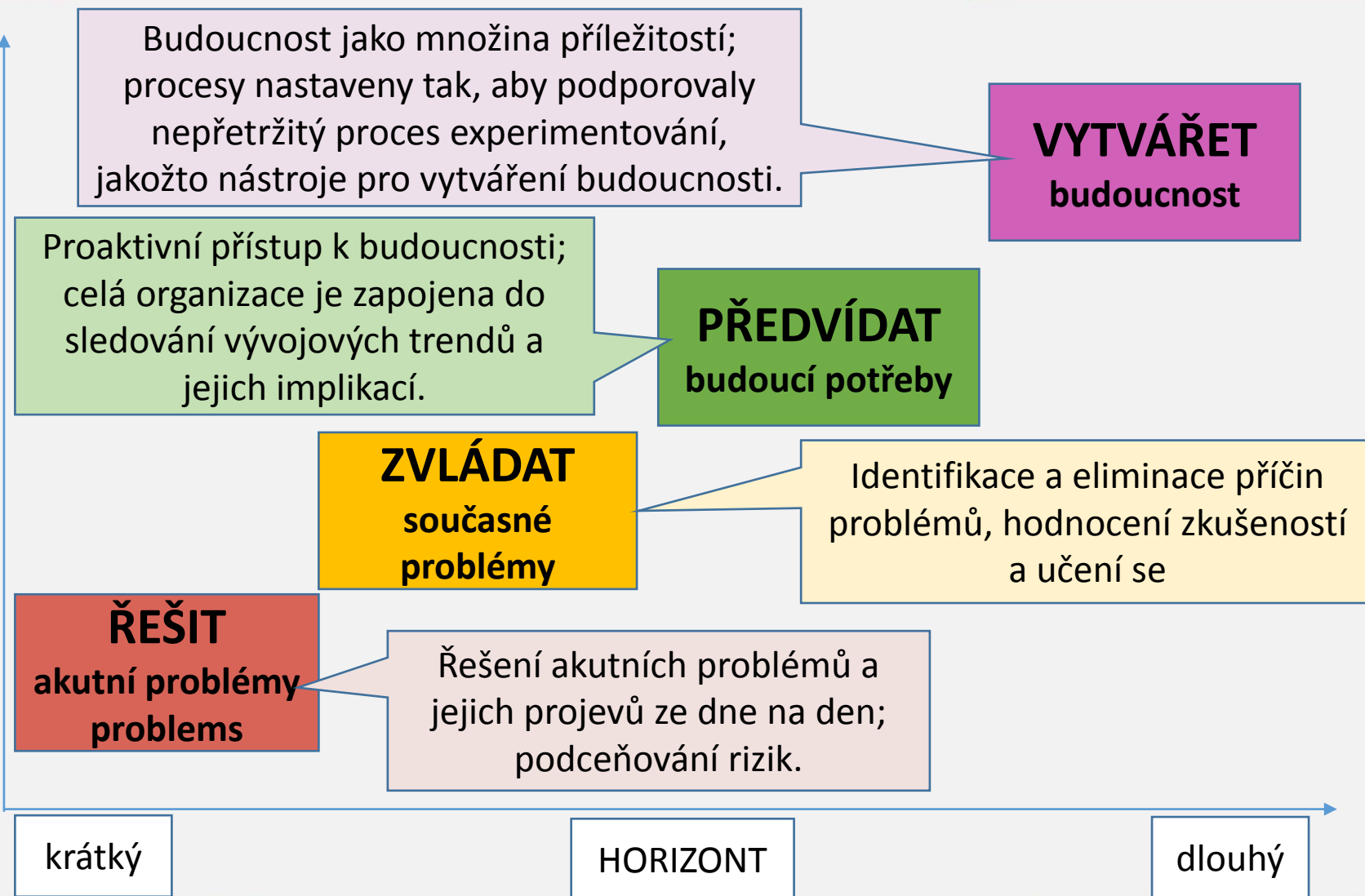
## **MINULOST**

Plánování podle hrozeb

- Plánování sil
- Struktura sil
- Bojový potenciál převyšující potenciál protivníka



OD HAŠENÍ PROBLÉMŮ K VYTVÁŘENÍ BUDOUCNOSTI





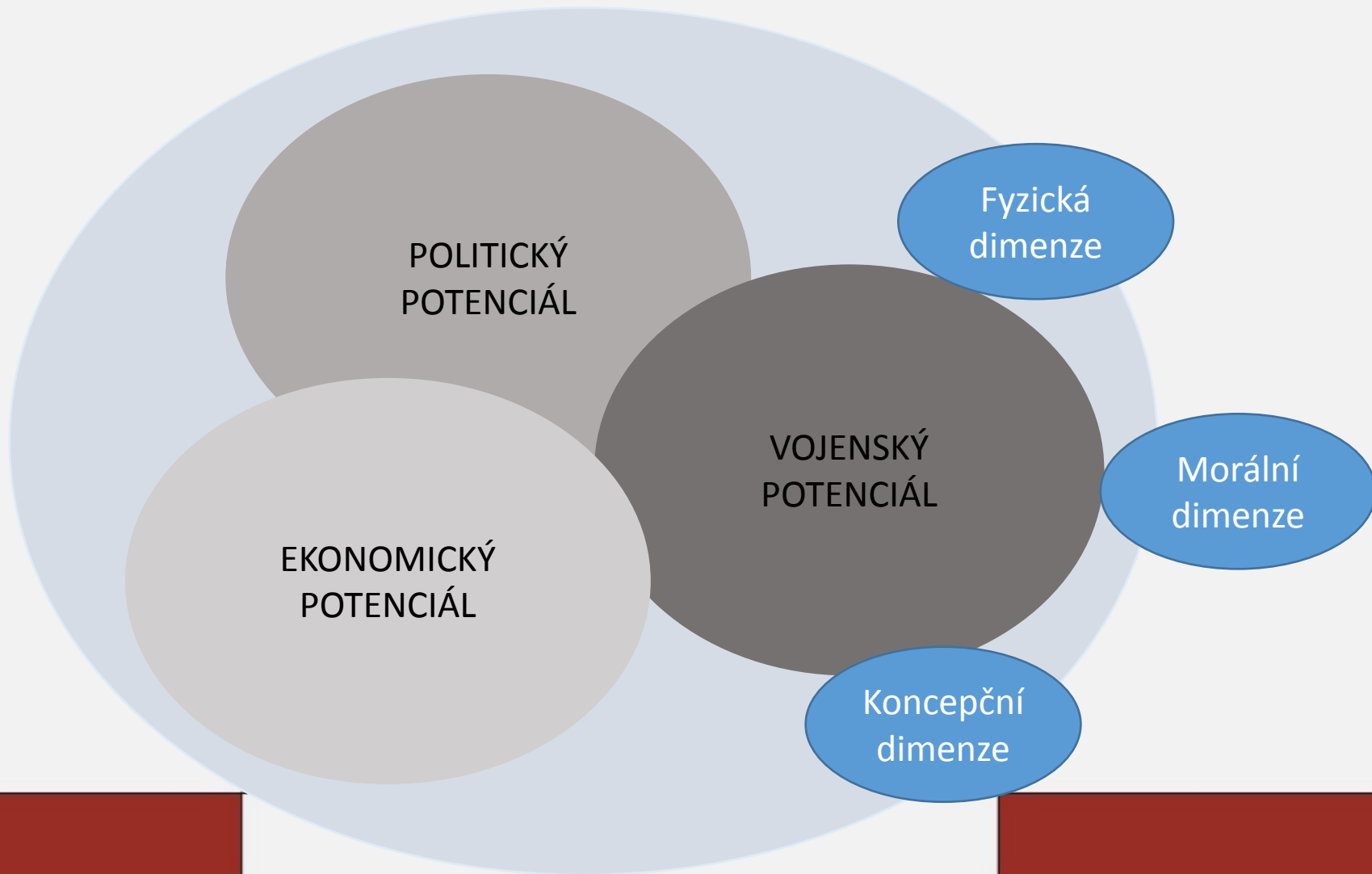


# ÚČEL PLÁNOVÁNÍ

- Proč plánovat?
- Co to je plánování?



# OBRANYSCHOPNOST





# ÚČEL OBRANNÉHO PLÁNOVÁNÍ

- Dlouhodobá adaptace systému obrany státu a ozbrojených sil na výzvy prostředí.
- Udržení vojenské relevantnosti ozbrojených sil.
- Dlouhodobá zdrojová udržitelnost ozbrojených sil.
- Výzvy? Předvídání budoucího vývoje a jeho implikací!!
- Komplexní přístup k zajišťování obrany (vojenské i nevojenské nástroje).
- Rovnováha mezi úkoly, způsoby jejich dosažení a zdroji.



# PLÁNOVÁNÍ JAKO FUNKCE ŘÍZENÍ

- Plánování = **základní funkce řízení**.
- Manažerská aktivita zaměřená na **budoucí vývoj** organizace určující, čeho (cíle) a jak se má dosáhnout (akce).
- Výstupem jsou **plány**.
- Plány přispívají k dosažení záměrů a cílů organizace.
- Plánování = **rozhodovací proces** o cílech, způsobech a prostředcích k jejich dosažení.
- Plánování = dosažení **cílů** ve stanoveném **čase** a v rámci dostupných **zdrojů**.
- **Stanovení priorit (operační rizika). Alokace prostředků na nejvyšší priority.**
- **Variantní opatření k dosažení cílů** (materiální, nemateriální)
- Zahrnuje krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý horizont.



# PROČ PLÁNOVAT ROZVOJ OZBROJENÝCH SIL?

Zajištění obrany státu.

Úspěšné vedení válečného (ozbrojeného) konfliktu.

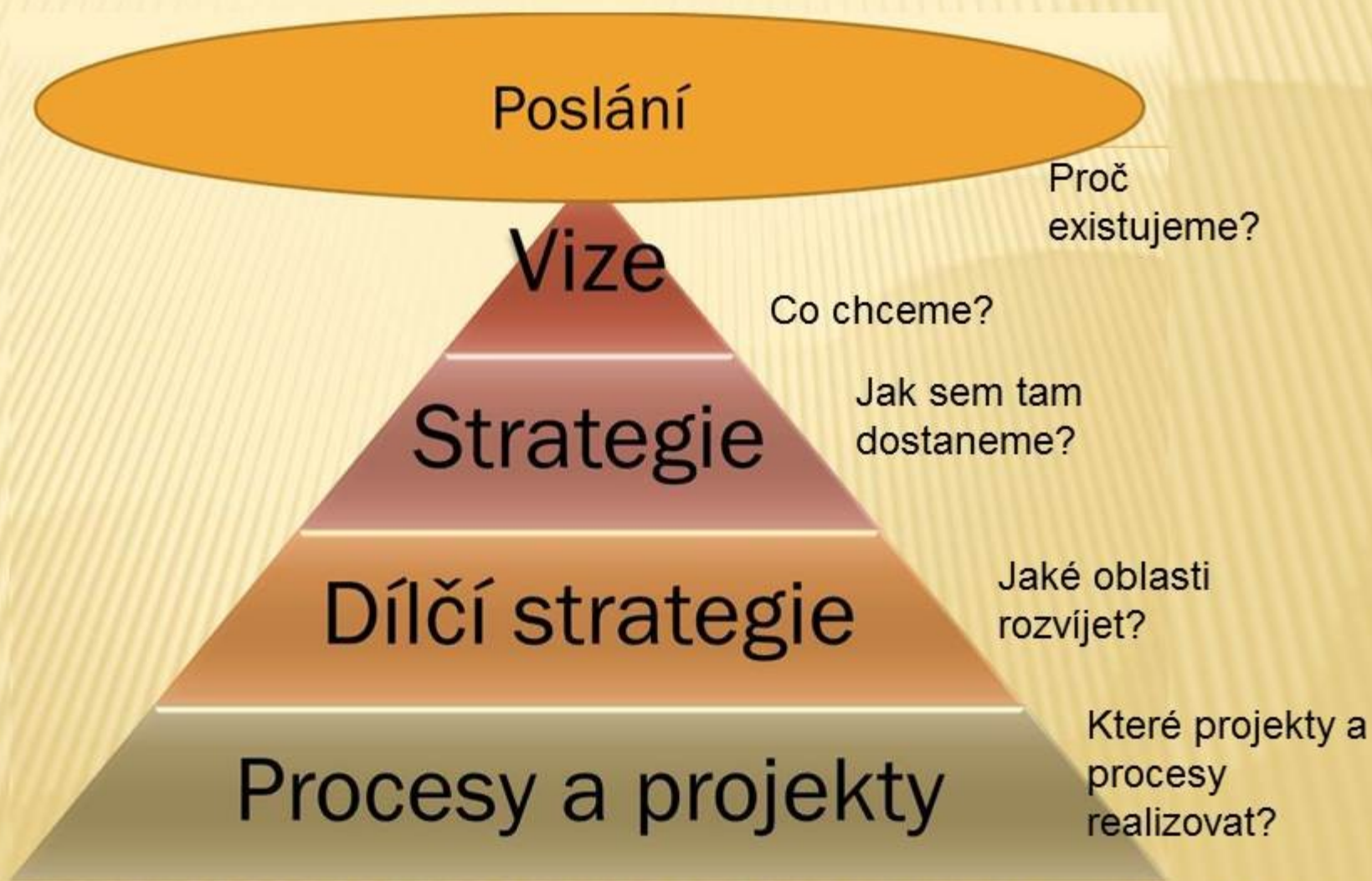
Jaký bude mít tento konflikt charakter?

V jakých operacích budou ozbrojené síly působit a jaké úkoly budou plnit?

Realizace opatření k rozvoji ozbrojených sil má zpravidla dlouhodobý charakter?

Příprava na válku budoucí, nikoli minulou!

# ZÁKLADNÍHO RÁMEC STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



# Relative Amount of Emphasis Placed on Each Function of Management

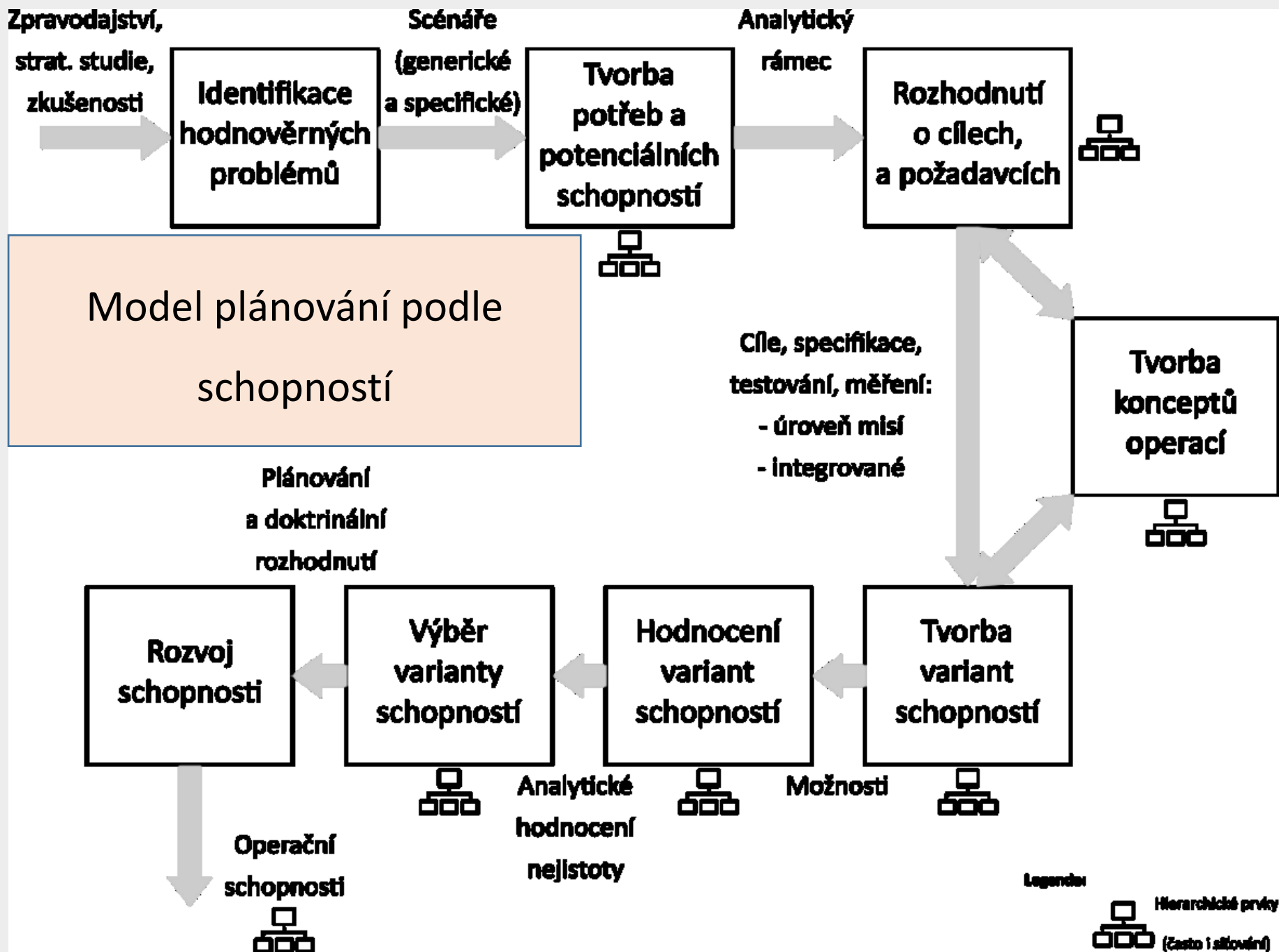
Management Level	Function				
	Planning	Organizing	Staffing	Leading	Controlling
Top Management					
Middle Management					
Supervisory Management					

From *MANAGEMENT: Skills and Application* by Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars. 7th Edition.  
Copyright (c) Richard D. Irwin. Reproduced by permission of Richard D. Irwin, Inc.



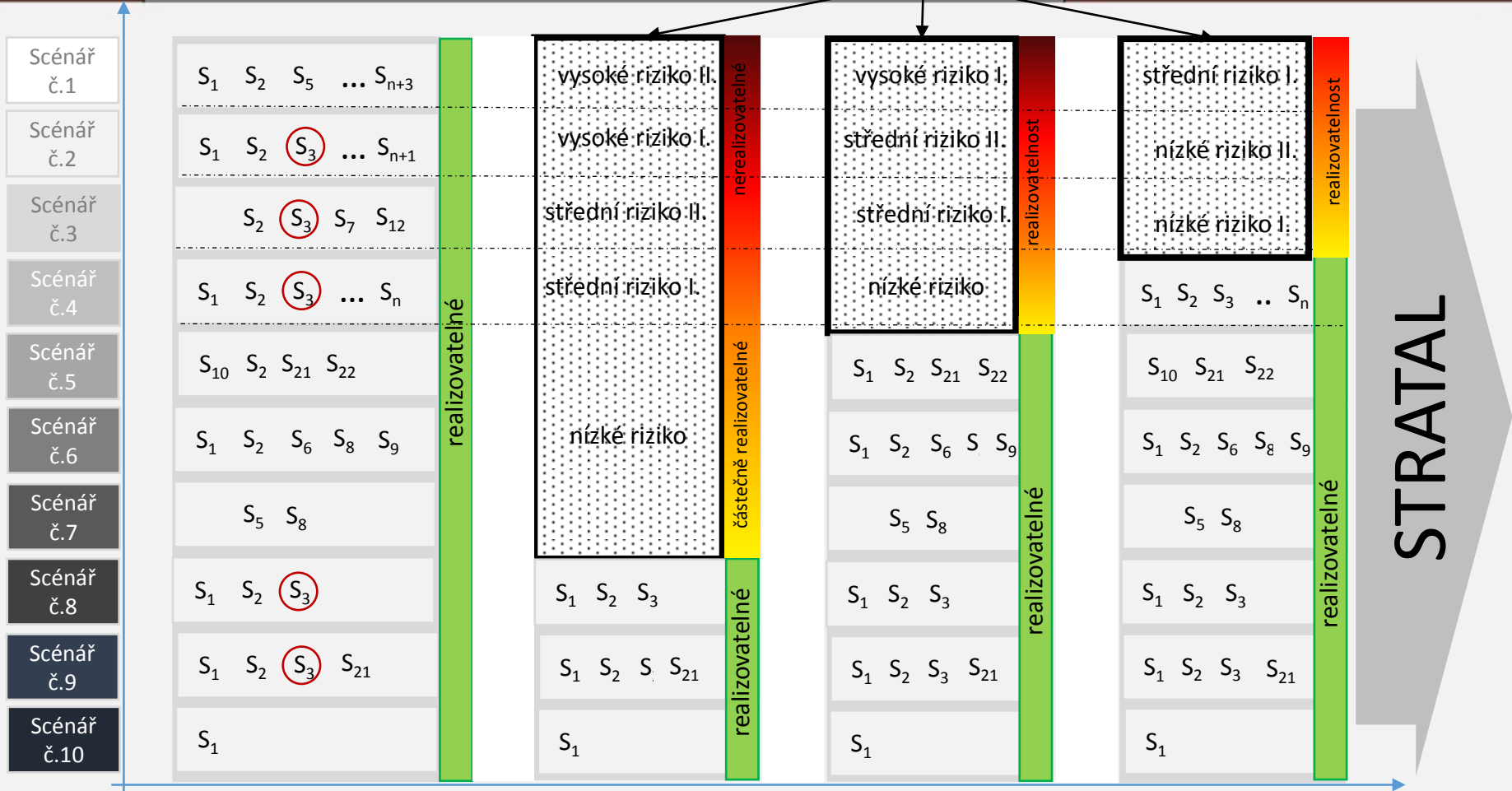
# PLÁNOVÁNÍ PODLE SCHOPNOSTÍ (CAPABILITY BASED PLANNING – CBP)







Oblasti popsaného rizika



Modul OS „A“  
(ideální stav při maximalizaci zdrojových možností země)

Modul OS „B“  
(skutečný stav při aktuální alokaci zdrojů)

Modul OS „C“  
(variantní stav s potřebnou alokací zdrojů přepočtený na míru rizika a politické zadání)

Modul OS „D“  
(variantní stav s potřebnou alokací zdrojů přepočtený na míru rizika a politické zadání)



## ***Strategická analýza***

Bezpečnostní prostředí – bezpečnostní hrozby a rizika  
Operační prostředí a vývoj ve vojenství  
Technologický vývoj  
Politika, Ekonomika a Demografie

## ***Politické zadání***

Strategická východiska a předpoklady  
Strategické a bezpečnostní zájmy státu  
Politicko - vojenské ambice  
Mezinárodní závazky  
Disponibilní zdroje

## ***Typy operací***

Kolektivní obrana a operace podle článku 5  
Ochrana vzdušného prostoru  
Operace krizového řízení (operace mimo článek 5)  
Operace pod národním vedením  
Operace na podporu Integrovaného záchranného systému

## ***Generické plánovací situace (generický scénář)***

Situace (protivník, politika, ekonomika, infrastruktura)  
Politický a vojenský cílový stav  
Strategické cíle a efekty  
Operační cíle a efekty  
Hlavní úkoly

### ***Specifické plánovací situace***

Generická plánovací situace do konkrétního geografického prostoru:

- specifikace protivníka
- specifikace operačního prostředí

### ***Specifické plánovací situace***

Generická plánovací situace do konkrétního geografického prostoru:

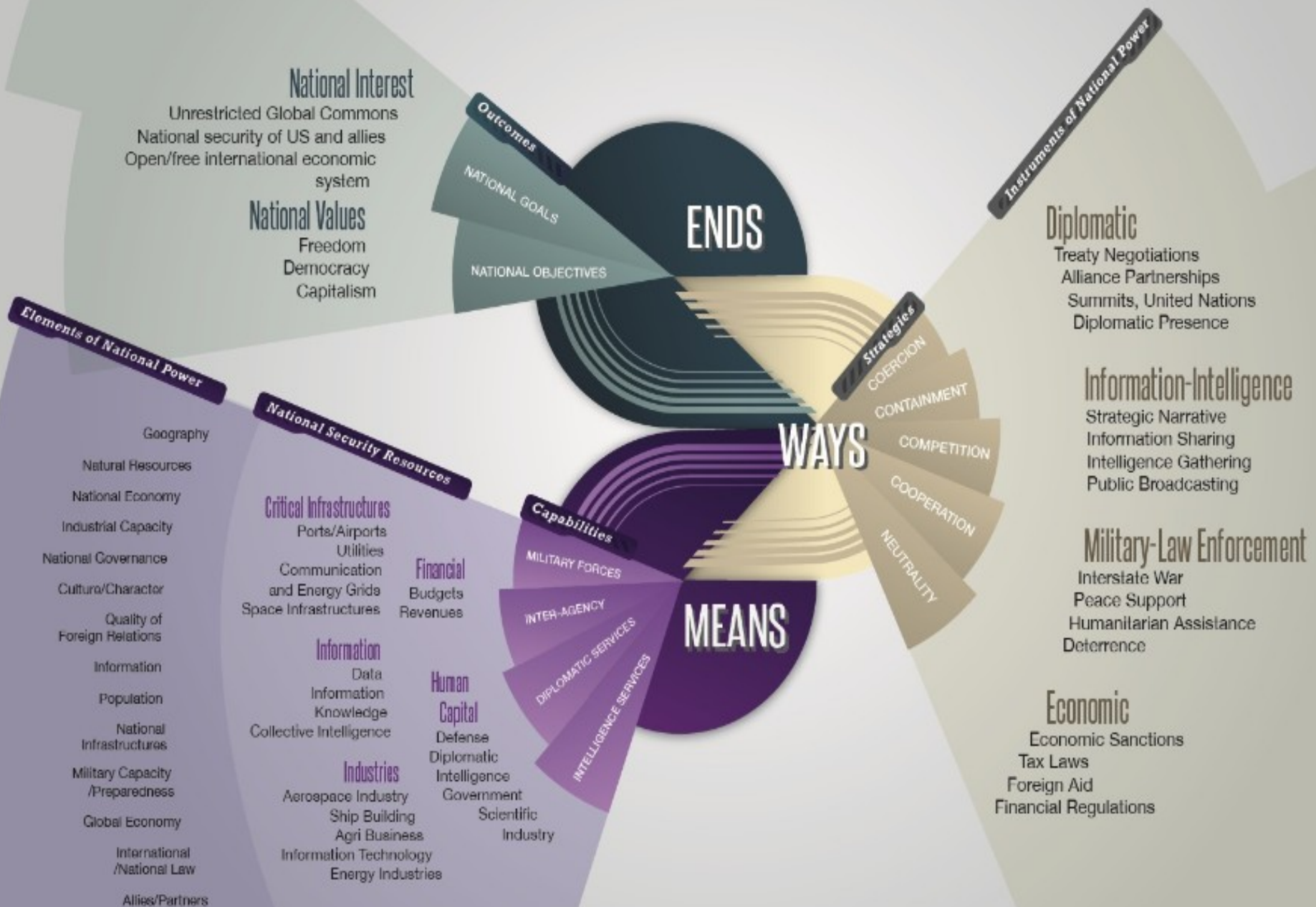
- specifikace protivníka
- specifikace operačního prostředí



# KONCEPT

## ENDS – WAYS – MEANS

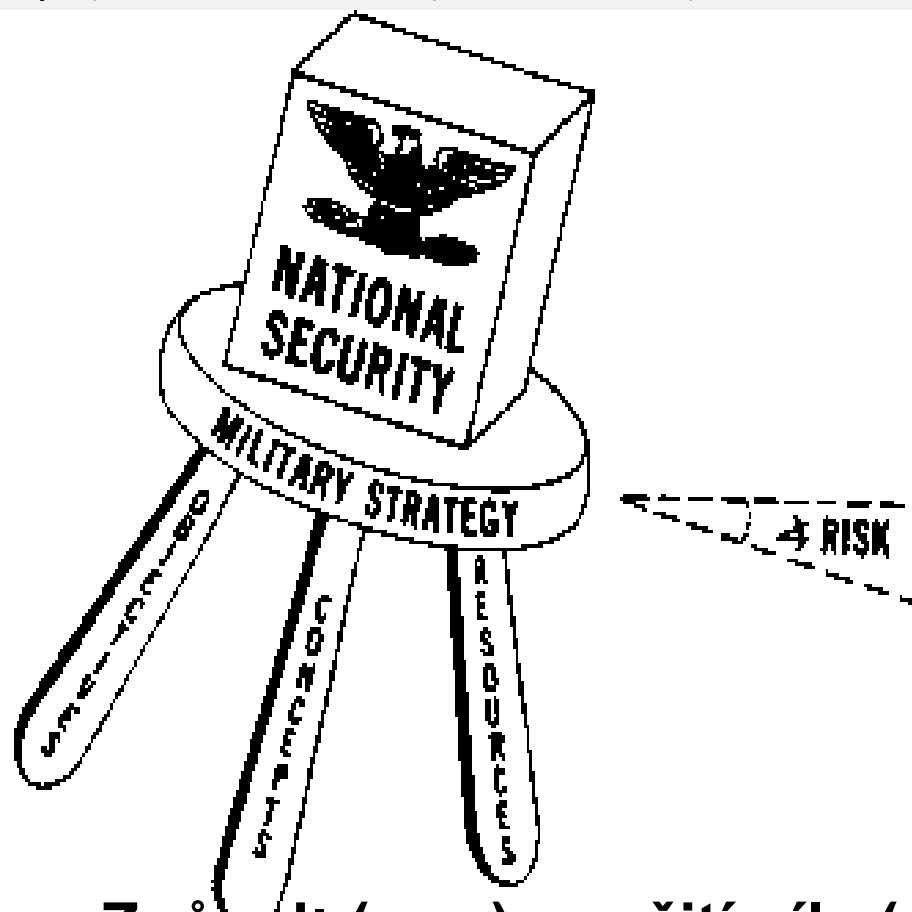
# Elements of National Security Strategy



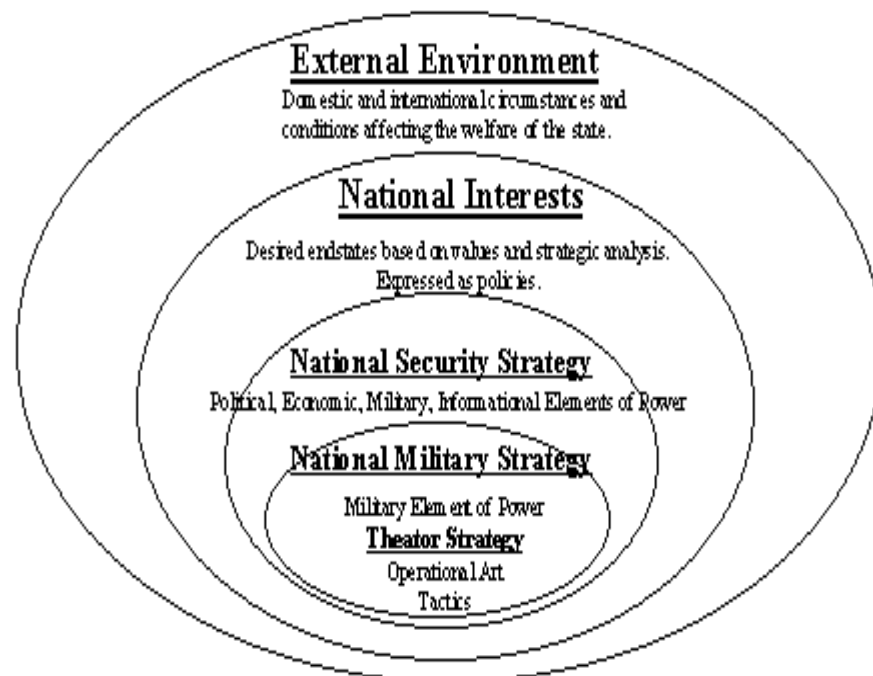


# STRATEGIE

General Maxwell D. Taylor, 1981. Strategy equals ends (objectives toward which one strives); ways (courses of action) and means (instruments by which some end can be achieved).



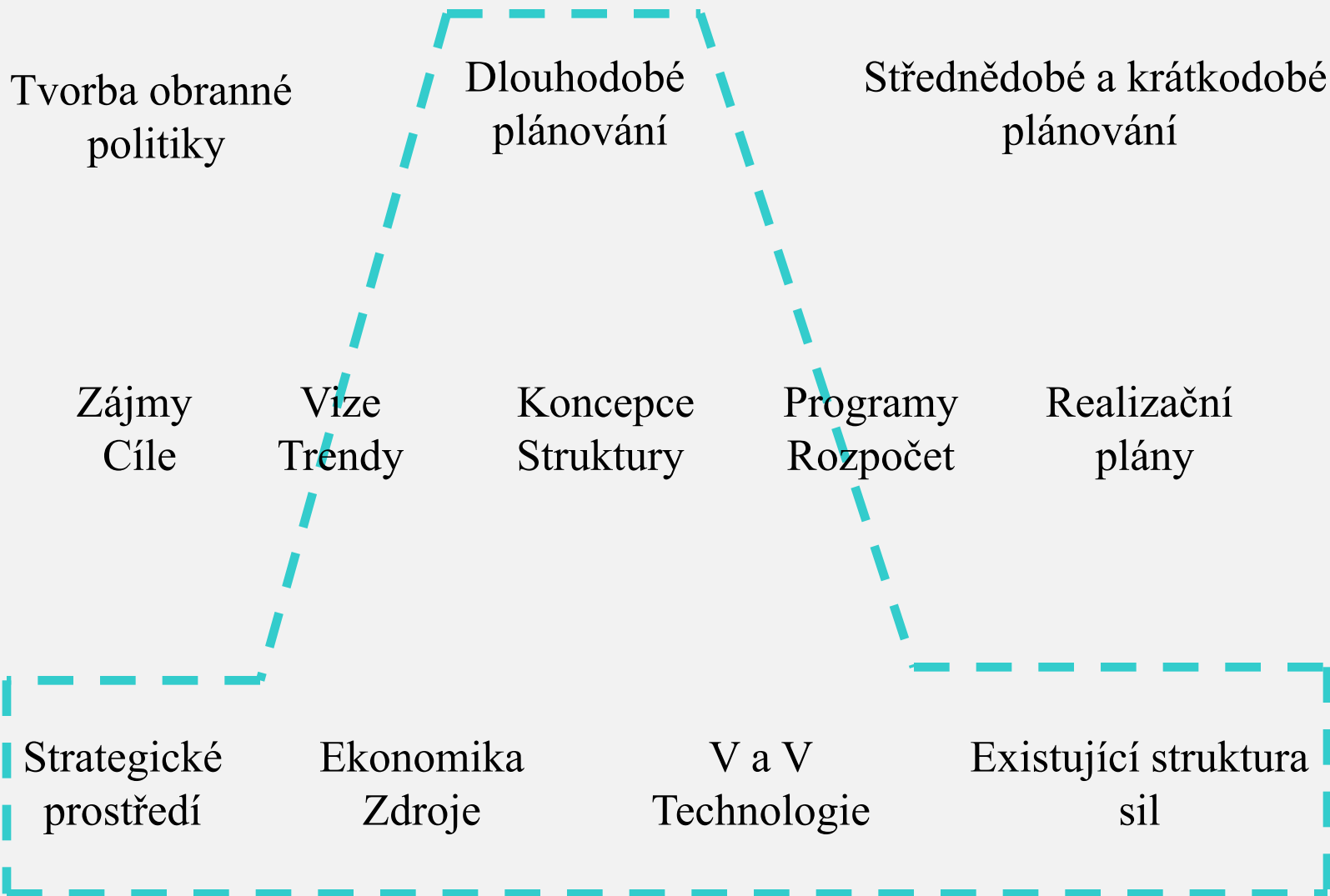
## Comprehensiveness of Strategy



Způsob (way) použití síly (means) k dosažení cílů (ends).



Proces  
Výstupy  
Vstupy





# NEJISTOTA A MOŽNOSTI JEJÍHO SNIŽOVÁNÍ





## DRUHY NEJISTOTY

### EPISTEMICKÁ

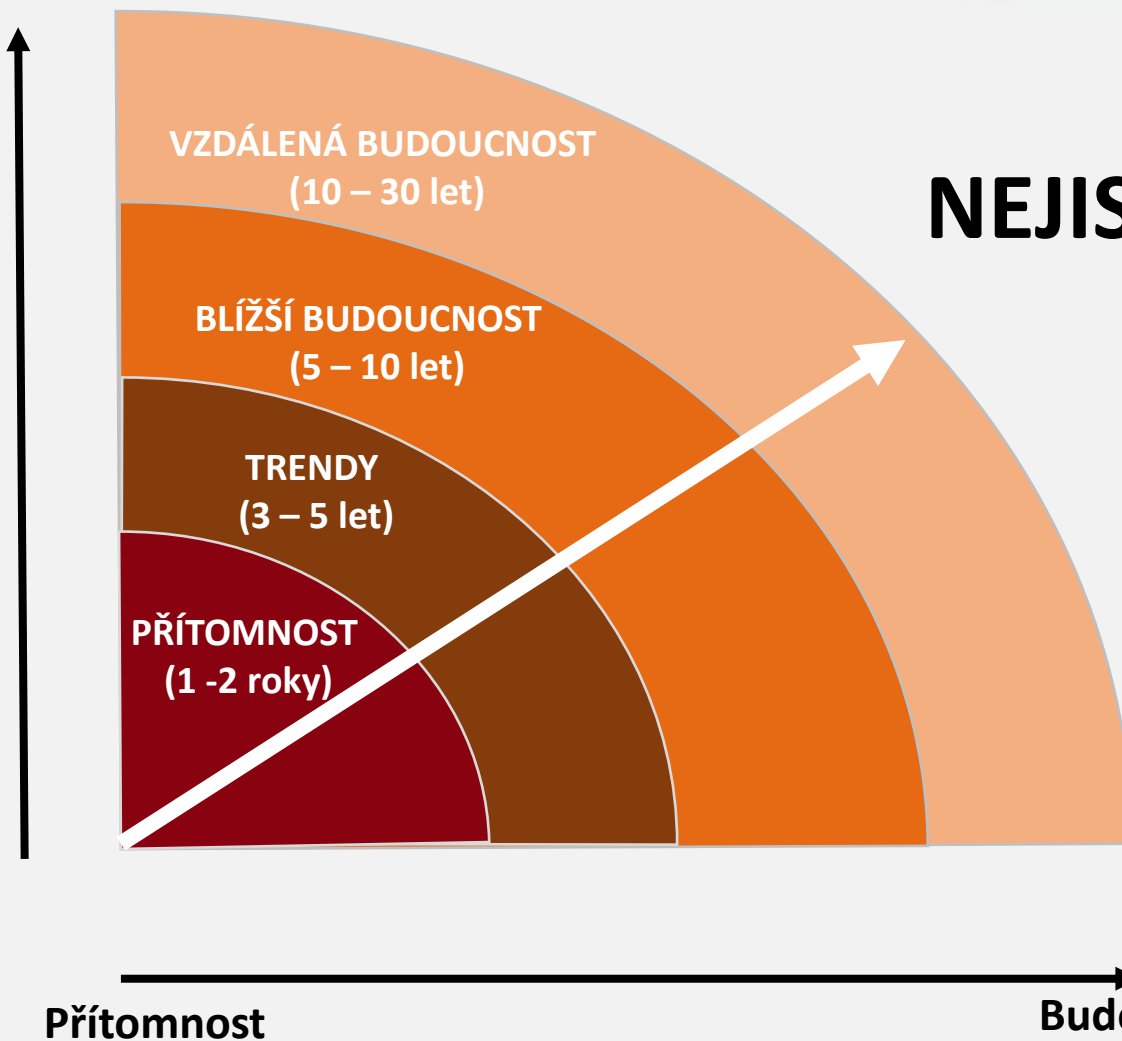
- Omezené relevantní informace, znalosti.
- Omezené porozumění situaci či pravděpodobnosti vzniku a dopadům nejistoty.

### JAZYKOVÁ

- Nepřesné jazykové vyjádření (vědomé, nevědomé).
- Nepochopení situace, jevů, prostředí.



Neurčitost



Předvídatelnost



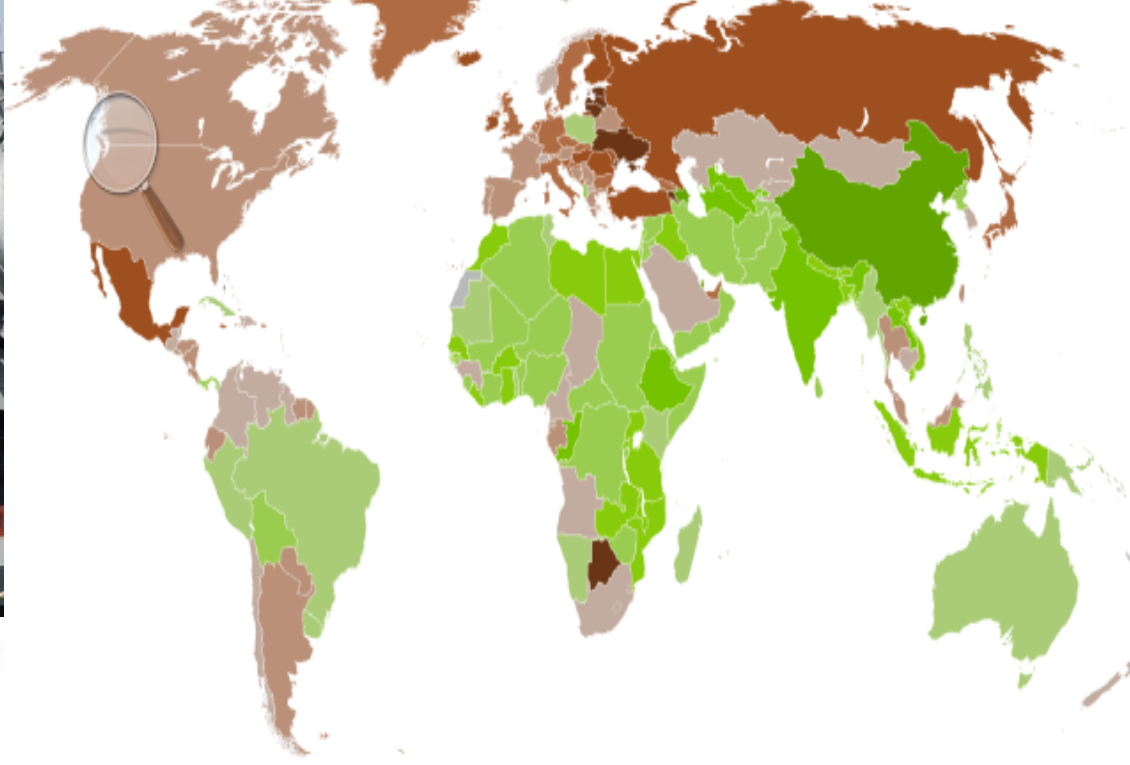
# PŘÍČINY NEJISTOTY

## Bezpečnostní prostředí **VUCA**

- **V**olatile (nestabilní, proměnlivé)
- **U**ncertain (nejisté)
- **C**omplex (komplexní)
- **A**mbiguous (nejednoznačné)

## DETERMINANTY

- Politika
- Ekonomika
- Sociální oblast
- Technologie
- Právo
- Životní prostředí
- **Vojenské faktory**



**Nassim Nicholas Taleb**

# ČERNÁ LABUŤ

Následky vysoce nepravděpodobných událostí



„Kniha, která změnila moderní myšlení.“

*The Times*





## NEJISTOTA → DŮSLEDKY

Omezená schopnost predikovat **vznik** budoucích **konfliktů**, jejich charakter a způsob řešení.

Obtížné vymezení ambicí a cílů obranné politiky; rolí a úkolů ozbrojených sil.

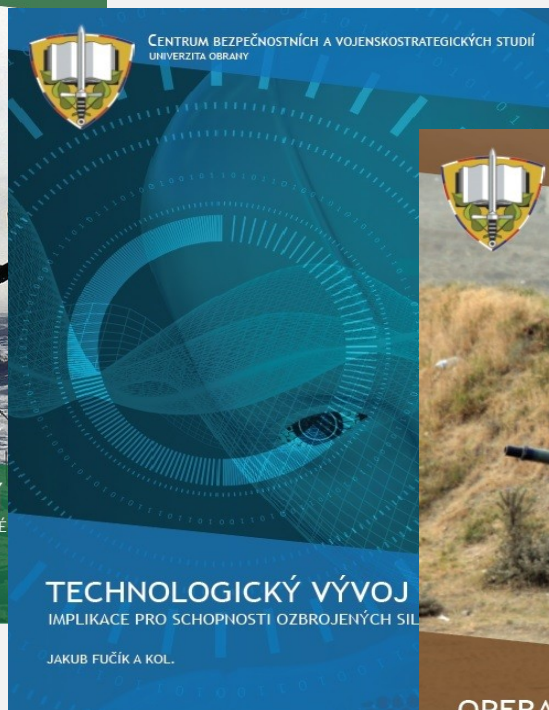
Problematické stanovení požadavků na rozvoj schopností ozbrojených sil.

Nejednoznačné zdůvodnění struktury ozbrojených sil, jejich rozsahu a modernizace.





# HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Hrozby  
Příležitosti



Cíle  
Schopnosti  
Zdroje



# SYSTÉMOVÝ A PROCESNÍ PŘÍSTUP K OBRANNÉMU PLÁNOVÁNÍ



# VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K PLÁNOVÁNÍ

- 1999: Vstup ČR do NATO
  - ČR neměla funkční systém plánování. Krátkodobé plánování činnosti a řízení rozpočtem. 1998 – BRS!!
- 2004: Vydán RMO č.33
  - První pokus o opětovné systémové nastavení plánování do podmínek rezortu obrany. Norma nebyla dodržována. Nestabilita zdrojových rámců znemožňovala plánování v delším časovém horizontu. Nezájem managementu.
- 2010: Vydání RMO č.24
  - Aplikace metody řízení podle cílů a plánování schopností (funkční oblasti). Změny v odpovědnosti za plánování – nebyly k dispozici požadované výstupy – SdP)
- 2011: Bílá kniha o obraně
  - Zřízení Rady MO pro plánování a zavedení soustavy cílů jednotné pro plánování i rozpočtování
- 2012: Vydání RMO č. 66
  - Plánování generuje výstupy, chybí dlouhodobý přístup a metodické rozpracování plánování schopností. Optimalizace podpůrných IS



	Demokratizace	Integrace	Reformy	Transformace	Připravenost
Cíle obranné politiky	Vznik AČR	Vstup do NATO	Zánik vojenské základní služby	Profesionalizace CRO, expediční schopnosti	Plnění závazků NATO, obrana ČR
Vojenská strategie	Obrana státu ze všech směrů proti neznámému nepříteli	Orientace na vojensko-strategické cíle NATO	4xM, kolektivní obrana, operace	Výstavba organizačních struktur v souladu s NATO	Vyvážené schopnosti, příprava pro operaci dle čl. 5
<b>Plánování</b>	<b>Krátkodobé (max. střednědobé)</b>	<b>SPPR</b>	<b>Plánování cílů výstavby podle schopností</b>	<b>CBP, cílově orientované plánování</b>	<b>LTP, renaissance plánování obrany</b>
HRM	Odpolitizování armády	Příprava personálu pro NATO	Nová legislativa pro službu v OS ČR	Odřezání sádla i s částí mozku	Pozice-Hodnost-Plat, zavedení KŘ
Ekonomické řízení	Ukončení centralizovaného plánování, řízení rozpočtem	Implementace principu tržního hospodaření, 2% HDP	Postupný nesoulad mezi cíli a zdroji	Omezování výdajů, důraz na 3E,	Politická vůle k zvyšování výdajů,
Vyzbrojování	Rozpad zbrojního průmyslu v ČR	Přechod na normy NATO	Útlum vyzbrojování z post sovětského trhu	SMART akvizice jen na papíře	Pomalý akviziční proces, bezpečnost dodávek

Volitelná poznámka  
uživatele

titul, jméno, příjmení, funkce

# SYSTEM ŘÍZENÍ REZORTU MO

**VYTVÁŘENÍ A ROZVOJ SYSTÉMU OBRANY STÁTU**  
POLITICKO-STRATEGICKÉ A VOJENSKO-STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

PERSONÁLNÍ  
ŘÍZENÍ

FINANČNÍ  
ŘÍZENÍ

SPRÁVA  
MAJETKU

STÁTNÍ  
SPRÁVA

VOJENSKÉ  
ZPRAVODAJSTVÍ

**SYSTEM OBRANNÉHO PLÁNOVÁNÍ**

STANOVENÍ CÍLŮ

ROZPRACOVÁNÍ CÍLŮ DO OPATŘENÍ A ÚKOLŮ

HODNOCENÍ POŽADAVKŮ  
BALANCOVÁNÍ VE VAZBĚ NA PRIORITY  
VYHODNOCENÍ RIZIK

ROZHODNUTÍ - PLÁN

MEZINÁRODNÍ  
SPOLUPRÁCE,  
OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ  
NATO A EU

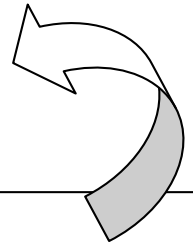
**SYSTEM OBRANY**

ČINNOST A ROZVOJ

OPERAČNÍ POUŽITÍ

**OZBROJENÉ SÍLY**

**KONTROLA -  
ZPĚTNÁ  
VAZBA**



**JAK BUDE  
PLÁNOVÁNÍ  
PROBÍHAT?**

**A**  
Příprava  
na  
plánování

**KDE SE  
NACHÁZÍME?  
KAM MŮŽEME  
SMĚŘOVAT?**

**B**  
Strategická  
analýza

**KDE  
CHCEME BÝT?**

**C**  
Stanovení  
strategického  
zaměření

**JAK SE  
TAM  
DOSTANEME?**

**D**  
Formulace  
strategie

**CO PRO TO  
DĚLÁME?**

**E**  
Implementace  
strategie

**POSTUPUJEME  
SPRÁVNĚ?**

**F**  
Monitorování  
a hodnocení

**G**  
Nápravná opatření

**V ČEM A JAK ODSTRANIT  
ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY?**



# POŽADAVKY NA PLÁNOVÁNÍ (1)

- Orientace na výstupy – dosahování očekávaných cílů a efektů (měřítka výkonnosti, hodnocení realizace)
- Provázání věcného a finančního plánování
- Plánování zdola nahoru (bottom – up)
- Plánování shora dolů (top – down)
- Pružnost (řízení rizik a prioritizace).
- Efektivnost (optimální řešení z pohledu nákladů a předpokládaných přínosů, variantní řešení)
- Proveditelnost (technologická, časová a zdrojová)



# POŽADAVKY NA PLÁNOVÁNÍ (2)

- Dlouhodobost a stabilita (cílů a úkolů, zdrojová stabilita).
- Provázání s plánovacími procesy mezinárodních organizací (NATO, EU)
- Jasně vymezení odpovědností
- Transparentnost (věcná i zdrojová, objektivní nezkreslená zpětná vazba)
- Cykličnost, krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plánovací horizont
- Exaktnost (informační a analytická podpora, metody)
- Přidaná hodnota v procesu řízení



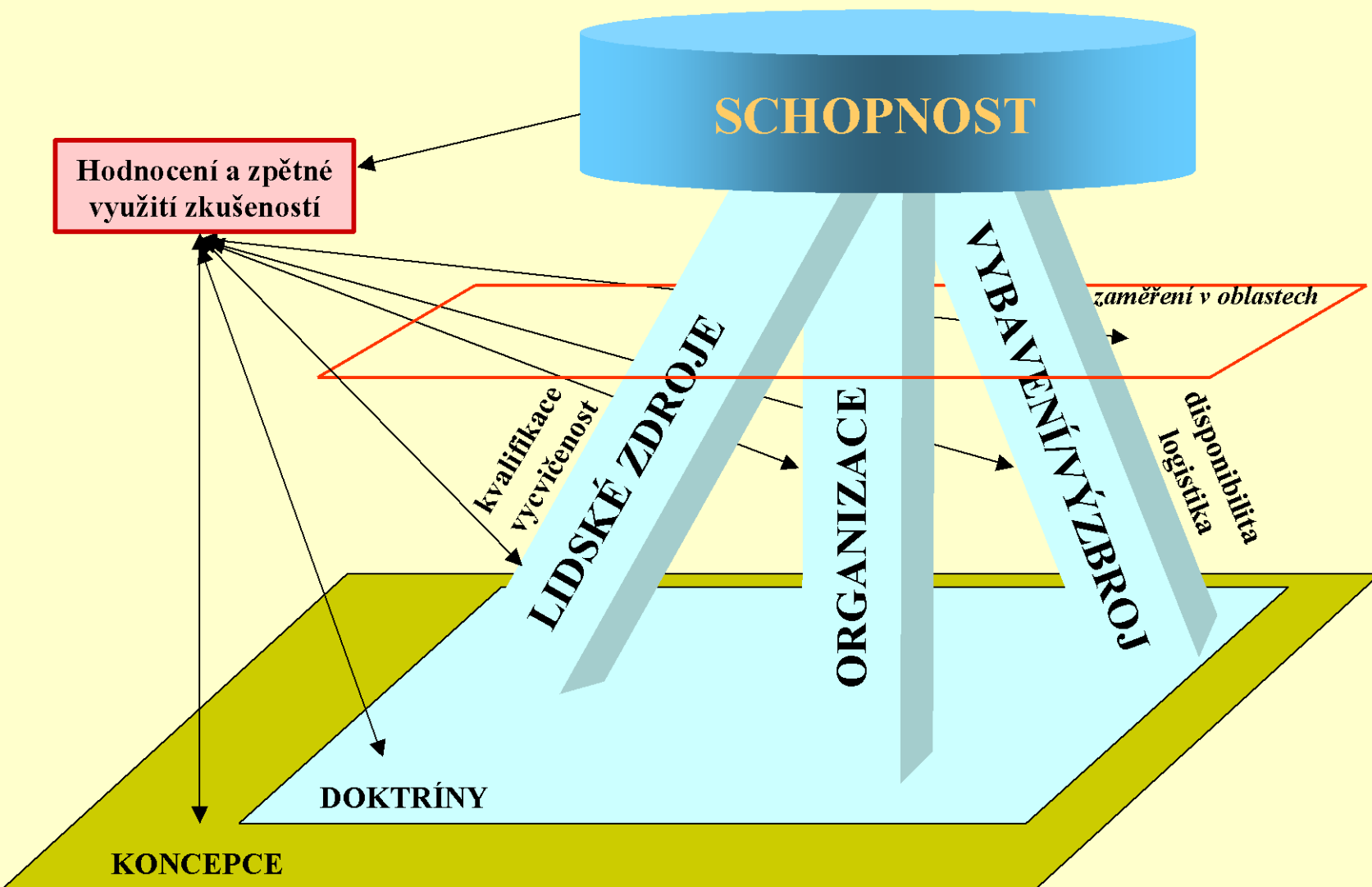
# HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

## Hlavní oblasti schopností

- Včasná dostupnost sil
- Velení, řízení a spojení
- Nasaditelnost
- Zasaditelnost
- Udržitelnost
- Odolnost a ochrana
- Zpravodajská činnost

## Funkční oblasti

- Doktríny
- Organizace
- Výcvik
- Materiál
- Velení
- Personál
- Infrastruktura
- Interoperabilita



Hodnocení a zpětné využití zkušeností

SCHOPNOST

LIDSKÉ ZDROJE

ORGANIZACE

VYBAVENÍ/VÝZBROJ

zaměření v oblastech

kvalifikace  
vycvičenost

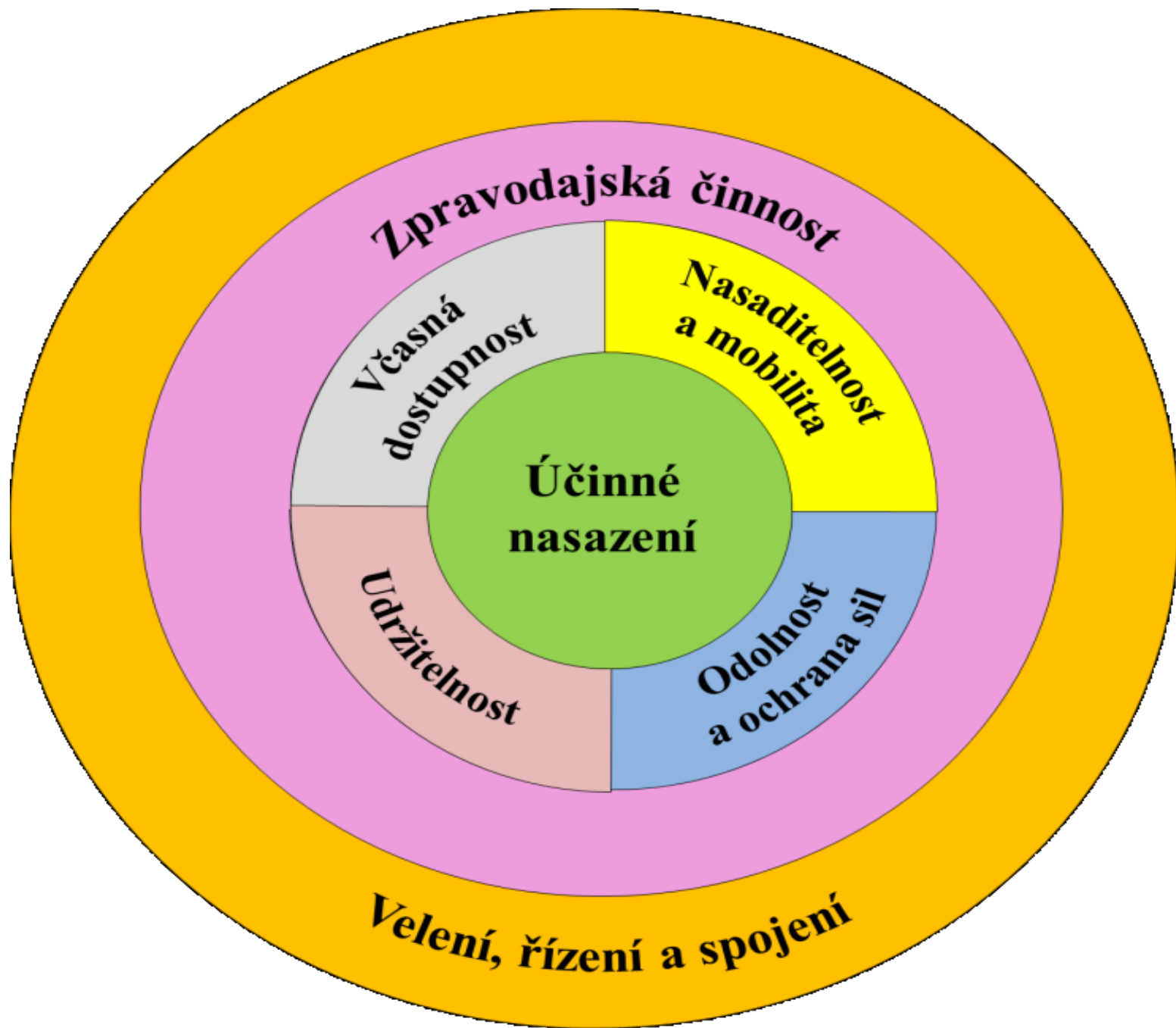
disponibilita  
logistika

DOKTRÍNY

KONCEPCE

Hlavní oblasti schopností:

Funkční oblasti popisu schopností: DOTMLPFI







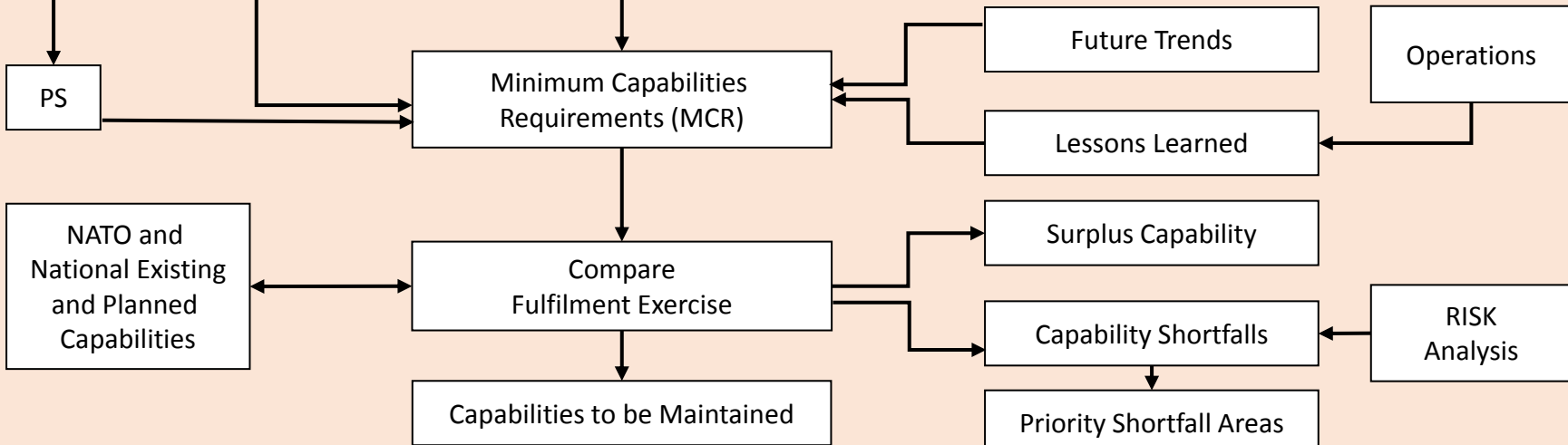
# OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ NATO A ČR

# Krok:

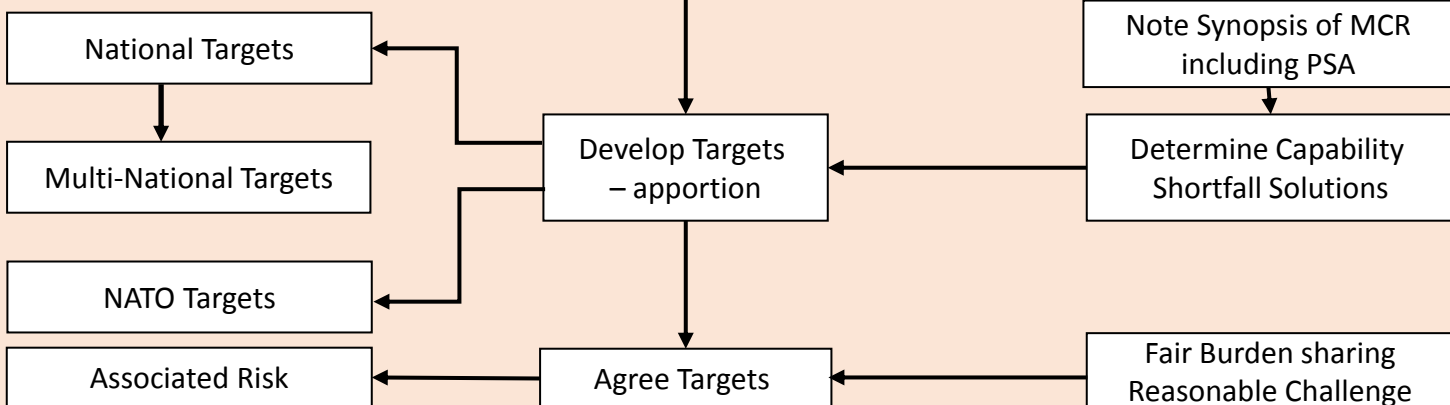
**1**



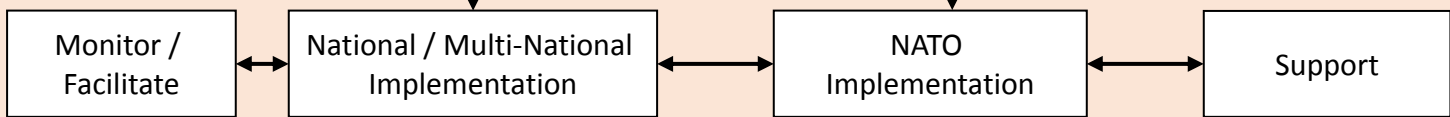
**2**



**3**



**4**



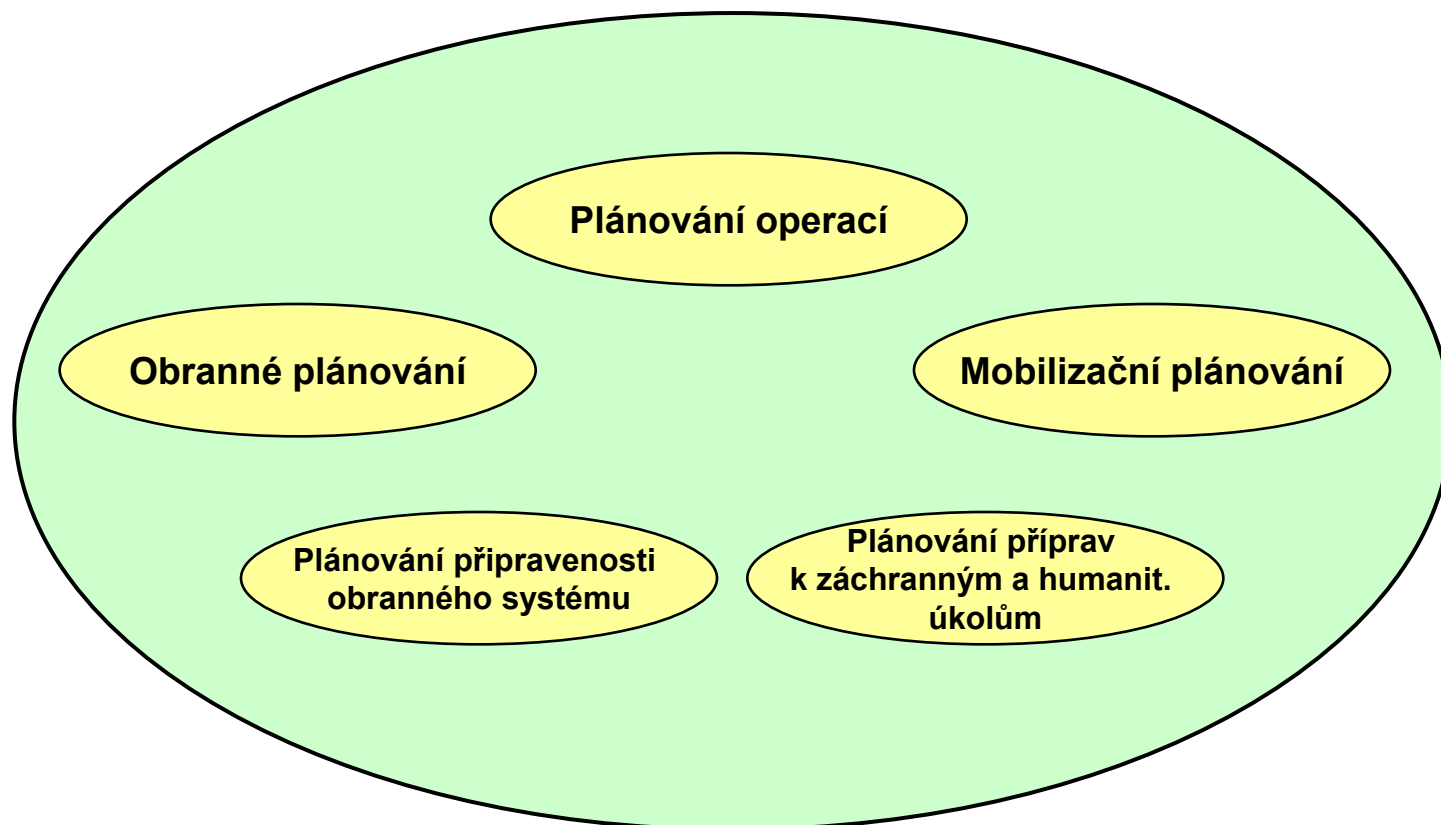
**5**



# PLÁNOVÁNÍ OBRANY ČR

## Zákon 222

- Nástroj realizace obranné politiky státu
- Gestor: MO ČR;
- Výstup: Ústřední plán obrany ČR.



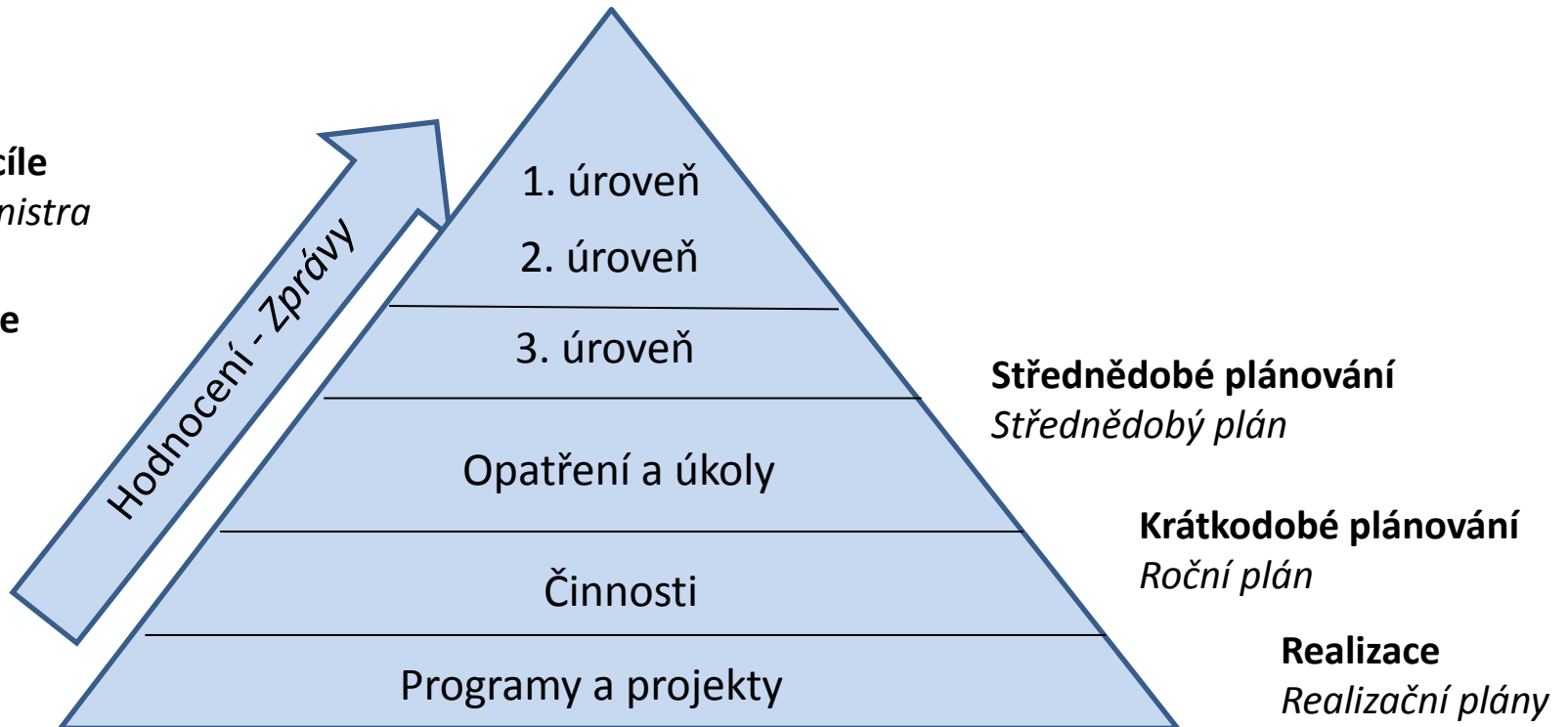
# RMO 66/2012

**Politická úroveň**

*Zákony, bezpečnostní a obranné strategie, mezinárodní závazky*

**Politicko – vojenská úroveň**

*Dlouhodobý výhled, Koncepce výstavby AČR*



# Systemové nastavení plánování činnosti a rozvoje rezortu obrany (RMO 66/2012)

*Vojensko-politické dokumenty*

BEZPEČNOSTNÍ STRATEGIE

OBRANNÁ STRATEGIE

DOKUMENTY NATO

DOKUMENTY EU

*Strategické a koncepční dokumenty*

DLOUHODOBÝ VÝHLED

DÍLČÍ KONCEPCE  
KONCEPCE VÝSTAVBY AČR

*Plánovací dokumenty*

SMĚRNICE MO

STŘEDNĚDOBÝ PLÁN

ROČNÍ PLÁN A ROZPOČET

ROČNÍ PLÁNY SOUČÁSTÍ

*Hodnotící dokumenty*

ZPRÁVA O ZAJIŠTĚNÍ OBRANY ČR

VYHODNOCENÍ ROČNÍHO PLÁNU

Zpětná vazba



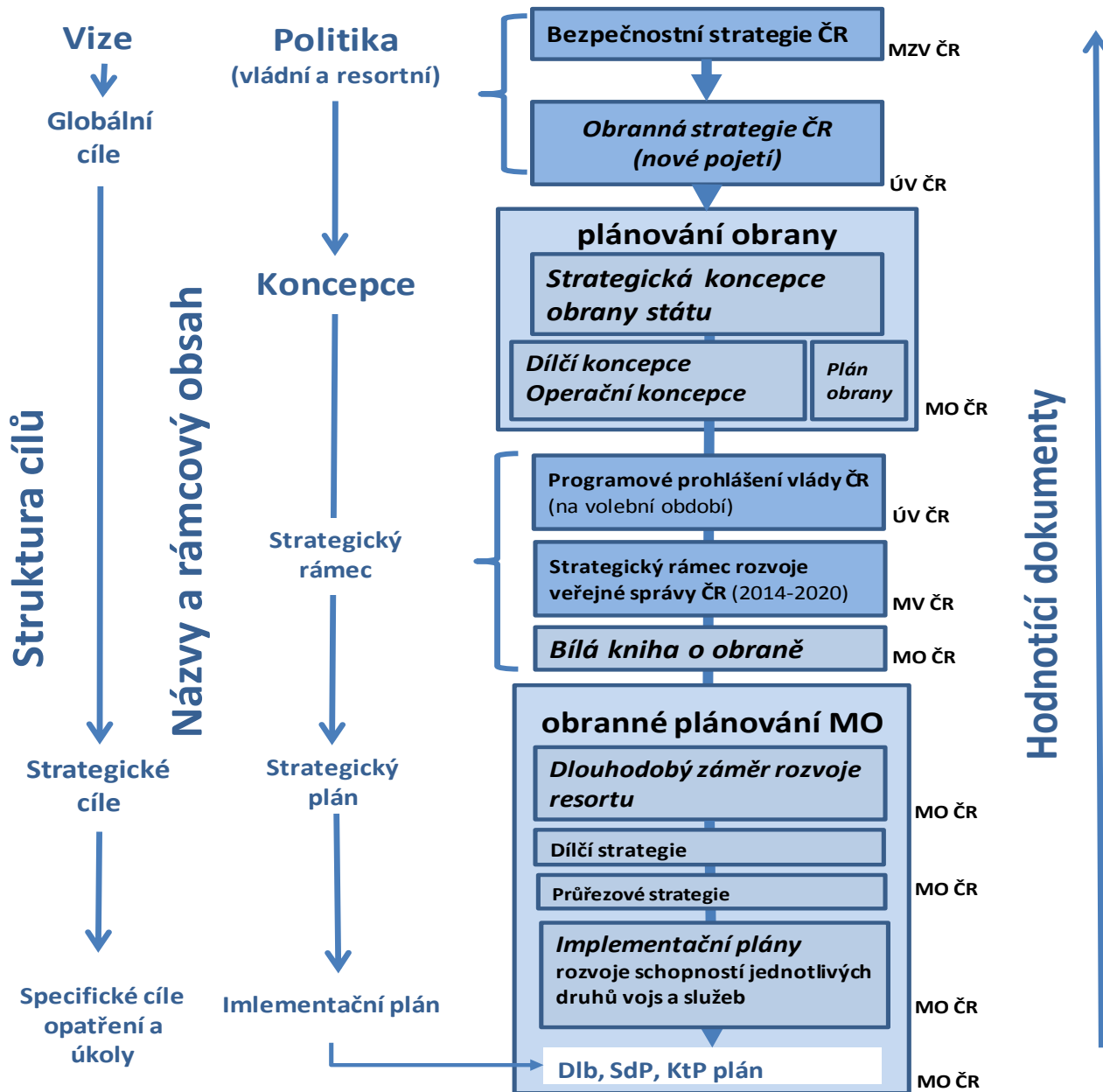
# Návrh optimalizace - přístupy

- ✓ hierarchická tvorba dokumentů - (top-down);
- ✓ postup od obecného, komplexního ke specifickému a užšímu;
- ✓ časový rozpad strategických a koncepčních záměrů v dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé časové perspektivě;
- ✓ komplexní pojetí strategického a koncepčního rozvoje a plánování obrany státu;
- ✓ respektování dílčích oblastí a průřezových oblastí;
- ✓ zpracování strategických a koncepčních dokumentů **vycházející z relevantních analýz a prognóz** (analytická podpora);
- ✓ zohlednění následné realizace a možnosti hodnocení.

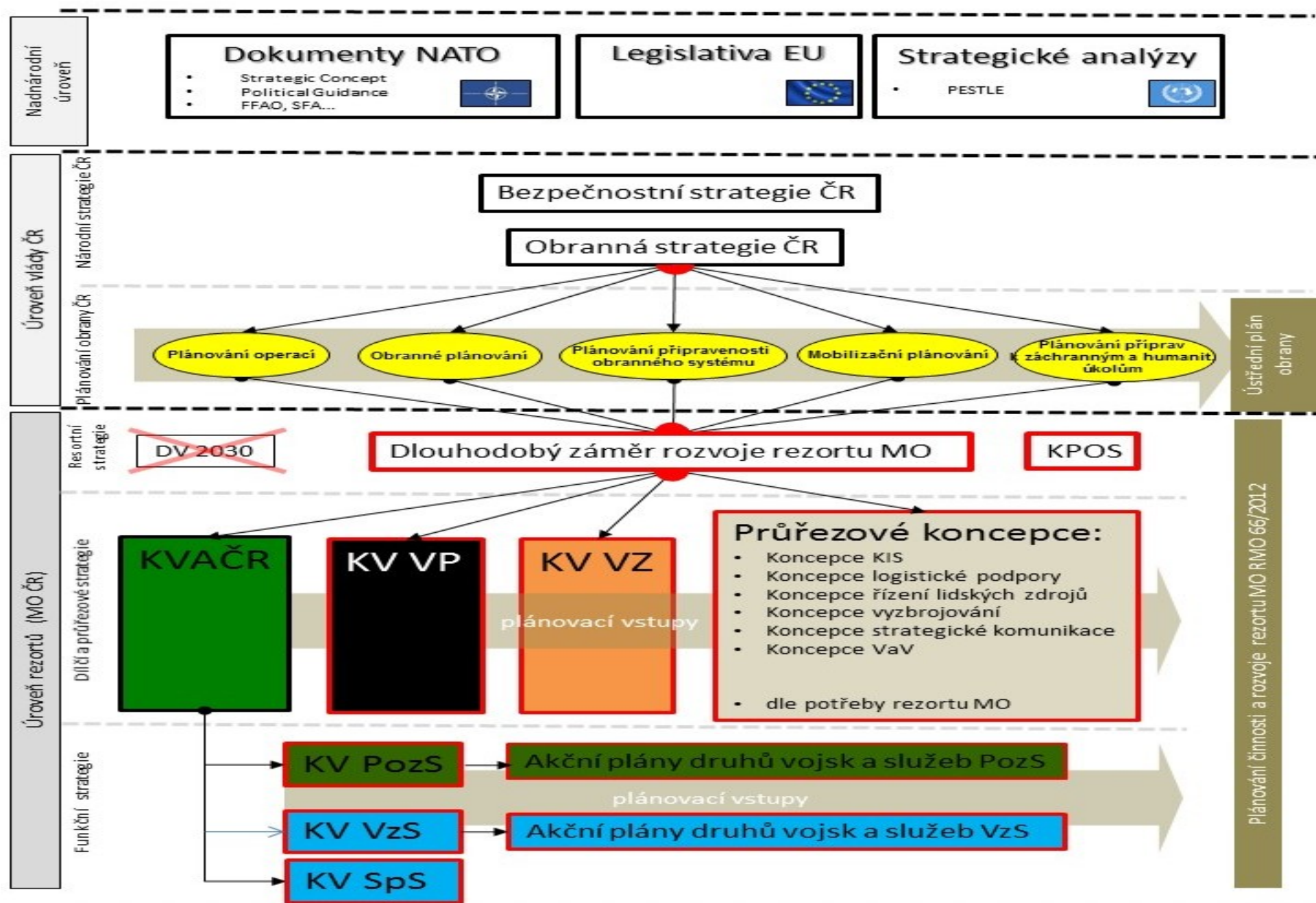
**Návrh optimalizace strategických dokumentů**



# Návrh optimalizace







  Uvedený dokument doposud není zpracován nebo aktualizován

  Plánovací domény, po kterých se zpracovává Ústřední plán obrany dle zákona č. 222/1999, podílí se všechna ministerstva



# RIZIKA ÚSPĚŠNÉHO PLÁNOVÁNÍ

- Neschopnost stanovit realistické potřeby po výstupech organizace.
- Neadekvátní reflexe vývoje vnějšího prostředí, jeho příležitostí a hrozeb pro dlouhodobý rozvoj organizace.
- Přecenění či nedocenení vlastních schopností a dostupných zdrojů (lidé, materiál, infrastruktura, finance, informace).
- Neschopnost zabezpečit přípravu a rozvoj lidských zdrojů.
- Neschopnost účelného, hospodárného a efektivního řízení a tvůrčí implementace strategie.
- Neschopnost koordinovat aktivity (nepružná organizační struktura).
- Nedostatečná motivace manažerů a zaměstnanců plány realizovat.
- Omezené možnosti komunikace uvnitř organizace (byrokratické překážky).
- Podcenění časových nároků na implementaci plánů.
- Neschopnost monitorovat plnění plánů v čase (chybějící zpětnovazební mechanismy a kritéria).



# ZÁVĚR