

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ OBRANY



distanční studijní opora

Josef PROCHÁZKA

BRNO
2020

UNIVERZITA OBRANY
CENTRUM BEZPEČNOSTNÍCH A VOJENSKOSTRATEGICKÝCH STUDIÍ
VÁLEČNÁ ŠKOLA

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ OBRANY

Distanční studijní opora

Josef PROCHÁZKA

BRNO

2020

Název: Strategické řízení obrany

Autor: Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D.

Vydání: první, 2020

Počet stran: 56

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou stránku odpovídá autor.

Neoprávněné použití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní popř. trestněprávní odpovědnost.

1. Vydání

Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D. – září 2020

Univerzita obrany – září 2020

Obsah

ÚVOD	5
PRŮVODCE STUDIEM.....	6
Předmět studia	10
Význam studované problematiky	10
Způsob studia	11
HLAVNÍ OBLASTI SŘO	12
Úvod do studia lekce	12
Potřebný čas ke studiu	12
Učební otázky	12
Učební text	12
Shrnutí učiva	14
Kontrolní (nehodnocené) otázky;	14
Klíčová slova;	15
Studijní literaturu	15
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
Úvod do studia lekce	16
Potřebný čas ke studiu	16
Učební otázky	16
Učební text	17
Shrnutí učiva	22
Kontrolní (nehodnocené) otázky	23
Klíčová slova	23
Studijní literatura	23
EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ	25
Úvod do studia lekce	25
Potřebný čas ke studiu	25
Učební cíl (e) případně otázku (y)	25
Učební text	25
Shrnutí učiva	30
Kontrolní (nehodnocený) úkol	31
Klíčová slova	31
Studijní literatura	31
ŘÍZENÍ MATERIÁLNÍCH ZDROJŮ	35
Úvod do studia lekce	35
Potřebný čas ke studiu	36

Učební cíl (e) případně otázka (y);	36
Učební text	37
Shrnutí učiva	44
Kontrolní (nehodnocené) otázky	44
Klíčová slova	44
Studijní literatura	45
VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE	46
Úvod do studia lekce	46
Učební cíl (e) případně otázku (y).....	46
Učební text	46
Shrnutí učiva.....	51
Kontrolní (nehodnocené) otázky	51
Klíčová slova.....	51
Studijní literatura	51
AUDITNÍ FUNKCE	53
Úvod do studia lekce	53
Učební cíl (e) případně otázku (y).....	53
Učební text	53
Shrnutí učiva.....	55
Kontrolní (nehodnocené) otázky	55
Klíčová slova.....	55
Studijní literatura	56
ZÁVĚR	56

ÚVOD

Distanční studijní opora (dále jen DSO) **Strategické řízení obrany** je určena pro účastníky celoživotního vzdělávání (dále jen CŽV) ve vojenských kariérových kurzech a odborných kurzech v gesci Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií (dále jen CBVSS). Problematika strategického řízení obrany (dále jen SŘO) je vyučována v rámci předmětu Strategické řízení a obranné plánování v Kurzu Generálního štábu (dále jen KGŠ) částečně se promítá i do výuky předmětu Aplikovaná teorie řízení a leadership v Kurzu pro vyšší důstojníky (dále jen KVD). Problematika je rovněž předmětem studia v kurzu tzv. národního minima.

DSO může být využita studenty prezenční a kombinované formy studia v akreditovaných studijních programech, oborech a modulech vzdělávání Univerzity obrany (UO) obecně zaměřených na problematiku vojenského managementu.

Studiem DSO získají příslušníci kurzů kariérového vzdělávání a studenti akreditovaných programů vzdělávání základní penzum teoretických znalostí a teoreticko-praktických poznatků o **systémovém nastavení a způsobech realizace SŘO v podmínkách rezortu Ministerstva obrany** (dále jen ReMO).

DSO objasňuje terminologii a vymezuje hlavní oblasti SŘO z pohledu jejich rolí, koncepčního nastavení a řídicího rámce. Smyslem je pochopit místo a úkoly jednotlivých oblastí SŘO v rámci řídicí praxe v podmínkách MO.

Studium problematiky je rozděleno do 6 lekcí. V první lekci je objasněno systémové nastavení SŘO v podmínkách MO, vymezeny jsou hlavní oblasti SŘO. V následujících lekcích jsou tyto oblasti popsány z pohledu jejich koncepčního a normativního pojetí.

DSO je zpracována z důvodu absence obdobného výukového materiálu. Při její tvorbě byly dodrženy doporučené zásady a využity formální náležitosti pro zpracování **distančního učebního textu**.

PRŮVODCE STUDIEM

Vítám Vás při studiu velmi zajímavé a důležité problematiky z pohledu zajišťování obrany státu. Její zvládnutí je nedílnou součástí kompetenčního profilu každého pracovníka na střední a vyšší úrovni řízení. Na velitelských a štábních funkcích odpovídající této úrovni řízení je předpokládána znalost systémového nastavení SŘO a místa a úkoly jednotlivých oblastí, ve kterých je realizováno.

Podmínkou pro kvalitní řídicí práci a účelnou koordinaci činností mezi jednotlivými organizačními celky ústředního správního úřadu MO je znalost koncepčního a řídicího rámce hlavních oblastí SŘO.

V DSO jsou oblasti SŘO pojímány funkčním způsobem. Popsána je tak nejvýznamnější část funkcionality ústředního správního úřadu (Ministerstva obrany) z pohledu SŘO. Vymezeno je místo a úkoly jednotlivých oblastí SŘO, jejich koncepční směřování a normativní rámec (regulátory řízení).

Tento přístup poskytuje komplexní pohled na základní funkce SŘO. Aktuální organizační struktura ReMO jako ústředního správního úřadu integrující jak jeho civilní, tak i vojenskou část prochází poměrně častými změnami, do kterých jsou promítány např. priority ministra obrany (účelnost), výsledky hodnocení výkonnosti jednotlivých organizačních celků (efektivnost) či požadavky na hospodárnost a vyšší míru transparentnosti. Aktuální organizační uspořádání ReMO a podrobné vymezení působností jednotlivých organizačních celků jsou dostupné v organizačním řádu MO a nejsou předmětem DSO.

Smyslem studia problematiky je pochopit základní koncepční a normativní rámec SŘO a funkcionalitu ReMO se zaměřením na podpůrné funkce řízení a poskytnout rychlou orientaci pracovníkům při plnění jejich funkčních povinností.

Strategické řízení představuje vysoce dynamickou oblast empirického výzkumu, jehož výsledky nacházejí uplatnění nejen v oblasti podnikového řízení, ale i ve veřejném sektoru. Snahou je vytvořit vhodné podmínky pro adaptaci organizací na dynamiku změn ve vnějším a vnitřním prostředí. Úspěšné organizace musejí být schopny nepřetržitého přizpůsobování této dynamice, ve kterém formulují a realizují svoji vizi, poslání a strategii.

SŘO je pojímáno prizmatem teorie strategického řízení. Jedná se o vědní disciplínu, která v systému vědeckého poznání nenáleží mezi exaktní vědy jako například fyzika, matematika, chemie apod. Patří mezi empirické vědy, které postupně procházejí systematických shromažďováním, tříděním a klasifikováním poznatků, aby umožnily vypracování a nalezení vhodných principů, zákonů, zákonitostí, teorií a sdělení.¹

¹ JANOŠEČ, Josef. *Strategická studia pro bezpečnost a obranu*. Brno, 2004. Habilitační práce. Univerzita obrany. s. 7.

Strategické řízení kombinuje prvky racionality a intuice. Je to pomezí vědy a umění. Snahou všech aktérů SŘO by měla být objektivizace jejich rozhodování. Přijímána jsou zpravidla zásadní strategická rozhodnutí s dlouhodobými dopady na činnost organizace a významným zdrojovými nároky. Tato rozhodnutí je velmi obtížné změnit.

V podnikové sféře je přizpůsobování organizace spojeno s celou řadou výzev. Především se jedná o dynamiku globalizovaného trhu, vývoj konkurenčního prostředí, krátký inovativní cyklus především v oblasti informačních technologií a celkovou dynamiku technologického vývoje.²

Ve veřejném sektoru jsou výzvami především **mění se očekávání veřejnosti po službách státu** (rozvoj infrastruktury, udržení jistot sociálního státu, ochrana životního prostředí, zajištění bezpečnosti) a způsobech jejich poskytování v prostředí s omezenými zdroji (účelnost, hospodárnost, efektivnost, transparentnost, potírání korupce).

Organizace, ať již soukromá či veřejná, která je orientovaná na dosažení maximálního výkonu, nemůže být nikdy zcela spokojena s dosaženým stavem svého rozvoje, nastavením svých vnitřních procesů a způsobem jejich realizace. **Organizace musí soustavně hledat cesty a realizovat racionalizační opatření za účelem lepšího naplňování svého poslání** a vytváření vyšší užitné hodnoty pro své zákazníky. Pojem „lepší“ vyjadřuje efektivní, účelné a transparentní využití všech aktiv (zdrojů, potenciálu) organizace a snižování nákladů na veškeré prováděné činnosti (hospodárnost).

V procesu strategického řízení hovoříme o potřebě **permanentní adaptace** organizace. Tento imperativ se dotýká samozřejmě i fungování administrativy státu a zajišťování veřejných statků společnosti.³

Specifickou oblastí, která se neobejde bez systematického a nepřetržitého přizpůsobování novým výzvám, je i obrana státu. Zajišťování obrany státu je čistý veřejný statek a existence věrohodných nástrojů a mechanismů obrany je spojeno s podstatou bytí celé společnosti. Smyslem přizpůsobování systému obrany státu a ozbrojených sil je zajištění **věrohodné obrany a vytvoření předpokladů (obranyschopnosti) pro účinné působení sil a prostředků v současných i budoucích operacích.**

Determinanty obranyschopnosti jsou uvedeny na obrázku 0-1. Specifika obranného sektoru spočívá v obtížném ohodnocení adekvátnosti zajištění obrany. Konečnou odpověď na tuto otázku poskytne zpravidla až reálné použití systému obrany státu a jeho ozbrojených sil.

Teorie strategického řízení aplikovaná do specifických podmínek zajišťování obrany státu je v DSP pojímána jako SŘO, do kterého jsou vzhledem k významnosti problematiky **zapojeni nejvyšší političtí a vojenští představitelé státu.**

² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8. s. 3.

³ ODEHNAL, Jakub a Jiří NEUBAUER. Ekonomické determinanty vojenských výdajů – kauzální analýza. *Ekonomický časopis*. Institute of Slovak and World Economics and Institute for Forecasting, Slovak Academy of Sciences, 2015, **63**(10), 1019 – 1032. ISSN 0013-3035. s. 1020 – 1021.

Teorie SŘO se zabývá **přizpůsobováním systému obrany státu a schopností ozbrojených sil výzvám** (hrozby i příležitosti) přicházejícím z vnějšího prostředí ve vazbě na dosaženou úroveň jejich rozvoje (silné a slabé stránky). Hrozby přicházející z vnějšího prostředí jsou pojímány jako strategická rizika pro zajištění vlastní existence státu a jeho bezpečnostních zájmů.⁴

Základní problém SŘO spočívá v omezené schopnosti jeho aktérů předvídat budoucí vývoj prostředí a porozumět jevům, trendům a hnacím silám, a to nejen těm již všeobecně známým, ale i těm, kterým není doposud dáván význam, jsou opomíjeny nebo doposud neznámé.⁵ Důsledkem je např. **nejistota** spojená s pořízením sofistikovaných zbraňových systémů, kdy si nikdy nemůžeme být jisti tím, že systém, který je nyní zaváděn do výzbroje, bude sloužit efektivně svému účelu po celou dobu jeho zpravidla dlouhého životního cyklu (30 až 40 let).

SŘO pojímá zajišťování obrany státu jako **proces formulování cílů (Ends)**, identifikování účinných **způsobů jejich dosažení (Ways)** a využívání **prostředků nezbytných k jejich dosažení (Means)**. Tento proces je vztažen k hodnocení bezpečnostních hrozeb a jejich důsledků pro bezpečnostní zájmy státu.⁶

Z pohledu ekonomické teorie je **zajišťování obrany státu čistým veřejným statkem a jedná se o základní funkci státu a povinnost vlády**. V tomto smyslu platí i dnes myšlenka zakladatele moderní ekonomie Adama Smithe, že základní povinností panovníka je péče o blaho svého lidu prostřednictvím produkce a poskytování statků jako je obrana a bezpečnost.⁷ Naplňování základních funkcí státu má své nevyhnutelné předpoklady, vývoj a dynamiku, která v posledních desetiletích nabývá na síle a významnosti.⁸ Struktura potřeb, které společnost a její jednotliví členové pociťují, zůstává již po staletí stejná. Co se však výrazně mění, jsou okolnosti, možnosti a způsoby jejich uspokojování.⁹

SŘO má interdisciplinární charakter zahrnující především politologii, vojenství, ekonomiku a management. Politologie je využívána pro formulování účinné obranné politiky státu a vymezení jejího cílového směřování. Vojenství (vojenské umění) ovlivňuje přípravu vojenských doporučení ve smyslu nejvhodnější vojenské reakce na bezpečnostní výzvy vojenského i nevojenského charakteru a identifikuje nezbytně potřebné schopnosti k jejich řešení. Ekonomika řeší transparentní alokaci zdrojů a hodnocení účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti realizovaných opatření a zajištění zdrojové udržitelnosti při rozvoji OS. Management zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí, kontrolu, rozhodování, analyzování a komunikaci rozvojových záměrů.

⁴ FRÜHLING, Stephan. *Defence Planning and Uncertainty: Preparing for the Next Asia-Pacific War*. Routledge, 2015, 240 s. ISBN 9781138206090.

⁵ DAVIS, Paul K., Steven C. BANKES a Michael EGNER. *Enhancing Strategic Planning with Massive Scenario Generation: Theory and Experiments*. Santa Monica, CA: RAND, 2007. ISBN 978-0-8330-4017-6. Dostupné také z: <https://bit.ly/2pXCXth>.

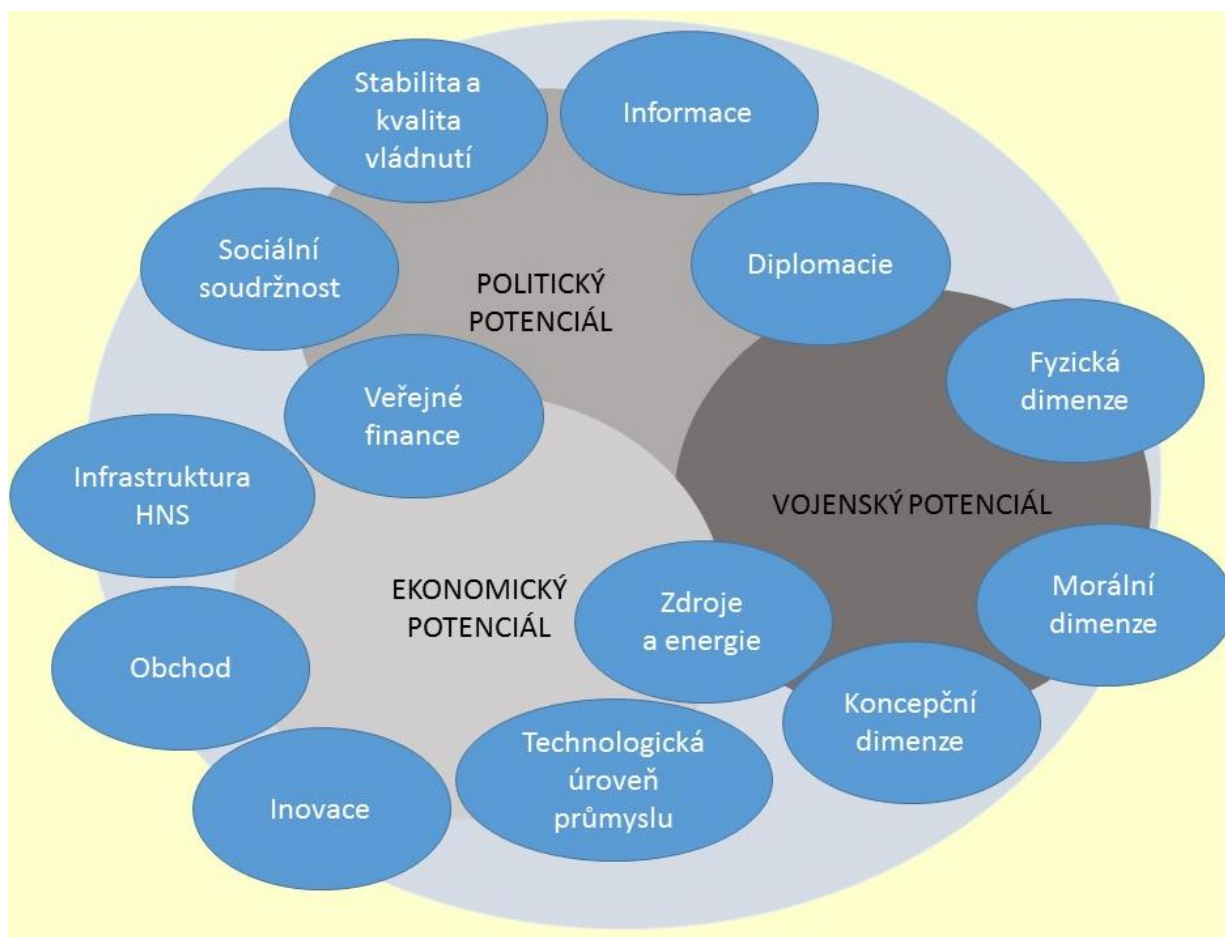
⁶ LYKKE F. Arthur Jr., *Defining Military Strategy*. *Military Review*. 1989, **69**(5), s. 2-15.

⁷ SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4. s. 615.

⁸ DARNIS, Jean-Pierre. *The European Defence Industry's Future: How European?*. Paris: Jacques Delors Institute, 2013, 6 s. Dostupné také z: <https://bit.ly/2EpTZu3>

⁹ STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press. 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

SŘO se u celé řady spojenců potýká s problémy. Např. pořizování společně financovaných schopností v rámci NATO trvá od identifikace koncepčního záměru pořízení schopnosti k její realizaci průměrně neuspokojivých 16 roků.¹⁰



Obrázek 1: **Determinanty obranyschopnosti státu**

Zdroj: vlastní zpracování

ČR prošla od roku 1989 zásadní celospolečenskou přeměnou zahrnující i oblast zajišťování obrany státu. SŘO v podmínkách ČR bylo systémově a procesně přizpůsobováno přístupům nejlepší praxe našich aliančních spojenců. Přes dosažený pokrok nelze současný stav považovat za zcela uspokojivý. Nedostatečnou účinnost SŘO v podmínkách ČR lze doložit celou řadou faktů např. zprávami Nejvyššího kontrolního úřadu posuzující úroveň zajištění základních podmínek nezbytných pro účinné budování systému obrany státu.¹¹ Národní zpětnovazební hodnocení poskytuje *Zpráva o zajišťování obrany*, kterou vypracovává ReMO každoročně na základě hodnocení strategických cílů stanovených *Směrnici MO pro plánování činnosti a*

¹⁰ MÚČKA, Josef. Společné financování NATO – včera, dnes a zítra. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(3), 78-90. ISSN 1210-3292

¹¹ *Kontrolní závěr z kontrolní akce 16/05: Peněžní prostředky určené na pořizování vybrané techniky Armády České republiky*. Praha: Národní kontrolní úřad, 2016, 20 s. Dostupné také z: <https://bit.ly/2pWPvRq>.

rozvoje rezortu MO.¹² Alianční hodnocení obranných plánů poskytuje zpětnou vazbu jedenkrát za dva roky.¹³ V roce 2018 doporučuje Aliance směřování k vyšší kvalitě OS (modernizace, naplněnost personálem, zásoby munice a materiálu, vycvičenost). Prioritou v následujícím období by měly být pozemní síly disponující těžkou brigádou s komplexní podporou a zabezpečením.¹⁴

V prostředí nejistoty jsou záměry zajišťování obrany státu, výstavba systému obrany státu a rozvoj schopností OS zpravidla souborem expertních odhadů. Nicméně politické vedení země a veřejnost i za těchto podmínek očekávají, že finanční prostředky jsou alokovány účelně, směřují k efektivnímu zajišťování obrany státu a je s nimi nakládáno hospodárně. Jak toho docílit, když budoucnost je zpravidla vždy odlišná od původních předpokladů?¹⁵

Hodnocení některých základních aspektů formulování a realizace obranné politiky a rozvoje schopností OS ukazuje na omezenou účinnost SŘO v podmínkách ČR. Účinnost SŘO je závislá především na schopnostech aktérů a manažerském konceptu používaném ke stanovení cílů a řízení alokace veřejných prostředků ve prospěch těchto cílů a kontrole výsledků příslušné veřejné politiky.¹⁶ Dále je pak dána i kvalitou zpracování koncepčních dokumentů a stupněm jejich realizace.

V kontextu výše uvedeného hodnocení a významnosti problematiky je tedy na místě do způsobu SŘO prosadit nejnovější teoretické poznatky a přístupy nejlepší praxe. Je zřejmé, že účinné SŘO vyžaduje poměrně rozsáhlé penzum odborných znalostí. Následující lekce jsou zaměřeny především na zvládnutí **funkčního, koncepčního a normativního** rámce SŘO v podmínkách ReMO.

Předmět studia

Předmětem studia je systémové nastavení SŘO v podmínkách ReMO. Vymezeny jsou hlavní oblasti SŘO, jejich místo a úkoly, popsán je jejich koncepční a normativní rámec.

Význam studované problematiky

Znalost funkčního, koncepčního a normativního rámce SŘO v podmínkách ReMO je nezbytnou podmínkou pro účinné SŘO.

Význam zvládnutí problematiky SŘO vyjadřuje velmi vhodně následující text, který má platnost dnes stejně jako v době jeho vzniku před osmdesáti lety. *„Jedině politika opřená o způsobilou armádu může vyvést svůj národ bez pohromy z bouřlivých dob, ale také jediné armáda opřená o své politické vedení se může náležitě uplatnit. Na vojáku je, aby budoval armádu a veškeré branné prostředky k zajištění bezpečnosti státu, ale na politiku jest, aby kriticky posuzoval účelnost těchto opatření a aby zejména hodnotil situaci svého státu, protože otázka bezpečnosti státu je především otázkou politickou, jsouc určována politickou situací*

¹² RMO č. 66/2012. Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany.

¹³ K hodnocení AČR Výborem pro obrannou politiku a plánování NATO. In: Ing. Antonín Sed'a: *Loajalita nade vše kromě cti* [online]. 2016, 2. 3. 2016 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <https://bit.ly/2EoU2q4>.

¹⁴ *Zpráva o zajištění obrany České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany, 2018.

¹⁵ GRAY, Colin S. Coping with Uncertainty: Dilemmas of Defense Planning. *Comparative Strategy*. Fairfax, Virginia: National Institute for Public Policy, 2008, 27(4), s. 324-331, ISSN 0149-5933.

¹⁶ PERNICA, Bohuslav a Pavel BALVÍN. Realizace české obranné/vojenské politiky: malá stabilita vládnutí a nevhodný manažerský koncept. *Vojenské rozhledy*. Brno: Univerzita obrany, 2010, 19(1), 101-113. ISSN 1210-3292.

*zahraniční a vnitřní. Vládě musí proto býti vyhrazeno konečné slovo i ve věcech vojenských, za něž nese vláda plnou odpovědnost zákonnou i politickou vůči celému národu. Politická odpovědnost se musí projevit tím, že se armádě dostane ze strany vlády všemožné podpory finanční, politické i mravní a diplomatické. Je právem a povinností politiků kontrolovati, jakým způsobem jsou používány prostředky poskytované armádě za účelem obrany státu. To vše vyžaduje od státníků značných odborných znalostí, a to zejména dnes, kdy vlastní bojové akce armády ztratily svůj rozhodující ráz a těžiště války se přeneslo do továren a celého hospodářského života. Příští válka nebude vyžadovat jen mobilizaci armády, nýbrž mobilizaci celého státu. Morální síly, mající dostatečný podklad materiální mohou učiniti z armády malé armádu významnou a velikou svojí silou a průbojností. Kombinace těchto faktorů vytváří válečný potenciál státu.*¹⁷

Cíl studia

Získání základního penza teoretických a teoreticko-praktických znalostí nezbytných pro účinné SŘO v podmínkách MO a jeho podporu.

Úspěšným zvládnutím jednotlivých lekcí DSO:

- **se budete schopni orientovat v problematice SŘO na politicko-vojenské úrovni řízení;**
- **budete znát koncepční a normativní rámec SŘO v ReMO;**
- **budete schopni tvůrčím způsobem aplikovat získané znalosti při plnění úkolů v rámci Vaší funkční náplně.**

Způsob studia

Student postupně prochází jednotlivými lekcemi, přičemž míra zvládnutí cílů dané lekce je dána úspěšností v odpovědích na kontrolní otázky, které jsou v tomto případě nehodnocené a slouží výhradně jako zpětná vazba pro studenta. Hodnocený test je proveden až v závěru studia celé problematiky strategického řízení.

Obsah studia je rozvržen do 6 lekcí, přičemž každá z nich obsahuje:

- úvod do studia lekce;
- učební cíl (e) případně otázku (y);
- učební text;
- shrnutí učiva;
- kontrolní (nehodnocené) otázky;
- klíčová slova;
- studijní literaturu;

Úspěšným zvládnutím kontrolních otázek se posouváte na další lekci.

¹⁷ MALYPETR, Jan, František SOUKUP a Jan KAPRAS. *Armáda a národ*. Praha: L. Mazáč, 1938. s. 35.

Lekce 1

HLAVNÍ OBLASTI SŘO

Úvod do studia lekce

V rámci studia lekce vám budou představeny hlavní oblasti SŘO v podmínkách ReMO. Získané poznatky o funkcionalitě SŘO vám umožní orientaci v problematice zajišťování obrany státu na strategické úrovni řízení zahrnující politicko-vojenské rozhraní rozhodování.

Potřebný čas ke studiu

Zvládnutí lekce s vyřešením kontrolního úkolu vyžaduje 15 –20 minut.

Učební otázky

Prostudováním lekce dokážete odpovědět na následující otázky:

- Jaký je smysl strategického řízení?
- Jaké jsou hlavní oblasti SŘO?
- Jaká je funkční náplň těchto oblastí a význam pro účinné SŘO?

Učební text

Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.

Smyslem SŘO je neustálé přizpůsobování systému obrany státu a OS změnám ve vnějším a vnitřním prostředí a vytváření vojensky relevantního a zdrojově udržitelného nástroje účelného, hospodárného, efektivního a transparentního zajištění obrany státu. Proces SŘO je politicky usměrněn a vychází z vojenského doporučení.

Oblasti SŘO jsou patrné z obrázku níže a patří mezi ně: (1) Formulace a realizace obranné politiky; (2) výstavba, příprava a použití ozbrojených sil; (3) řízení lidských, materiálních a finančních zdrojů; (4) věda, výzkum a inovace; a (5) interní a externí audit.

Formulace a realizace obranné politiky zahrnuje: (1) podíl na formulaci životních, strategických a dalších zájmů státu; (2) stanovení zásad výstavby systému obrany státu a použití ozbrojených sil; (3) stanovení dlouhodobých záměrů výstavby obranného systému a rozvoje schopností ozbrojených sil; (4) formulaci cílů obranné politiky, alokaci zdrojů k jejich dosažení, koordinaci souvisejících činností a hodnocení dosaženého stavu; (5) přípravu rozhodnutí o použití ozbrojených sil; (6) analyzování prostředí a hodnocení důsledků pro zajišťování obrany státu; (7) prosazování bezpečnostních zájmů státu v rámci zapojení do činnosti mezinárodních organizací a koordinaci mezinárodní spolupráce; (8) systémové a procesní nastavení obranného plánování. Problematika formulace a realizace obranné politiky je probírána v rámci samostatného tématu.

Výstavba, příprava a použití ozbrojených sil zahrnuje: (1) poskytování vojenského doporučení při stanovení cílů obranné politiky a jejich realizaci, tvorbě obranné strategie, výstavbě a rozvoji ozbrojených sil a jejich použití; (2) analýzy operačního prostředí a vývoj ve vojenství s důsledky pro výstavbu a rozvoj ozbrojených sil a jejich přípravu a použití (doktrinální činnost); (3) vypracování operačních plánů (operační plánování); (4) identifikaci a obhajobu požadavků rozvoje schopností (obránné plánování) v rámci plánování výstavby ozbrojených sil a rozvoje jejich schopností ve vazbě na obranné plánování NATO a EU; (6) přípravu a výcvik ozbrojených sil; (7) přípravu a vedení operací, krizové řízení; (8) přípravu systému obrany státu (mobilizace, obyvatelstvo, věcné prostředky, zásoby a příprava území); (9) hodnocení zkušeností z použití a výcviku ozbrojených sil. Problematika výstavby, přípravy a použití ozbrojených sil je probírána v rámci samostatného tématu.



Obrázek 2: Hlavní oblasti strategického řízení obrany

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vytváření organizační struktury, systemizaci funkcí; definování požadavků na personál (kvalitativní i kvantitativní); získávání potřebného personálu na trhu práce; řízení kariér a rozvoj kompetencí personálu (příprava); hodnocení a odměňování personálu (motivační systém); rozvoj personálního informačního systému; humanitní a psychologická služba; péče o veterány, koncepční rozvoj systému řízení lidských zdrojů.

Řízení materiálních zdrojů zahrnuje: pořizování požadovaných schopností včas, v rámci stanovených prostředků a s potřebnými parametry; plánování vyzbrojování a věcných potřeb; programové financování; řízení průmyslové spolupráce; udržování a rozvoj nemovité infrastruktury; nakládání s nepotřebným majetkem, řízení státních podniků a příspěvkových organizací; systémové nastavení akvizičního procesu

Řízení finančních zdrojů zahrnuje: (1) přípravu rozpočtu ve vazbě na výstupy z věcného plánování; (2) financování aktivit v rámci činnosti a rozvoje rezortu obrany při dodržování platných zákonů; (3) vedení účetnictví; (4) hodnocení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti čerpání peněžních prostředků; (5) rozvoj finančního informačního systému; (6) sledování nákladovosti (controlling); (7) finanční kontrolu.

Věda, výzkum a inovace zahrnuje: (1) koncepční řízení obranného výzkumu a vývoje; (2) formulaci cílů obranného aplikovaného výzkumu a vývoje; (3) koordinaci mezinárodní spolupráce v oblasti VVI; (4) řízení projektů obranného aplikovaného VVI; (5) poskytování účelové a institucionální podpory VVI; (6) financování VVI; (7) řízení vlastnických práv k výsledkům VVI; hospodaření s majetkem VVI.

Interní a externí audit zahrnuje: (1) plánování, organizování, provádění a hodnocení interního auditu a reporting; (2) konzultační činnost; (3) nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti prováděných operací a hodnocení účinnosti vnitřního kontrolního systému ReMO; (4) hodnocení stupně dodržování právních předpisů, přijatých opatření a stanovených postupů; (5) posuzování včasnosti rozpoznávání rizik a přijímání opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění.

Shrnutí učiva

Mezi hlavní oblasti strategické řízení obrany patří především: (1) formulace a realizace obranné politiky; (2) výstavba, příprava a použití ozbrojených sil; (3) řízení lidských, materiálních a finančních zdrojů; (4) věda, výzkum a inovace; a (5) interní audit. Působnost těchto prvků pokrývá komplexní funkcionalitu potřeb strategického řízení v podmínkách ReMO. Organizační struktura, která nese odpovědnost za naplňování těchto působností, podléhá časté změně. V následujících lekcích budete podrobněji seznámeni s oblastmi spadající do řízení zdrojů; VVI a interním auditem.

Kontrolní (nehodnocené) otázky;

Provažte soubor níže uvedených působností s oblastmi SŘO:

1. Formulace a realizace obranné politiky	1.
2. Výstavba, příprava a použití ozbrojených sil	2.
3. Řízení lidských zdrojů	3.
4. Řízení materiálních zdrojů	4.
5. Řízení finančních zdrojů	5.

6. Věda, výzkum a inovace	6.
7. Interní audit	7.

Působnosti: a) vytváření organizační struktury; b) sledování nákladovosti; c) posuzování včasnosti rozpoznávání rizik; d) spolupráce s průmyslem; e) péče o veterány; f) definování požadavků na schopnosti; g) obranné plánování

Klíčová slova;

Obranná politika; řízení zdrojů; věda, výzkum a inovace; interní audit

Studijní literaturu

- Organizační řád Ministerstva obrany

Lekce 2

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úvod do studia lekce

V rámci studia lekce získáte znalosti o zásadách provádění personální práce v ReMO vyplývající z platné právní úpravy, koncepčního nastavení a vnitřních předpisů. Objasněny budou přístupy k personálnímu řízení. Získáte základní informace o státní službě, řízení kariér vojáků a přípravě personálu v ReMO.

Lidské zdroje jsou společně s materiálními, finančními a informačními zdroji základem fungování každé organizace. Efektivní a synergické využívání a řízení všech zdrojů vede k udržení si konkurenční výhody a současně k naplnění cílů a poslání organizace. Na rozdíl od ostatních zdrojů mají ty lidské velmi výrazná specifika: těmi jsou dlouhá pořizovací doba (ale i využitelnost), nárůst užitné hodnoty v čase, potřeba motivace a vzájemné interakce mezi lidmi. Pokud mají být lidské zdroje řízeny, musí být řízeny komplexně jako lidský kapitál, tedy nejen z pohledu kvantitativního (počty zaměstnanců), ale také kvalitativního. Řízením kvality lidí je současně nastavena i kultura organizace, ať již vědomě a záměrně, anebo nevědomky jako vedlejší produkt svého působení v procesu řízení změn. Nejinak je tomu i v ReMO, tedy ve státní, silové, nekomerční organizaci s výraznou hierarchickou strukturou a specifickou organizační kulturou.

Řízení lidských zdrojů je v soudobé řídicí praxi postaveno na zásadách strategického řízení. Personál je součástí strategického plánování organizace s cílem reagovat pružně na rychlé změny vnějších podmínek (dynamika trhu, konkurence, tlak na snižování nákladů a růst produktivity, ...). Lidské zdroje a struktura organizace jsou řízeny v souladu se strategií organizace, tzv. „model shody“. Cyklus řízení lidských zdrojů zahrnuje primárně: (1) **výběr**; (2) **hodnocení** (předpoklad pro řízení pracovního výkonu); (3) **odměňování** (stimulace výkonu); (4) **rozvoj** (nepřetržité rozvíjení dovedností a rozšiřování znalostí). Všechny tyto přístupy jsou v současnosti více či méně promítány i do specifík řízení lidských zdrojů v podmínkách ReMO.

Cílem studia lekce je prohloubit znalosti zásad řízení lidských zdrojů a přístupů k přípravě personálu platné pro strategickou úroveň řízení ReMO. Představit přístupy nejlepší praxe pojímající lidské zdroje jako kapitál organizace, jejichž účinné řízení je nedílnou součástí strategického řízení celého ReMO.

Potřebný čas ke studiu

Zvládnutí lekce s vyřešením kontrolního úkolu vyžaduje 15 –20 minut.

Učební otázky

Prostudováním lekce dokážete odpovědět na následující otázky:

- Co je smyslem řízení lidských zdrojů v podmínkách ReMO?
- Jaké jsou zásady řízení lidských zdrojů dle platné právní úpravy?
- Kam směřuje koncepční rozvoj řízení lidských zdrojů?
- Co vyjadřuje vzorec $P=3V$

Učební text

Z pohledu řízení lidských zdrojů prochází ReMO etapou růstu. Trend vývoje personálu ReMO je patrný z obrázku 3. Ve výhledu do roku 2030 je předpoklad dalšího nárůstu vojáků v činné službě i vojáků aktivní zálohy.

Bezpečnostní situace ve světě si vynutila výrazné navýšení finančních prostředků do obrany a po letech redukce personálu přichází nutnost početně navýšit ozbrojené síly. Souběžně rostou i nároky na kvalitu personálu. Tento vývoj představuje významnou výzvu pro řízení lidských zdrojů v ReMO, především v kategorii vojáků, ale dotýká se rovněž občanských zaměstnanců.

ReMO uplatňuje moderní přístupy k řízení lidských zdrojů. Impulesem změn byly úpravy systémového nastavení po roce 2011 v souvislosti s přijetím *Bílé knihy o obraně* a návazné naplňování konceptu tzv. kariérového řízení (řízení kariér, kariérní řád).

Současný stav implementace tohoto konceptu nelze považovat za zcela ukončený. Systém řízení lidských zdrojů prochází dílčími úpravami. Do jisté míry stále chybí skutečně koncepční, holistický přístup. ReMO postrádá ucelenou personální politiku a na ni navazující průřezovou strategii řízení lidských zdrojů. Tyto dokumenty jsou nedostatečným způsobem nahrazeny *Koncepcí přípravy personálu*, která však již podle svého názvu nepokrývá problematiku v celém rozsahu. K dispozici není podrobný popis jednotlivých personálních činností. Tento nedostatek je nahrazován souborem více či méně provázaných vnitřních předpisů ReMO. To vše vytváří podmínky, za kterých (pokud nedojde ke změně) nelze očekávat plnohodnotné dosažení cílů v oblasti personálu s výhledem do roku 2030.

Současné koncepční dokumenty ReMO (*Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*, *Koncepce výstavby AČR 2030*) považují personál za lidský kapitál. Důraz je položen na rozvoj jeho kompetencí (schopností) a motivaci ke službě. Rozvoj personálu a řízení kariér jsou důsledně provázány s potřebami ozbrojených sil a obrany státu.

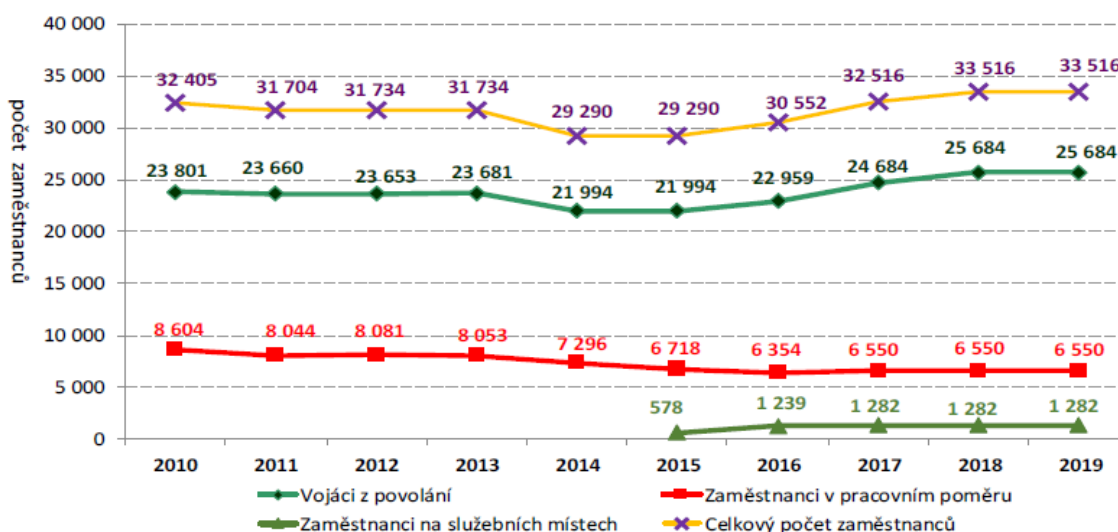
Souběžně s uplatňováním moderního způsobu řízení vojenského personálu dochází po roce 2014 se změnami přístupů ke státním zaměstnancům a s přijetím zákona 234/2014 Sb., o státní službě k uplatňování jednotných pravidel ve státní správě (vznik právního poměru státních zaměstnanců, organizaci státní služby, služební vztahy, odměňování a řízení ve věcech služebního poměru). Smyslem změn je stabilizovat a částečně odpolitizovat výkon státní správy a posílit její celkovou úroveň.

Státní zaměstnanci a jejich služba státu je vnímána jako prestižní zaměstnání a svého druhu poslání. Na státní zaměstnance jsou kladeny vysoké osobnostní i profesní nároky, občan musí mít jistotu, že je státní správa vykonávána profesionálně, nestranně a na všech úřadech obdobným způsobem a že se na úřadech občan dočká profesionálního a odborného zacházení. Zároveň bude mít občan jistotu efektivního nakládání s veřejnými prostředky.

Z pohledu teorie představuje řízení lidských zdrojů „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své úkoly a naplňovat své poslání. Od 60. let minulého století se personální práce stává jádrem řízení organizace a prioritou všech vedoucích pracovníků. Pro toto nové chápání práce s personálem je charakteristické: (1) úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace; (2) personální práce se stává páteří řízení organizace a ústřední manažerskou

rolí; (3) položením důrazu na vytváření žádoucí organizační kultury; (4) orientací na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků; (5) rozvoj personálu jako předpoklad flexibility organizace a její připravenosti na změnu.



Obrázek 3: Vývoj počtu personálu ReMO po jednotlivých kategoriích

Systém personálního řízení ReMO zahrnuje následující prvky:

- **Koncepční** (politika, strategie, právní normy a vnitřní předpisy);
- **Výkonný** (administrativní realizace personálních rozhodnutí a podpory);
- **Podpůrný** (příprava personálních rozhodnutí).

Koncepční rámec personálního řízení ReMO:

Obranná strategie ČR: čl. 21. Základem a cílem personálního řízení je motivovaný, vycvičený a všestranně připravený personál, jemuž budou zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. Těmi jsou vzdělávání, výcvik a další formy přípravy. Čl. 24., písm. h. Vytvořeny budou podmínky k získání a udržení kvalifikovaného a motivovaného personálu.

Dlouhodobý výhled pro obranu 2035 uvádí, že klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností OS je nábor, vzdělávání a příprava kvalitního a motivovaného personálu. Klíčovou roli v systému vzdělávání personálu sehrávají vzdělávací instituce a výcviková zařízení rezortu MO, ale také instituce klíčových partnerů v regionu a v rámci NATO.

Koncepce výstavby AČR 2030 považuje vzdělaný a kvalitně připravený personál za základ armády. Základní podmínkou pro využití lidských zdrojů je udržitelnost stávajícího personálu a využití jeho současných znalostí a dovedností, spojených s jeho dalším rozvojem. K zabezpečení vzdělání personálu v nových oborech a specializacích je nutné upravit poskytované vzdělávací a studijní programy nebo vytvořit podmínky prostřednictvím akreditované i neakreditované přípravy. Je nezbytné získat personál v požadovaných počtech při naplnění základních kvalitativních požadavků (připraveným, kvalifikovaným a motivovaným personálem) a zajistit podmínky pro přípravu personálu (vzdělávání, výcvik a výchovu). Služby všeobecné podpory personálu (psychologická, duchovní a humanitní) poskytují komplexní péči o duševní zdraví. Univerzálně pojata nemisijní duchovní služba podporuje kvalitu života vojenských profesionálů a jejich rodin. V hodnocení současného stavu AČR a vnějšího prostředí je jako silná stránka personálu uveden jeho rozvojový potenciál (kreativita, flexibilita,

adaptabilita a zručnost). Slabou stránkou je nedostatečná úroveň vnitřní a vnější interoperability, částečná nenaplněnost personálem, zhoršování věkové struktury personálu, stav a nedostupnost využívané infrastruktury, negativní demografický vývoj. Jako příležitost je uveden odpovídající právní rámec pro stabilizaci činnosti a rozvoje OS, zvyšování atraktivity vojenského povolání na trhu práce a jako hrozba je uveden negativní demografický vývoj. Jako rizika spojená s realizací koncepce je uveden pokles konkurenceschopnosti AČR na trhu práce a nepříznivý demografický vývoj.

Koncepce přípravy personálu odráží cíle a standardy stanovené ve strategických dokumentech ReMO, které se vztahují k přípravě personálu, závazky ReMO vůči vzdělávání v ČR, závazky vůči NATO a okrajově se dotýká požadavků na kompetence vojáků. Důraz je kladen zejména na přípravu ke splnění kvalifikačních předpokladů a požadavků dle definice $P = 3V$ (Příprava = Výchova + Vzdělávání + Výcvik). V oblasti výchovy jmenuje občanství a demokratické hodnoty, leadership, vojenské tradice, profesní etiku a prevenci rizikového chování. Kariérová příprava je zaměřena především na rozvíjení všeobecných profesních kompetencí a má kromě funkce vzdělávací přispívat k formování a rozvoji osobnosti vojenského profesionála v souladu s hodnotovými a osobnostními požadavky na příslušníka daného hodnostního sboru a sehrává významnou roli při osvojování či rozšiřování sociálních dovedností: řízení a vedení kolektivu, asertivita, komunikace, kolektivní řešení problémů, vytváření sítě sociálních vztahů, seberegulační a sebeorganizační dovednosti, strategie učení a jiné.

Proces personálního řízení zahrnuje následující činnosti:

a) **Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků:** vymezení pracovních míst a funkcí, zpracování popisů práce, stanovení kvalifikačních předpokladů a požadavků na pracovníky. Poskytuje obsah a charakter práce na určitém pracovním místě a stanovuje i obraz budoucího pracovníka.

V podmínkách ReMO hovoříme o tzv. systemizaci služebních míst. Systemizace nastavuje pravidla pro stanovení počtu služebních míst; organizační řád a schéma uspořádání v organizaci.

Služební (systemizované) místo je pracovní pozice, která je vymezena začleněním v organizační struktuře, popisem nejsložitějších služebních činností, jí odpovídající hodnotí a požadovanou kvalifikací.

V principu vojáci slouží podle potřeb ozbrojených sil. Všichni vojáci jsou nasaditelní do vojenských operací. Služební místa a pracovní činnosti, které mohou zastávat občanskí zaměstnanci, nezastávají vojáci.

Ideální poměry hodnostních sborů: 20% důstojníci a generálové, 30% praporčíci a 50% mužstvo a poddůstojníci

b) **Personální plánování:** odhady a přepočty potřeby pracovníků v návaznosti na úkoly, které organizace plní. Předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a budoucímu zajištění úkolů organizace a udržení její konkurenční výhody. Cílem je mít pracovní síly v potřebném množství; s potřebnými znalostmi a dovednostmi; ve správný čas; na správném místě; motivované a flexibilní; za přiměřené náklady.

V podmínkách ReMO sehrávají z pohledu plánování nejvýznamnější roli tzv. správci čísla vojenské odbornosti (dále jen ČVO). Zohledňovány jsou jejich požadavky na kariéru velitelů, štábních pracovníků a vojenských specialistů.

c) **Získávání pracovníků:** zajištění dostatečně široké náborové základny, nastavení pravidel pro objektivní a transparentní výběrová řízení.

ReMO disponuje systémem pro získávání vhodného personálu na trhu práce v požadovaných počtech. V principu existují dva způsoby vstupu do vojenské kariéry. Přímým nábořem a zařazením na volná služební místa, anebo cestou Univerzity obrany.

d) **Výběr pracovníků:** zajištění obsazení volných pracovních míst pracovníky s nejlepšími předpoklady k vykonávání dané práce či zastávání určité pozice.

U vojáků se stanovuje tzv. pořadí v dané hodnosti (*RMO č. 9/2017, stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér*). Nezbytným předpokladem je splnění vymezených kritérií, mezi která patří dosažená kvalifikace, služební hodnocení a služební praxe. Stanovení pořadí má vliv na postup do vyšší hodnosti. Nevybírá se voják na konkrétní služební místo. Hodnotí se vojákovi kariérní předpoklady a hodnocení vojáků jedné vojenské hodnosti se provádí stejným způsobem napříč OS. Ze skupiny vojáků v určité vojenské odbornosti seřazených podle výsledků je pro potřeby kariérního růstu vojáků vybrána skupina vojáků určená směrným číslem z úrovně služebních orgánů odpovědných za správu vojenských oborů a odborností, kteří jsou postupně zařazováni na nejvhodnější služební místa.

V rámci řízení personálu se předpokládá, že velitel s vojákem cvičí a plní stanovené úkoly. Velitel vojáka služebně hodnotí a doporučuje jeho další kariéru, k tomu zpracovává personální zámysl. Veliteli systém garantuje, že na služební místa přichází voják odborně připravený, který je po nezbytně nutné době (zpravidla spojená s dobou převzetí funkce) připraven plnit stanovené úkoly. V kariéře postupují jen nejlepší vojáci. Na služební místo se zařazuje ten nejvhodnější voják z nejlepších vojáků.

Kdo je nejlepší voják pro postup v kariéře rozhoduje voják sám svým přístupem k plnění úkolů, velitel, který vojáka hodnotí a komise, která posoudí další perspektivu ve služebním poměru.

Kdo je nejvhodnější voják pro služební místo musí rozhodnout odborně připravené a vyškolené orgány (personalisté, psychologové, ...) v součinnosti s příslušným managementem (velitelem a správcem ČVO).

e) **Přijímání, adaptace a rozmisťování zaměstnanců:** přijímání, zařazování, mentorování a koučování pro rychlé a bezproblémové seznámení se s organizací a její kulturou, povyšování, přemisťování.

V ReMO je uplatňován **kariérní řád** představující soubor právních norem, pravidel a zásad upravujících průběh služby profesionálních vojáků či obecně zaměstnanců v organizaci s hierarchickou strukturou a řízeným kariérním růstem.

V principu je postup v kariéře řízený proces v odpovědnosti všech nadřízených při zachování osobní odpovědnosti.

Základní právní rámec řízení lidských zdrojů v podmínkách ReMO poskytuje:

- zákon 221/1999 Sb., o vojácích z povolání (upravuje podmínky služby vojáků),

- 234/2014 Sb. o státní službě (upravuje podmínky služby státním zaměstnancům ve služebním poměru)
- zákon 262/2006 Sb., zákoník práce (podmínky občanských zaměstnanců nemající statut státního zaměstnance a nejsou ve služebním poměru).

Přístup řízení kariér v podmínkách ReMO:

- Základní rámec řízení poskytují právní a vnitřní předpisy a popis základních typových pozic.
- Další rámec řízení zahrnuje personální práci velitelů s vojáky z povolání; činnost personálních orgánů; hodnocení vojáků z povolání nadřízeným; vytváření a rozvoj „kariér“ ze strany správců vojenských odborností; vlastní zájem vojáka z povolání.
- Nastaveny jsou hodnotní sbory a vojenské hodnosti, které jsou provázány s organizačním stupněm velení a řízení.
- Služební místo je popsáno kvalifikačními předpoklady a kvalifikační požadavky. Popsána je služební nebo pracovní činnost.

Průběh kariéry vojáků je určen:

- Potřebou OS vyjádřenou volným služebním místem popsaným kvalifikačními předpoklady (vzdělání), kvalifikačními požadavky (kariérový kurz), vojenskou odborností, jazykovými požadavky; ...
- plněním rozhodné doby na služebním místě;
- splněním stanovených požadavků jednotlivými vojáky z povolání, a to včetně doby výsluhy v současné vojenské hodnosti;
- služebním hodnocením vhodných vojáků z povolání;
- výběrem nejvhodnějšího vojáka z povolání;
- zájem vojáka z povolání o příslušné služební místo.

f) **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců:** periodické či kariérové hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců postavené na principu maximální objektivity a veřejné kontroly, hmotné a nehmotné pobídky, zabezpečení nejen základních, ale i vyšších sociálních potřeb pracovníků.

g) **Odměňování zaměstnanců:** plat, odměny.

Odměňování v podmínkách ReMO se odvíjí od zastávaného služebního místa a hodnosti. Zohledněny jsou specifika prováděných činností a míra odpovědnosti za danou organizaci. Vojáci jsou v dlouhodobé perspektivě motivováni možnostmi kariérového postupu. Z pohledu ohodnocení okamžitého výkonu platovou a sociální politikou zohledňující specifika vojenské služby a situaci na trhu práce (snahou je udržet konkurenceschopnost ReMO na trhu práce).

h) **Vzdělávání zaměstnanců, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry:** zajištění nepřetržitého (celoživotního, kariérového, odborného a jazykového) vzdělávání vzhledem k potřebám organizace.

V podmínkách ReMO je systemizace, řízení kariér a odměňování odvinuto od principu provazující **služební místo s hodností a platem**.

Příprava personálu vychází z principu tzv. $P = 3V$ (Příprava = Výchova + Vzdělávání + Výcvik). Každá kategorie personálu má stanoveny předpoklady a požadavky na služební místo

vycházející z potřeb ReMO. Předpoklady a požadavky jsou provázány se systémem řízení kariér, jejichž splnění je vyžadováno nebo doporučeno.

Příprava personálu je realizována komplexní, kvalitní, soběstačnou, konkurence schopnou a navzájem provázanou soustavou rezortních vzdělávacích a výcvikových zařízení (Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové, Univerzita obrany, Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze, Velitelství výcviku-Vojenská akademie a další vzdělávací a výcviková zařízení Ministerstva obrany.

Příprava personálu k naplnění stanovených předpokladů směřuje k dosažení požadovaného vzdělání, např. střední s maturitní zkouškou, vysokoškolské.

Příprava personálu k naplnění stanovených požadavků je realizována v rámci kariérového vzdělávání pro výkon služby ve vojenské hodnosti četař a vyšší. Jeho absolvováním vojáci z povolání získávají požadované kompetence a jsou tím také vytvářeny podmínky pro následný průchod kariérou bez rozdílů vojenských odborností.

Druhy kariérových kurzů: (1) poddůstojnický (četař a rotný); (2) základní praporčický kurz (rotmistr, nadrotmistr a praporčík); (3) vyšší praporčický kurz (nadpraporčík a štábní praporčík); (4) základní důstojnický kurz (poručík a nadporučík); (5) kurz pro nižší důstojníky (kapitán); (6) kurz pro vyšší důstojníky (major a podplukovník); (7) kurz generálního štábu (plukovník, brigádní generál); (8) kurz pro generály je realizován pouze na vybraných zahraničních školách (generálmajor, generálporučík a armádní generál).

Vzdělávání občanských zaměstnanců je zaměřeno na prohlubování jejich kvalifikace. Zvyšování kvalifikace je umožňováno zcela výjimečně, protože většina o. z. je do pracovního poměru přijímána se splněným kvalifikačním předpokladem. V rámci vzdělávání jsou průběžně prohlubovány kvalifikace a kompetence a podle postavení a charakteru vykonávaných pracovních činností je diferencovaně poskytováno odborné, jazykové a manažerské vzdělávání.

i) **Pracovní podmínky a péče o zaměstnance:** pracovní doba, pracovní režim, vztahy na pracovišti, styl vedení, prostředí, ochrana zdraví při práci.

j) **Uvolňování zaměstnanců z organizace:** propouštění, poskytnutí sociálních výhod a vytvoření podmínek pro jejich další uplatnění mimo organizaci.

Vojenské povolání není již považováno za celoživotní. Vojáci slouží na základě právního vztahu upravující délku jejich závazku, který je průběžně obnovován. Zohledněny jsou primárně potřeby ozbrojených sil. Délka služby vojáka se promítá do tzv. výsluhových náležitostí.

V podmínkách ReMO je vojákům poskytováno vzdělání, které je plně využitelné v rámci jejich tzv. druhé kariéry po odchodu z činné služby. Nastaven je systém rekvalifikací.

Shrnutí učiva

Řízení personálních zdrojů (řízení personálu) v ReMO je přizpůsobováno podmínkám nejlepší praxe a potřebám ozbrojených sil. Řízení personálu vychází z platné právní úpravy a je rozpracováno do systému vnitřních předpisů. Řízení personálu zahrnuje koncepční, výkonné a podpůrné prvky. Proces je metodicky usměrněn a zahrnuje širokou škálu činností zohledňující

celý životní cyklus personálu. Výzvou pro personální řízení je naplnění organizační struktury ozbrojených sil vhodným personálem a v požadovaných počtech a udržení požadované struktury personálu v dlouhodobém horizontu a v rámci dostupných zdrojů (do 50% podílu mandatorních výdajů z celkovém rozpočtu na obranu). Nastaveny jsou podmínky pro rozvoj personálu. Postup v kariéře je řízený, je odvozen od kritérií komplexního hodnocení personálu postihující výkonnost, znalosti, dovednosti a zkušenosti, osobnostní vlastnosti. Platová politika odráží specifika vojenské služby a udržuje konkurenceschopnost ReMO na trhu práce (plat odpovídá hodnotě a ta zastávanému služebnímu místu). Sociální politika ReMO zohledňuje náročnost vojenského povolání včetně možných důsledků vyplývajících z operačního nasazení (zranění, psychické újmy, úmrtí). Personální řízení probíhá procesem postupných úprav. Pro posílení účinnosti je vhodné zvážit silnější koncepční vymezení v podobě ucelené politiky a odpovídající strategie.

Kontrolní (nehodnocené) otázky

1. Základním smyslem řízení lidských zdrojů v podmínkách ReMO je:
 - a. Naplnění potřeb OS a obrany státu z pohledu personálu
 - b. Řízení kariér vojáků
 - c. Provázání služebního místa s hodnotou a platem
2. Jaké z níže uvedených zásad řízení lidských zdrojů považujete za nejméně zohledněné v reálné praxi ReMO (náзор, k zamyšlení)?
 - a. Rovné příležitosti
 - b. Spravedlivé hodnocení a odměňování
 - c. Motivující ohodnocení zohledňující aktuální výkon
 - d. Soustavný rozvoj personálu
 - e. Služební místo=hodnota=plat
 - f. Všichni vojáci jsou v principu nasaditelní
 - g. Sociální politika odráží podmínky služby
3. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů spočívá v takovém řízení, které umožní (vyberte jednu správnou odpověď).
 - a. Řízení lidských zdrojů přispívá k dosažení cílů organizace
 - b. Řízení lidských zdrojů přispívá k naplnění požadavků na služební místo
 - c. Řízení lidských zdrojů přispívá k naplnění předpokladů na služební místo

Klíčová slova

Soustava koncepčních dokumentů, gestor koncepčního dokumentu, koncepční dokument, gestor koncepčního dokumentu, vlastník koncepčního dokumentu.

Studijní literatura

- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci;
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě;
- Nařízení vlády č. 60/2015 Sb., o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti
- Vyhláška č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání
- Vyhláška č. 153/2015 Sb., Vyhláška o stanovení typových služebních zařazení s rozhodnou dobou
- Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany, ze dne 29. října 2019. Čj. MO 306565/2019-7542-OdVzP.
- RMO č. 22/2017 Věstníku Ministerstva obrany, *Zásady tvorby organizační struktury a vnitřní systemizace organizačních celků ReMO.*
- RMO č. 2/2019 Věstníku Ministerstva obrany, *Zásady tvorby systemizovaných míst v ReMO.*
- RMO č. 9/2017 Věstníku Ministerstva obrany, *Stanovení pořadí vojáků z povolání pro realizaci personálních opatření systému řízení kariér.*
- RMO č. 63/2015 Věstníku Ministerstva obrany, některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání.
- Pracovní řád ve znění 4. doplňku
- Kolektivní smlouva 2012 ve znění 9. doplňku

Lekce 3

EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ

Úvod do studia lekce

Ekonomické řízení je jednou z hlavních oblastí SŘO. Předmětem ekonomického řízení je zajistit především přípravu rozpočtu a financování aktivity ReMO v souladu s jeho cíli a prioritami při dodržení všech závazných pravidel. V rámci ekonomického řízení jsou nastavovány vnitřní pravidla ReMO pro alokaci a využívání finančních prostředků s ohledem na naplňování zásad účelnosti, efektivnosti, hospodárnosti a transparentnosti. Ekonomické řízení je od roku 2010 postaveno na zásadách cílově orientovaného rozpočtování, které orientuje ReMO na dosahování výsledků a nikoli na zabezpečování vstupů. Cíle provazují věcné a finanční plánování (jednotná soustava cílů). Z pohledu vstupů je primární zajištění předvídatelného financování potřeb ReMO v dlouhodobé perspektivě. Z pohledu výstupů je nezbytné generovat maximální hodnotu za vložené finanční prostředky (value for money).

Potřebný čas ke studiu

Zvládnutí lekce s vyřešením kontrolního úkolu vyžaduje 30 až 45 minut

Učební cíl (e) případně otázku (y)

- Znat, pochopit a naučit se využívat zásady ekonomického řízení v podmínkách ReMO.

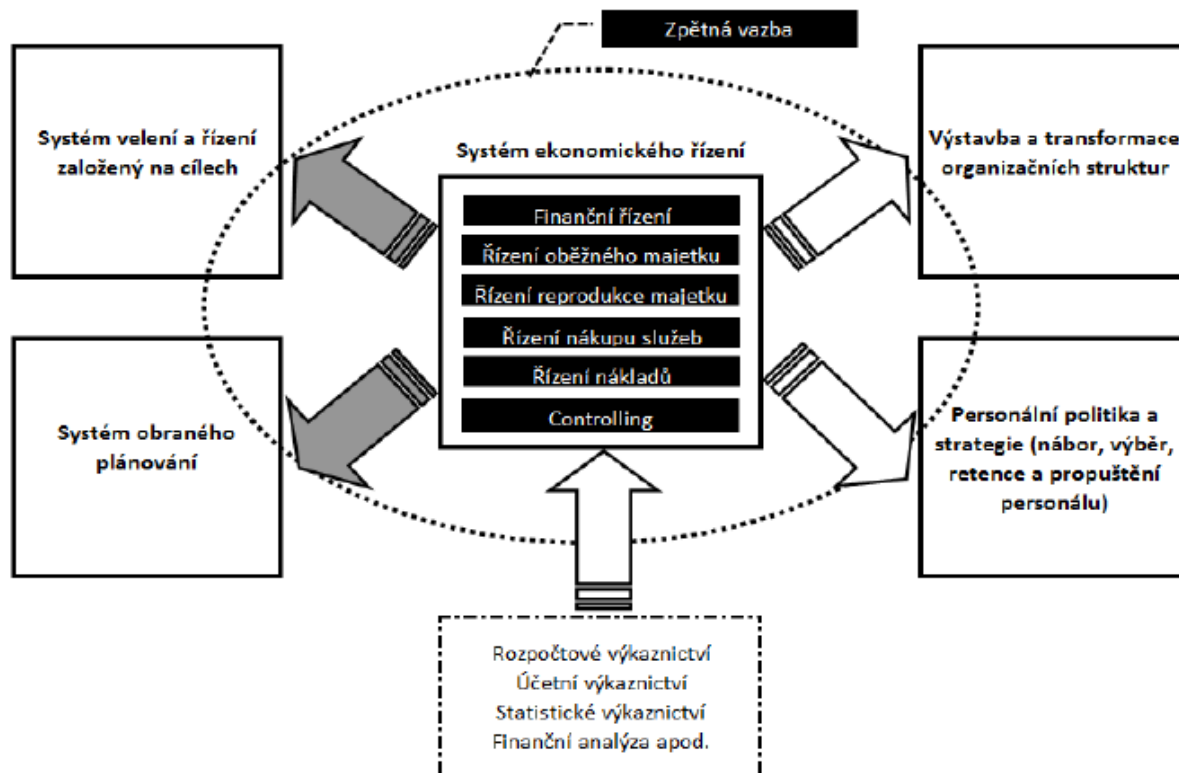
Učební text

Systém ekonomického řízení ReMO je patrný z obrázku 4. Systém zahrnuje finanční řízení, řízení oběžného majetku, řízení reprodukce majetku, řízení nákupu služeb, řízení nákladů a controlling. Systém ekonomického řízení je provázán se systémem řízení a plánování, systémem personálního řízení a má vazbu rovněž na výstavbu a transformaci organizačních struktur. Systém poskytuje zpětnou vazbu o způsobech nakládání s finančními prostředky ReMO.

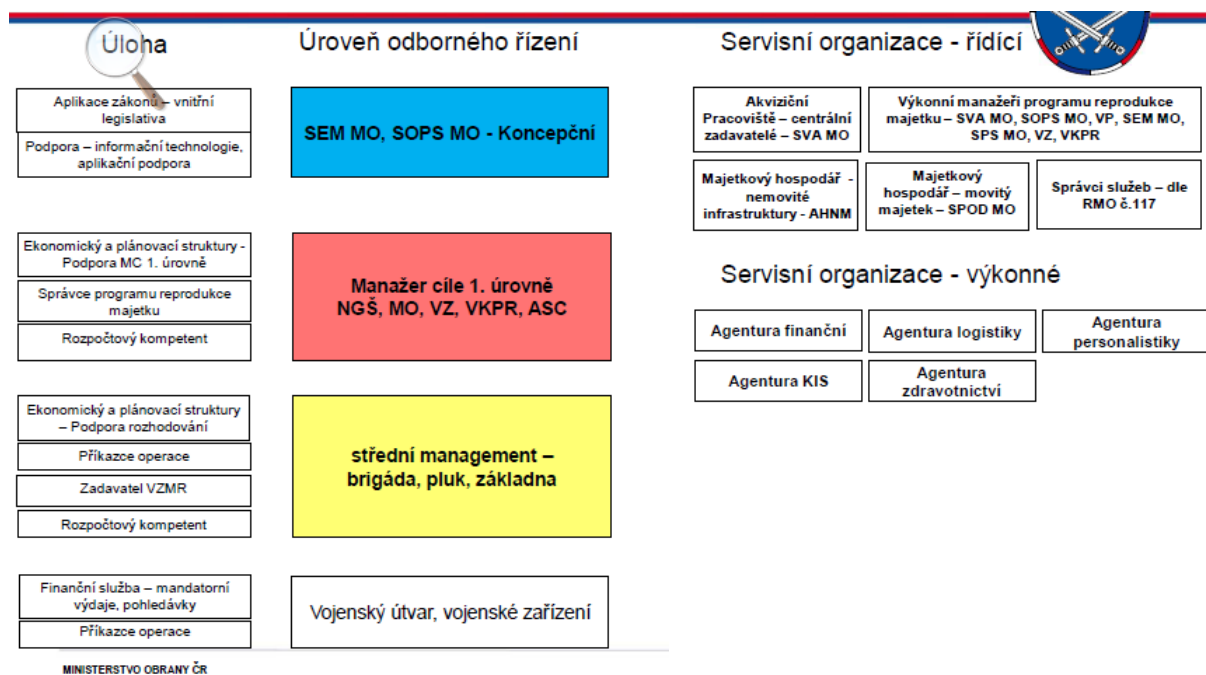
Systém ekonomického řízení ReMO zahrnuje koncepční a výkonné prvky a podpůrné prvky velitele. Role jednotlivých úrovní jsou patrné z obrázku 5. Systém je podporován informačním systémem (FIS).

Ekonomické řízení respektive alokace finančních prostředků pro potřeby obrany se odehrává na makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomická rovina zahrnuje zabezpečení požadované úrovně vstupů pro pokrytí potřeb ReMO a obrany státu. Na této úrovni se rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivými kapitolami. ReMO usiluje o zajištění předvídatelného způsobu financování svých potřeb a naplnění mezinárodních závazků (2% HDP na obranu).

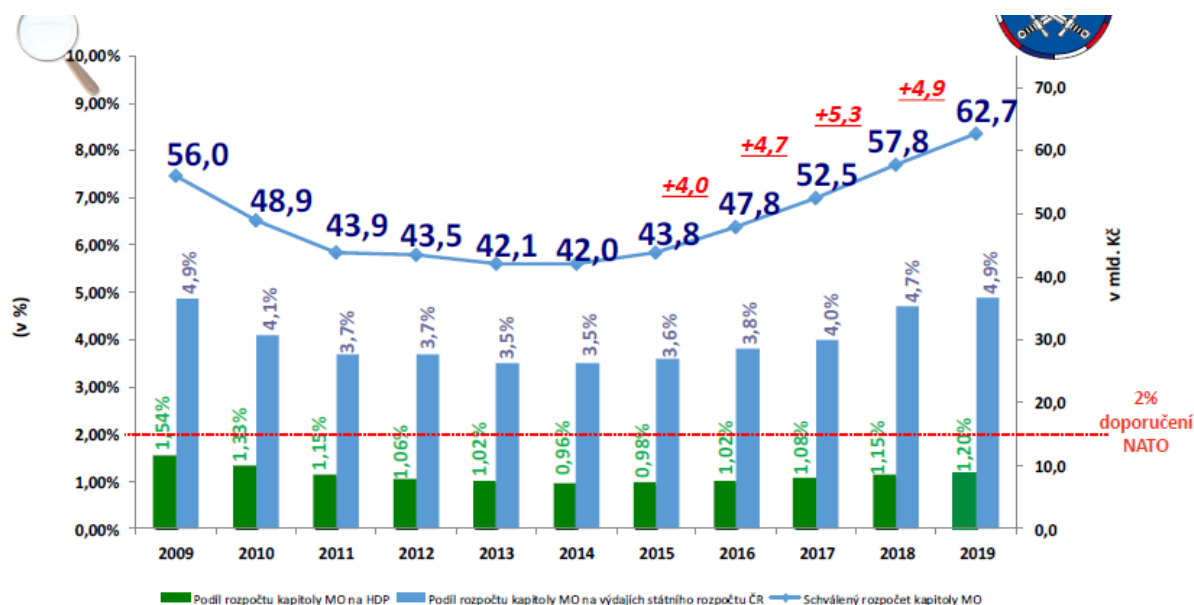
Mikroekonomická rovina alokace zdrojů probíhá v přerozdělení finančních prostředků v rámci ReMO. Snahou je udržet zdravou strukturu alokace zdrojů zabezpečující pokrytí mandatorních personálních výdajů do výše 50%, zajištění modernizace ve výši nejméně 20% a zajištění provozních nákladů ve výši do 30% z rozpočtu ReMO. Alokace zdrojů je směřována na plnění strategických cílů v odpovědnosti tzv. manažerů cílů. Snahou není financovat organizace ale výsledky, které tyto organizace vytvářejí. Vývoj rozpočtu kapitoly 307 – Ministerstvo obrany, jeho podílu na HDP a státním rozpočtu je patrný z obrázku 6. Vývoj vnitřní struktury výdajů je patrný z obrázku 7.



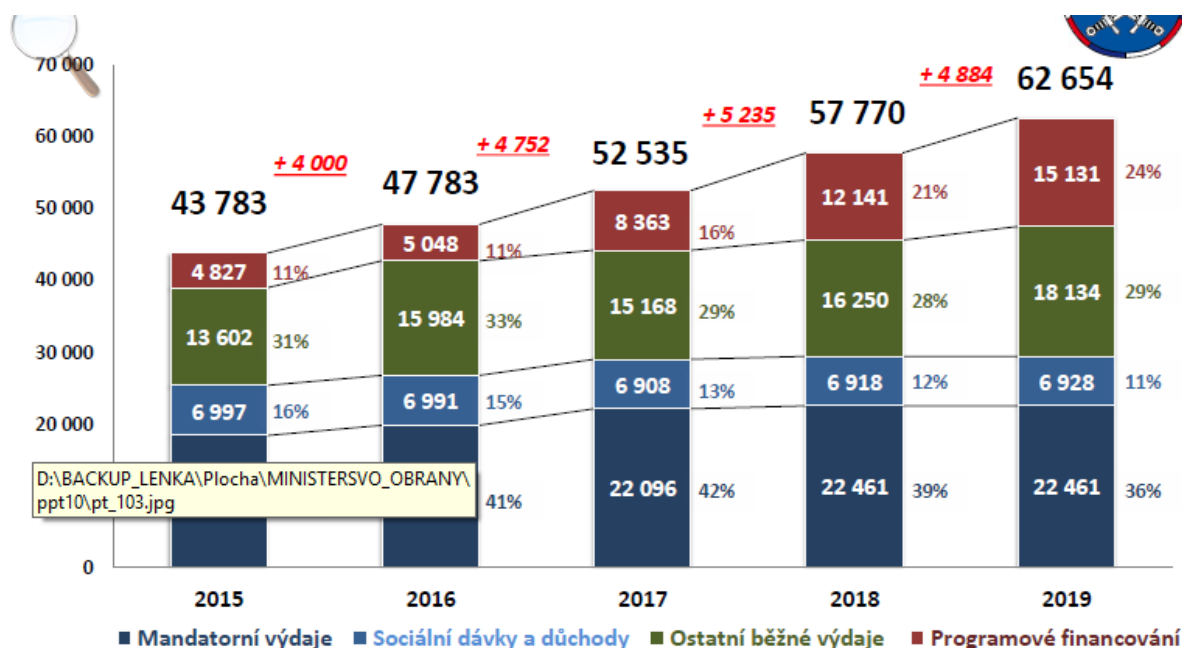
Obrázek 4: Systém ekonomického řízení ReMO



Obrázek 5: Role v systému ekonomického řízení ReMO



Obrázek 6: Vývoj rozpočtu kapitoly 307 – Ministerstvo obrany



Obrázek 7: Vývoj vnitřní struktury výdajů kapitoly 307 – Ministerstvo obrany

Z pohledu ekonomického řízení má zásadní význam tvorba rozpočtu v rámci rozpočtového cyklu.

Rozpočtový cyklus zahrnuje následující fáze: (1) přípravná (leden-září t-1); (2) schvalovací (říjen-prosinec t-1); (3) realizační (leden-prosinec t); (4) vyhodnocovací (státní závěrečný účet, leden-duben t+1).

Přípravná fáze rozpočtového cyklu zahrnuje následující milníky:

- leden-duben příprava návrhu střednědobých výdajových rámců na 3 roky;
- do 31.5. schválení střednědobých výdajových rámců vládou;
- do 30.6. oznámení limitů příjmů a výdajů ministerstvem financí správcům kapitol na 3 roky;
- do 31.7. správci kapitol odevzdávají návrh rozpočtu a střednědobého výhledu (3 roky);
- do 30.8. projednání s MF a předložení na vládu;
- do 30.9. projednání vládou a předložení do poslanecké sněmovny;

Schvalovací fáze rozpočtového cyklu zahrnuje následující milníky:

- 3 čtení v poslanecké sněmovně, po 1.čtení projednání návrhu rozpočtu kapitoly MO ve Výboru pro obranu;
- pokud není před prvním dnem rozpočtového roku schválen poslaneckou sněmovnou zákon o státním rozpočtu, hospodaří organizační složky státu do dne nabytí účinnosti zákona podle ukazatelů rozpočtového provizoria – součinnost s MF, stanovení ve Státní pokladně, měsíční ukazatele, nejvíce 1/12 výdajů z posledního schváleného zákona o státním rozpočtu.

Realizační fáze rozpočtového cyklu zahrnuje čerpání rozpočtu podle závazných ukazatelů (v podmínkách MO např. cíle 1.úrovně, výdaje na programové financování), dále pak specifické a průřezové závazné ukazatele. Případně jsou prováděny změny rozpočtu – rozpočtová opatření. V působnosti správců kapitol (pouze v rámci závazných ukazatelů), v působnosti Ministerstva financí, se souhlasem Rozpočtového výboru poslanecké sněmovny.

Ve vyhodnocovací fázi rozpočtového cyklu je vypracován státní závěrečný účet – údaje o výsledcích rozpočtového hospodaření minulého roku (správce kapitoly vypracovává do 20.2. – předkládají Ministerstvu financí a NKÚ, poté zpracování připomínek. Do 15.3. je zpracován čistopis podepsaný správcem kapitoly, který je předložen do Výboru pro obranu poslanecké sněmovny k projednání. Do 30.4. předkládá vláda závěrečný účet poslanecké sněmovně.

Na obrázku 8 je patrná odpovědnost za rozpočtování prostředků v rámci tvorby rozpočtu (mandatorní výdaje, centrální běžné výdaje, decentrální běžné výdaje, běžné výdaje neakvizičního charakteru, programové financování).

Mandatorní výdaje	Sekce státního tajemníka i rozpočtuje
OBV – C plán.	Majetkový manažer (vstupy) – manažer cíle potvrzuje disponibilitu zdrojů a rozpočtuje
OBV – D plán.	Manažer cíle rozpočtuje
OBV - neakviziční	Manažer cíle rozpočtuje
Programové financování	Výkonný manažer programu vstupy, manažer cíle potvrzuje

D:\ARACKUP\LENKA\Plocha\MINISTERSVO OBRAN

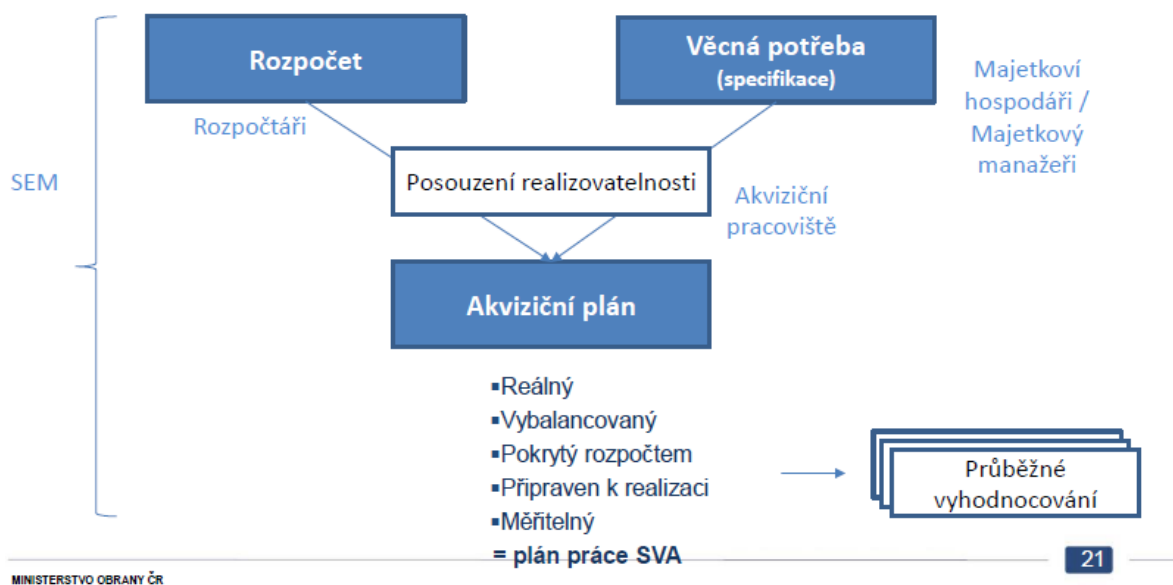
Obrázek 8: Příprava rozpočtu – odpovědnost

Státní pokladna je nástroj pro přípravu rozpočtu a střednědobého rozpočtového výhledu (1 plus 2 roky), platební styk, změnová řízení a účetnictví. Státní pokladna slouží k řízení likvidity státu a tím optimalizuje peněžní toky v reálném čase. Sledován je stav veřejných financí v podrobnosti rozpočtové větý a ve víceletém časovém horizontu.

Rozpočtová věta zahrnuje strukturovaný popis položek rozpočtu. Odlišuje příjmy a výdaje, umožňuje zdrojové, odvětvové a druhové (rozpočtová položka) třídění, odlišení programového financování a účelově vázané prostředky.

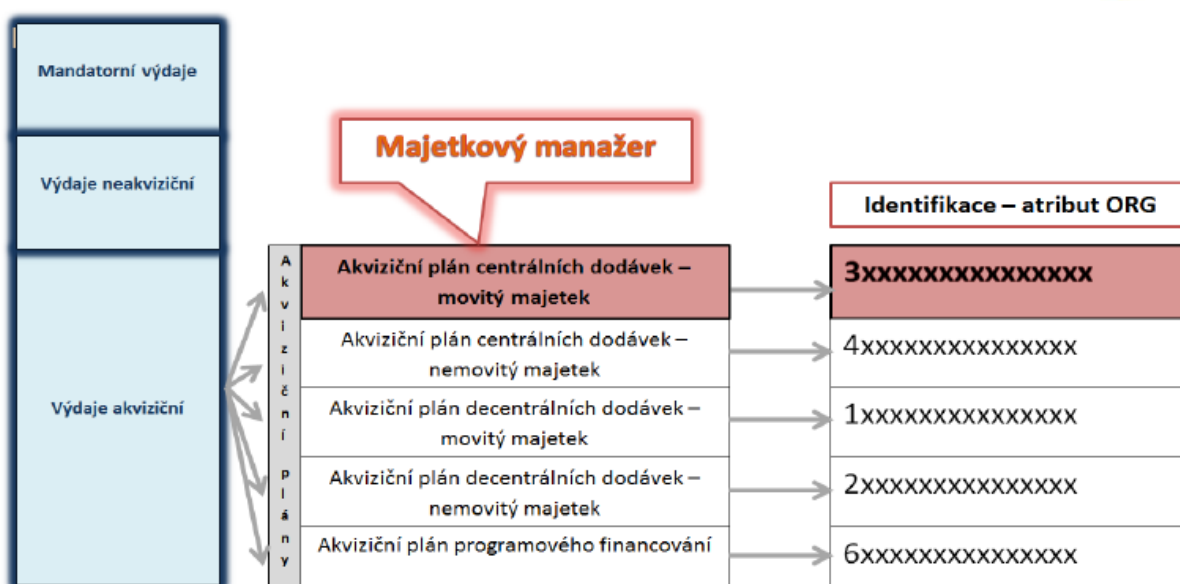
Akviziční plán se sestavuje rozdílně pro akci programového financování, pro nemovitou infrastrukturu a pro centrální běžné výdaje. Je sledován ve víceletém horizontu. Vzniká na základě souhrnných specifikací, k nimž je alokován příslušný rozpočet. Akviziční plán a rozpočet je sestavován prostřednictvím finančního informačního systému. K položkám akvizičního plánu (ORG) jsou vázány jednotlivé zakázky a smlouvy i ve víceletém horizontu

Proces tvorby akvizičního plánu umožňuje provázat věcné potřeby s rozpočtem a jejich realizaci v rámci akvizičního systému viz. obrázek 9.



Obrázek 9: Tvorba akvizičního plánu

Z obrázku 10 je zřejmá struktura akvizičního plánu zahrnující centrální akvizici movitého i nemovitého majetku,



Obrázek 10: Struktura akvizičního plánu

Shrnutí učiva

V rámci studia jste získali znalosti o základním systémovém nastavení ekonomického řízení v podmínkách ReMO. Ekonomické řízení prochází v posledních letech významnou transformací, která orientuje kulturu ReMO na dosahování a financování stanovených cílů a pořizování hodnoty za peníze.

V současném období je alokace finančních prostředků na zajištění obrany ovlivňována dynamikou bezpečnostního vývoje a mezinárodním prostředím. Snahou je zajistit spravedlivé

sdílení břemene kolektivní obrany a vytvořit stabilní plánovací prostředí. V rámci ReMO je udržován relativně vyvážený podíl mezi personálními, provozními a investičními výdaji (ideálně 50, 30, 20). Tvorba rozpočtu a jeho realizace probíhá v souladu s platnou právní úpravou a vnitřními předpisy. Procesy jsou podporovány na úrovni státu systémem státní pokladny a uvnitř rezortu FIS. V rámci ekonomického řízení ReMO jsou provázány řídicí, plánovací a akviziční procesy. Jednotícím prvkem je soustava cílů.

Kontrolní (nehodnocený) úkol

1. Provažte fáze tvorby rozpočtu s činnostmi (uvedeny níže).

1. Přípravná fáze (leden-září t-1);	1.
2. Schvalovací fáze (říjen-prosinec t-1	2.
3. Realizační fáze (leden-prosinec t)	3.
4. Vyhodnocovací fáze (leden-duben t+1)	4.

Činnosti: a) vypracování státního závěrečného účtu; b) realizace změnových řízení; c) stanovení závazných finančních ukazatelů; d) předložení návrhu rozpočtu poslanecké sněmovně.

2. Zatrhněte, které položky jsou předmětem akvizičního plánu

- Požadavky na centrální pořízení movitého majetku
- Požadavky na decentrální pořízení nemovitého majetku
- Požadavky vyplývající z programového financování
- Požadavky na personál

3. Udržení zdravé struktury výdajů ReMO je záležitostí:

- a. Alokace zdrojů na makroekonomické úrovni
- b. Alokace zdrojů na mezinárodní úrovni
- a. Alokace zdrojů na makroekonomické úrovni

Klíčová slova

Vymezení problému, transparentnost, projektový a interdisciplinární přístup, alternativní řešení, objektivnost a analytická podpora, hodnotitelnost, odpovědnost, realizační rámec

Studijní literatura

1. MINISTERSTVO FINANCÍ. Statistika vládního sektoru. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/statistika-vladniho-sektoru>
2. SIPRI. *SIPRI Military Expenditure Database*. Dostupné z: <https://www.sipri.org/databases/milex>
3. MINISTERSTVO OBRANY. Bílá kniha o obraně. Praha: Ministerstvo obrany, 2011. 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3.

4. STRECKOVÁ, Y.,MALÝ, I.a kol. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Praha : Computer Press, 1998. 226 s. ISBN 80-7226-112-6.
5. MINISTERSTVO OBRANY. Koncepce ekonomického řízení v resortu MO. Praha: Ministerstvo obrany, 2012. 62 s. Dostupné na ŠIS
6. SIPRI. SIPRI Yearbook 2016. Stockholm: SIPRI, 2014. 563 s. ISBN 978-0-19-878728-0.

Přehled platných právních norem a vnitřních předpisů ReMO:

Zákon č. 218/2000Sb., o **rozpočtových pravidlech** a o změně některých souvisejících zákonů. Tento zákon nabyl účinnost dne 1. ledna 2001. Za období od nabytí účinnosti, byl novelizován cca 60 krát. Zákonem se upravuje tvorba, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního rozpočtu a státního závěrečného účtu, finanční hospodaření organizačních složek státu. V neposlední řadě upravuje finanční kontrolu a způsob řízení státní pokladny.

Zákon č. 320/2001 Sb., o **finanční kontrole** ve veřejné správě a o změně některých zákonů. Tento zákon nabyl účinnost dne 1. ledna 2002. Za období od nabytí účinnosti byl cca 20 krát novelizován. Zákon definuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy. Určuje předmět, hlavní cíle a zásady finanční kontroly vykonávané podle tohoto zákona.

Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o **finanční kontrole** ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., a zákona č. 123/2003 Sb. Tato vyhláška nabyla účinnost dne 1. srpna 2004. Vyhláška stanovuje bližší podrobnosti o kontrolních metodách a kontrolních postupech a upravuje strukturu, rozsah, postup a termíny předkládání zpráv o výsledcích finančních kontrol.

Zákon č. 134/2016 Sb., o **zadávání veřejných zakázek**. Tento zákon nabyl účinnost dne 1. října 2016. Za období od nabytí účinnosti, byl novelizován celkem 6x. Zákon stanovuje mimo jiné pravidla pro zadávání veřejných zakázek, včetně postupů předcházejících jejich zadání, povinnosti dodavatelů při zadávání veřejných zakázek a při postupech předcházejících jejich zadání a uveřejňování informací o veřejných zakázkách.

RMO č. 72/2012 Věstníku MO **Finanční řízení a finanční zabezpečení**. Rozkaz nabyl účinnost dne 1. ledna 2013. Rozkaz pojednává o zásadách a pravidlech finančního řízení a finančního zabezpečení, včetně stanovení působnosti, odpovědnosti, práv a povinností subjektů finančního řízení a finančního zabezpečení.

NVMO č. 46/2015 Věstníku MO **Zabezpečení rozpočtového procesu a přípravy, realizace a vyhodnocování programů a akcí v působnosti resortu Ministerstva obrany**. Normativní výnos ministra obrany nabyl účinnost dne 1. října 2015. Výnos detailněji rozpracovává pasáže RMO č. 72/2012 Věstníku a upřesňuje procesní postupy pro stanovení příjmů a výdajů státního rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly státního rozpočtu 307 Ministerstvo obrany.

RMO č. 103/2013 Věstníku MO **Projektové řízení** v resortu Ministerstva obrany. Rozkaz nabyl účinnost dne 1. ledna 2014 a stanovuje úlohu projektového řízení v rámci systému řízení v resortu a upravuje práva a povinnosti subjektů projektového řízení. Dále v rozkaze je stanoven rozsah dokumentace projektu a závaznost projektového řízení.

RMO č. 20/2015 Věstníku MO **Řízení rizik** v resortu Ministerstva obrany. Rozkaz nabyl účinnosti dne 6. března 2015 a stanovuje proces řízení rizik v resortu a vymezuje základní pojmy, práva a povinnosti subjektů v systému řízení rizik a rozsah dokumentace k němu.

RMO č. 55/2017 Věstníku MO O úplatném **nabývání majetku, služeb** a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany. Rozkaz nabyl účinnosti dne 1. ledna 2018 a stanovuje, jakým způsobem se stanovují akviziční potřeby, jak probíhá zadávání veřejných zakázek v resortu a dále stanovuje další způsoby úplatného nabývání majetku.

NVMO č. 60/2017 Věstníku MO O jednotném postupu při úplatném **nabývání majetku, služeb** a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany. Normativní výnos nabyl účinnosti dne 1. ledna 2018 a rozpracovává RMO 55/2017 hlavně v oblasti zpracování specifikace majetku a sestavení akvizičního plánu, nabývání majetku zadáváním veřejných zakázek. V normativním výnosu jsou rozebrány postupy při plnění rámcových dohod a při projednání veřejných zakázek. Na závěr výnos pojednává o evidenci dokumentace veřejné zakázky.

NVMO č. 47/2017 Věstníku MO **Průzkum trhu** pro podporu akvizičního procesu v resortu Ministerstva obrany. Normativní výnos stanovuje kdo a za jakých podmínek provádí průzkum trhu, včetně odpovědnosti za provedení průzkumu. Dále uvádí zásady pro vyžadování a zpracování výstupů průzkumu trhu a jaké druhy výstupů můžeme požadovat.

RMO č. 48/2013 Věstníku MO **Hospodaření a nakládání s majetkem** v působnosti Ministerstva obrany. Rozkaz stanovuje zabezpečení jednotného postupu a způsobu hospodaření a nakládání s majetkem státu, se kterým je příslušné hospodařit Ministerstvo obrany. Stanovuje základní povinnosti hlavním funkcionářů resortu obrany zejména pak MH (GS) a MM.

NVMO č. 51/2013 Věstníku MO Postupy při **hospodaření a nakládání s majetkem** v působnosti Ministerstva obrany. Normativní výnos rozpracovává RMO č. 48/2013, zejména pak rozsah práv a povinností dotčených funkcionářů. RMO č. 66/2012 Věstníku MO Plánování činnosti a rozvoje v resortu Ministerstva obrany. Dokument slouží k zabezpečení jednotného postupu při plánování činnosti a rozvoje v resortu Ministerstva obrany.

NVMO č. 6/2014 Věstníku MO Vedení **účetnictví** v působnosti resortu Ministerstva obrany. Předmětný dokument stanovuje povinnosti, oprávnění a odpovědnost osob, které se podílejí na vedení účetnictví v resortu Ministerstva obrany.

Metodické pokyny k **sestavení a změnóvému řízení akvizičního plánu**. Pokyny vychází z ustanovení RMO č. 55/2017 a NVMO č. 60/2017, přičemž upravuje postupy, zásady a úlohy subjektů v procesu sestavení akvizičního plánu.

Odborné pokyny majetkového hospodáře. Pokyny v souladu s ustanovením RMO č. 48/2013 Věstníku upřesňují hospodaření a nakládání s majetkem v působnosti Ministerstva obrany. Stanovují **hlavní zásady hospodaření** s majetkem státu MU 1.0, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 (mimo majetek kryptografické ochrany informací), 2.5, 3.0, 4.1, 4.2, 5.0, 6.2 a 6.4, tj. zvláštnosti a podrobnosti hospodaření s majetkem, zejména jeho nabývání, evidenci, zásobování, používání skladování, a nakládání s majetkem.

Metodické pokyny pro **zpracování Střednědobého plánu činnosti a rozvoje** resortu MO na roky 2023 až 2027. MP upřesňují činnosti subjektů při plánování v průběhu zpracování Střednědobého plánu činnosti a rozvoje resortu MO na roky 2023 až 2027. Dále mají za cíl konkretizovat vybrané části plánovacího procesu (zejména pravidla, zásady a postupy činností

mezi účastníky plánování, upřesnit vazby při zpracování SdP, sladit plánování odborných funkcionářů s celoresortní působností a ostatních plánovacích orgánů. Upřesňují také používání aktualizací APV pro zpracování SdP atd.) a stanovují harmonogram jeho zpracování tak, aby bylo zajištěno včasné zpracování relevantních dat. Dále stanovují způsob dosažení souladu mezi věcným popisem cíle v dokumentaci cíle a jeho zajištěním všemi druhy zdrojů (personál, majetek a peněžní prostředky) tak, aby bylo zabezpečeno jeho splnění.

Metodické pokyny k **sestavení a změnovému řízení akvizičního plánu**. Pokyn vychází z ustanovení RMO č. 55/2017 a NVMO č. 60/2017 Věstníku, přičemž upravuje postupy, zásady a úlohy subjektů v procesu sestavení akvizičního plánu, realizaci změnového řízení položek AP a sestavování doplňků AP.

Lekce 4

ŘÍZENÍ MATERIÁLNÍCH ZDROJŮ

Úvod do studia lekce

Způsob pořizování věcných prostředků pro materiální zabezpečení činnosti ozbrojených sil a dalších organizačních celků ReMO má zásadní význam pro účinné SŘO a věrohodné zajištění obrany státu.

Pravděpodobně neexistuje země, která by byla spokojena se způsobem pořizování majetku a služeb. Je to dáno komplexností procesu, který je silně ovlivněn regulátory řízení jak na národní, tak i mezinárodní úrovni, má silný politický kontext jak z pohledu významnosti vynakládaných prostředků, tak i z pohledu rozvoje mezinárodních vztahů, a má rovněž významnou průmyslovou dimenzi s ohledem na udržení národních průmyslových schopností z pohledu bezpečnosti a ekonomické prosperity.

Vybalancováním těchto požadavků v rámci rozhodování o významných strategických zakázkách dochází mnohdy k upozadění vojenských požadavků na zabezpečení požadovaných schopností, ať již z pohledu kvantitativního či kvalitativního.

Základní dilema pořizování majetku a služeb je patrné z následujícího obrázku.



Zbrojní politika, či politika vyzbrojování a pořizování vojenské techniky, zbraní a zbraňových systémů má celou řadu specifík od pořizování zboží a služeb běžného určení (vysoké nároky na kvalitu a spolehlivost, zpravidla dlouhý životní cyklus, podpora systémů v operačním nasazení, citlivost informací,...). Vztah zbrojní politiky, obranné politiky, zahraniční politiky a hospodářské politiky je patrný z obrázku níže. Zbrojní politika má zásadní význam pro posilování materiální složky vojenského (obránného) potenciálu státu.



Z problematických projektů ReMO v posledních letech je zřejmé, že pořizování majetku a služeb je spojeno s obtížemi při definování požadavků, stanovení odpovídající pořizovací ceny, odhadu nákladů životního cyklu a objektivním výběru dodavatele na základě nediskriminace a rovného přístupu. Většina vyzbrojovacích projektů je časově zpožděna, náklady přesahují původní odhady a nejsou naplněny očekávané výkonové parametry. V tomto smyslu je zcela zavádějící snaha porovnávat např. jednotlivé obchodní případy v zahraničí a vyvozovat z nich dokonce právní důsledky, protože každý takový projekt je svým způsobem jedinečný.

V současnosti platná právní úprava vytváří jen omezené podmínky pro účinné uspokojování akviziční potřeby ReMO. Proces je nepružný, má dlouhou reakční odezvu. Důsledkem je velmi pomalé zavádění nezbytně potřebných věcných prostředků k jejich uživatelům. Snížená je schopnost ReMO efektivně využívat omezené disponibilní finanční prostředky v rámci fiskálního roku.

Potřebný čas ke studiu

Zvládnutí lekce se zodpovězením kontrolních otázek vyžaduje 30 až 45 minut

Učební cíl (e) případně otázka (y);

Cílem studia lekce je získat základní penzum znalostí o platné právní úpravě, koncepčním směřování a vnitřních předpisech ReMO v oblasti řízení materiálních zdrojů se zaměřením na proces vyzbrojování ozbrojených sil a spolupráci s průmyslem z pohledu životního cyklu.

Absolvováním studia budete schopni odpovědět na následující otázky:

- Jaký význam má pořizování majetku a služeb pro rozvoj schopností ozbrojených sil a s jakými obtížemi je tento proces spojen a proč?
- Jakým způsobem je koncepčně nastaven proces vyzbrojování?
- Podle jakých zásad je realizována spolupráce s obranným průmyslem ze strany ReMO?

Učební text

Vyzbrojování je komplex zásad, procesů a činností a příprava personálu, jimiž je dosahována požadovaná úroveň vybavení ozbrojených sil zbraněmi, zbraňovými systémy, vojenskou technikou, vojenským materiálem, infrastrukturou a zajištění potřebných služeb tak, aby byly schopny plnit cíle stanovené politicko-vojenskými ambicemi a úkoly vyplývající z platné právní úpravy.

Vyzbrojování je komplexní proces formulování požadavků na nové schopnosti ozbrojených sil, jejich převádění na konkrétní programy, jejich využívání a vyřazení. **Cílem je maximalizace vojenského potenciálu při efektivním využívání zdrojů.**

Realizovány jsou programy vyzbrojování se strategickým významem pro obranu země, kdy mohou být využívány rovněž výzkumné a vývojové kapacity pro hledání a ověřování variant řešení, které v daném časovém období ještě neexistují.

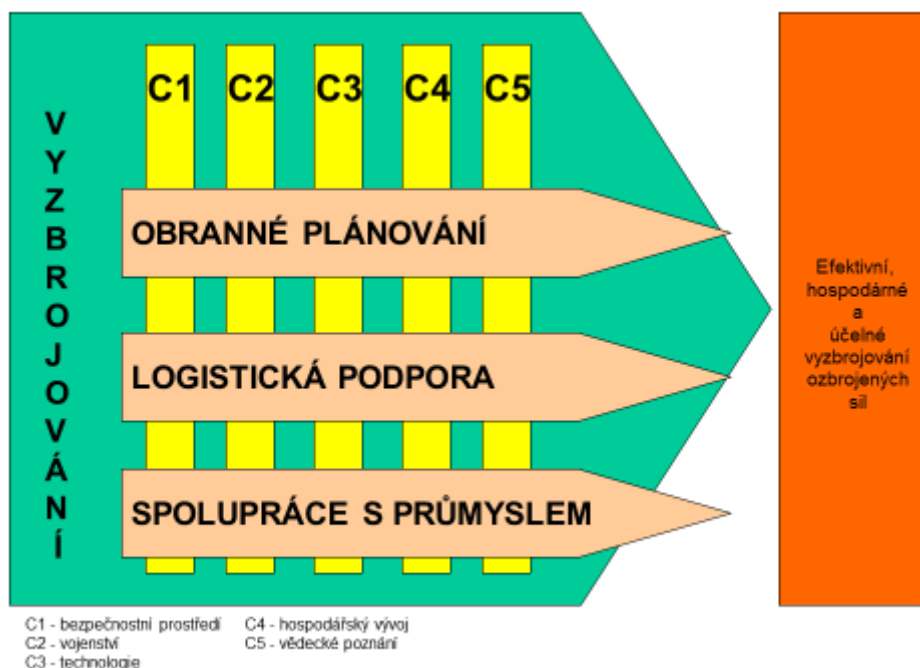
Vyzbrojování naplňuje tzv. materiálovou funkci logistiky (pořizování materiálu od první fáze životního cyklu až po jeho vyřazení). Úvodní fáze životního cyklu jsou záležitostmi produkční logistiky (specifikace, výzkum, vývoj, produkce). Fáze zavedení a užití spojené s podporou vojsk se týká logistiky spotřební. Produkční logistika se orientuje na průmysl a vytváří logistický most mezi průmyslem a ozbrojenými silami.

V rámci procesu vyzbrojování probíhá akviziční proces. Akvizice je získávání či nabytí nějakého aktiva (předmětu, věci, osoby, služby). V rámci akvizičního procesu je v podmínkách ReMO vypracována zadávací dokumentace veřejné zakázky. Vyhlášeno je výběrové řízení. Proveden výběr dodavatele. Vyjednány podmínky a uzavřen smluvní vztah na dodávku majetku nebo služby mezi zákazníkem a dodavatelem. Smluvní vztah lze v procesu vyzbrojování uzavřít ve všech fázích procesu vyzbrojování (výzkum a vývoj, pořízení majetku a služby, servisní služby na podporu systému, vyřazení majetku apod.).

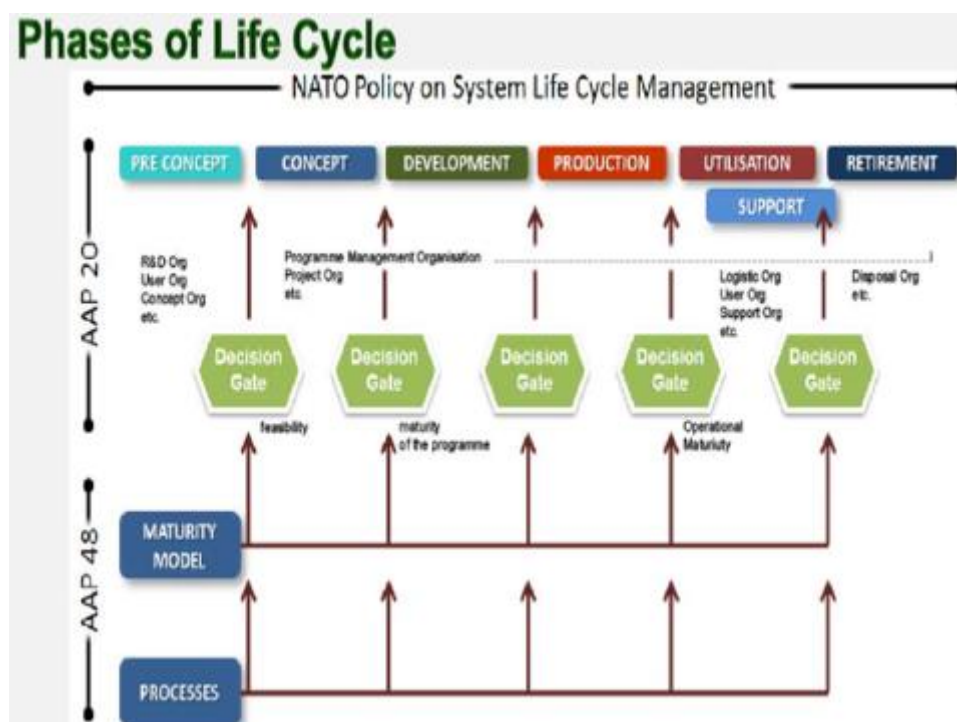
V oblasti vyzbrojování ReMO usiluje o: (1) zlepšení plánování především dlouhodobého (identifikace budoucích potřeb OS); (2) včasnou přípravu a realizaci programů a projektů (marketing, proveditelnost, obchodování mezi vládami (G2G), ...); (3) rozvoj personálu a posilování schopností projektové řízení; (4) efektivní a transparentní akviziční proces; (5) účinnou spolupráci s průmyslem v rámci flexibility právního nastavení v rámci EU (využívání možností čl. 346 Lisabonské smlouvy tzv. podstatné bezpečnostní zájmy); (6) cílenou podporu vědy, výzkumu a inovací; (7) vhodné využívání dvoustranné a mnohonárodní spolupráce ve vyzbrojování.

Zásady vyzbrojování: (1) Koncepční a včasné (horizont min 10 až 15 let); (2) s požadovanými parametry; (3) dosažení nejlepších parametrů za přiměřenou cenu; (4) s ohledem na zabezpečení životního cyklu; (5) transparentní vůči veřejnosti a průmyslu; (6) s ohledem na zajištění bezpečnosti dodávek a podstatných bezpečnostních zájmů státu; (7) zajištění suverenity rozhodování ve vyzbrojování; (8) zajištění interoperability a zahraniční spolupráce ve vyzbrojování.

Vyzbrojování v úzkém provázání na proces plánování, logistiku a průmysl v konkrétním vnějším (strategickém) prostředí směřuje k efektivnímu, hospodárnému a účelnému vytváření schopností OS. Tento komplexní přístup k vyzbrojování je patrný z obrázku níže.



Vyzbrojování OS je realizováno s ohledem na celý životní cyklus, který je v souladu s dokumenty NATO vymezen následujícími fázemi: předkoncepční, koncepční, vývoje, pořizování, využívání, podpory a vyřazení. Fáze životního cyklu dle standardů NATO jsou patrné z obrázku níže.



Aplikace tohoto modelu životního cyklu s rozhodovacími milníky v podmínkách ČR je zřejmá z obrázku níže.

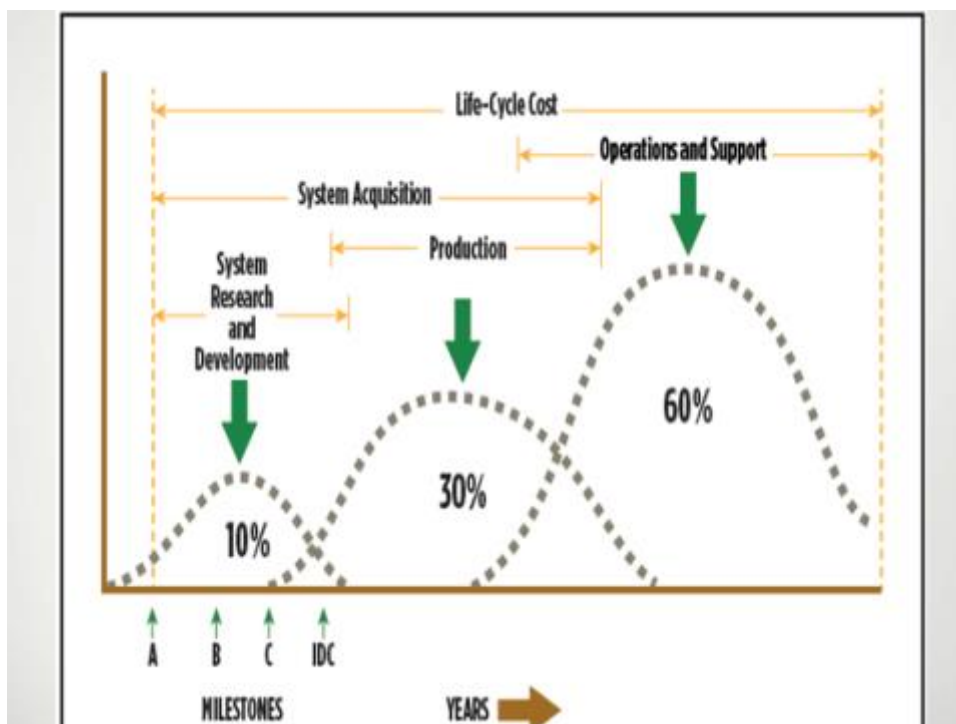
Životní cyklus výzbroje

MO ČR implementovalo systémy životního cyklu uvedené ve směrnicích NATO:

- AAP 20 „PHASED ARMAMENTS PROGRAMMING SYSTEM (PAPS)“ jako ČOS 051662 „Příručka pro postupné plánování vyzbrojování“
- AAP 48 „NATO SYSTEM LIFE CYCLE PROCESSES“ jako ČOS 051665 „Procesy životního cyklu systémů v NATO“

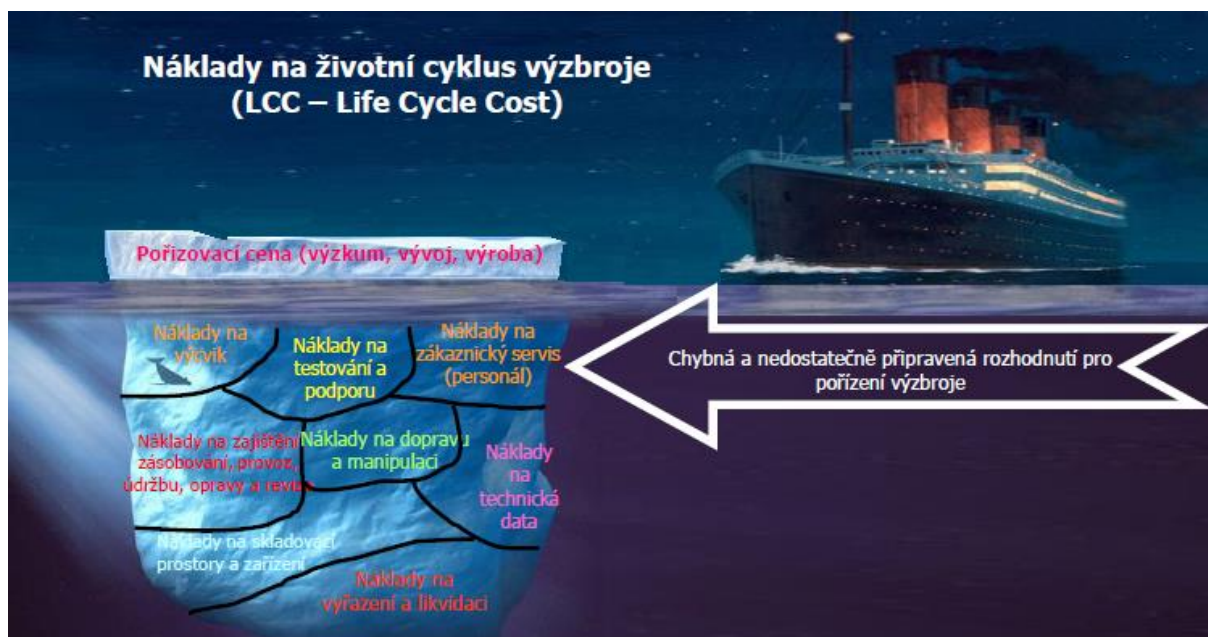


Odhady nákladů životního cyklu. V procesu vyzbrojování jsou odhadovány náklady životního cyklu. Běžné rozložení nákladů je patrné z obrázku níže. Největší náklady jsou spojeny s provozem a podporou systému.



Realistický odhad nákladů vyžaduje znalost technických a provozních podmínek pořizovaného systému nebo obdobného systému. Základem je znalost konceptu logistické podpory, za tímto účelem se provádí analýzy logistické podpory (systém údržby, provozu a oprav v závislosti na operačních podmínkách). Realistický odhad nákladů vyžaduje historická data, kterými

disponuje více zpravidla aktérů (průmysl, uživatelé) a je velmi obtížné je získat. Slepý zákazník je v tomto duchu pro průmyslové subjekty ideální partner **„nízké pořizovací náklady a pro zákazníka neznámý rozměr nákladového ledovce tzv. skrytých provozních nákladů životního cyklu“ (obrázek níže).**



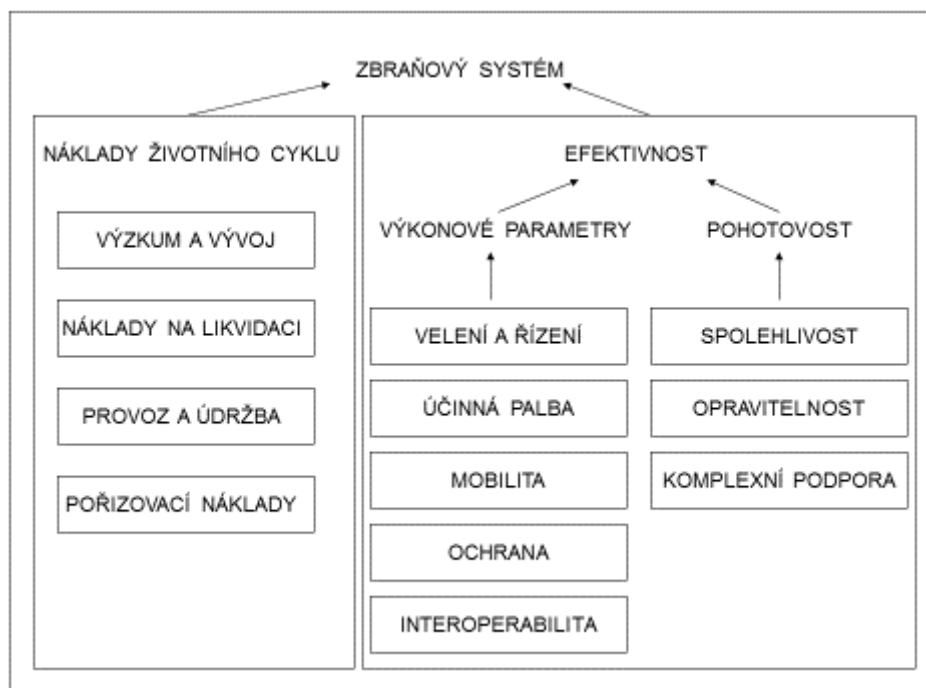
Logisticky podporovatelný systém z pohledu životního cyklu je patrný z obrázku níže.



Vyzbrojování je spojeno s riziky. Při hledání optimální varianty řešení způsobů nedostatků ve schopnostech jsou identifikována primárně nemateriálová řešení (výcvik, efektivnější způsob použití stávajících schopností, organizační změny apod.). Pokud jsou tyto možnosti vyčerpány, přistupuje se k hledání řešení materiálního.

I v tomto případě existují varianty s odlišnou mírou rizika. Nejrizikovější je výzkum a vývoj zcela nového způsobu řešení nedostatku ve schopnostech. Méně riziková řešení spočívají v úpravách stávajících systémů, případně využití technologií duálního charakteru. Nejméně riziková jsou řešení již existujících a operačním použitím prověřených systémů.

Operační efektivnost. Operační efektivnost systémů (viz obr. níže) zahrnuje posouzení jejich výkonových parametrů a parametrů ovlivňující jejich pohotovost (spolehlivost, opravitelnost, podporovatelnost).



Optimální řešení nedostatků ve schopnostech ozbrojených sil poskytuje tedy řešení s nejvýhodnějším poměrem nákladů životního cyklu a operační efektivností.

Spolupráce s průmyslem. Průmysl by měl být zapojen do vyzbrojování ve všech fázích životního cyklu. Role průmyslu se v jednotlivých fázích mění. Důležité je nastavit pravidla vzájemně výhodné spolupráce, spravedlivé soutěže s rovnými podmínkami pro všechny účastníky.

Přístupy státu k podpoře obranného průmyslu: (1) základní stavební kámen bezpečnostní struktury státu; (2) nástroj k zajištění politických, bezpečnostních a ekonomických zájmů státu; (3) umožňuje zajištění strategicko-bezpečnostních dodávek pro ozbrojené síly; (4) spoluvytváří industriální a vědecko-výzkumnou základnu státu; (5) zabezpečuje podporu a servis v průběhu životního cyklu vojenského materiálu; (6) nástroj pro zajištění bezpečnosti dodávek a podstatných bezpečnostních zájmů státu; (7) rozvoj zahraničního obchodu s vojenským materiálem.

Snahou ReMO je provázat vyzbrojování ozbrojených sil s rozvojem obranného průmyslu státu. Základ podpory a udržitelnosti ozbrojených vychází z domácích schopností a schopností státních podniků založených, zejména pokud jde o: (1) zajištění výzbroje a výstroje vojáka; (2) klíčové systémy pozemního vojska; (3) klíčové druhy munice pro pozemní síly a vzdušné síly; (4) radarové a monitorovací systémy; (5) zajištění minimálně základní provozuschopnosti letecké techniky z domácích zdrojů; (6) komunikační a informační infrastrukturu a její ochranu.

Bezpečnost dodávek je významným prvkem pokrytí materiálních potřeb ozbrojených sil především v období krize. Definovány jsou čtyři úrovně bezpečnosti dodávek z hlediska geopolitické charakteristiky dodavatelů.

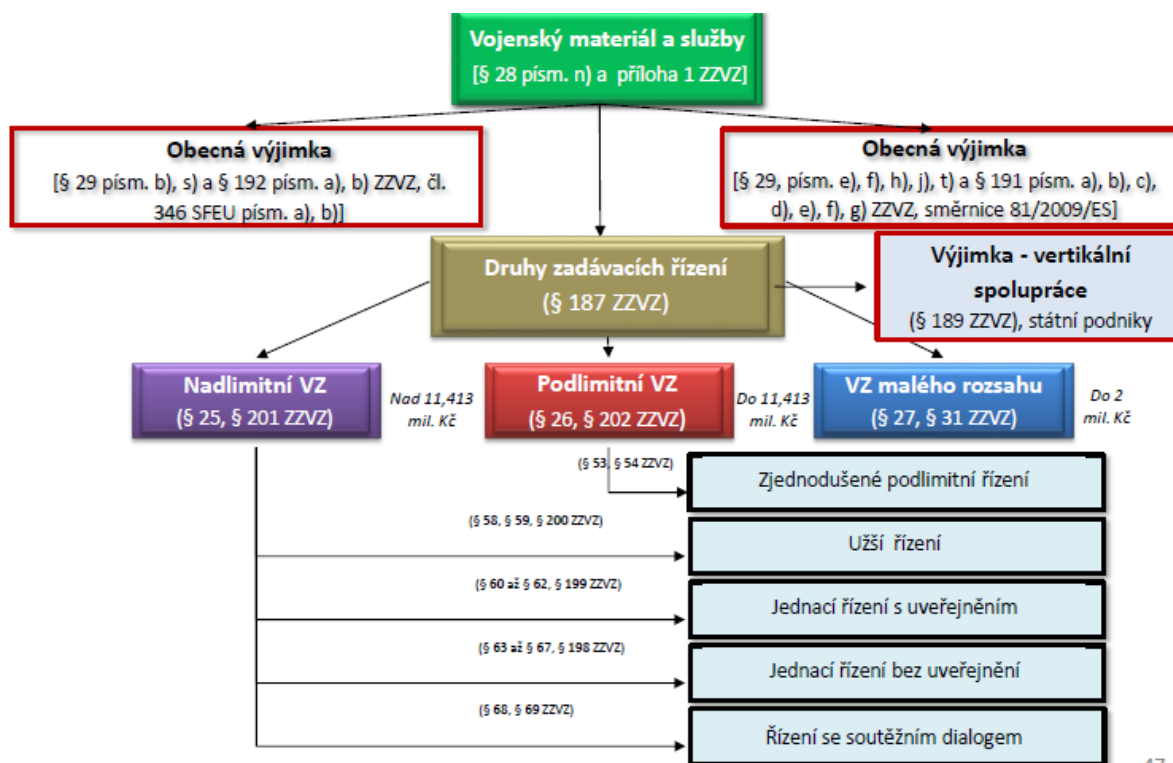
1. Úroveň: produkce vojenského materiálu je realizována na území ČR průmyslovými kapacitami ve vlastnictví státu. Stát má plně pod kontrolou vlastnickou strukturu, bezpečnost informací, vlastní řízení podniku i řízení dodavatelských řetězců. Z pohledu ministerstva představují státní podniky základní pojistku pro zajištění požadovaných etap životního cyklu vojenského materiálu a garanta nejvyšší bezpečnosti dodávek pro OS ČR, a plní tedy funkci strategického dodavatele.

2. Úroveň: produkce vojenského materiálu je realizována na území ČR privátními výrobci/dodavateli. Stát nemá plně pod kontrolou bezpečnost informací, vlastnickou strukturu ani řízení dodavatelských řetězců. Průmysl je schopen zajistit všechny etapy životního cyklu a v případě krize se stává, společně se strategickými státními podniky obranného průmyslu na 1. úrovni, hlavním dodavatelem vojenského materiálu s vysokou garancí bezpečnosti dodávek. V případě splnění podmínek může průmysl na 2. úrovni plnit funkci strategického dodavatele.

3. Úroveň: produkce vojenského materiálu probíhá na území strategických spojenců ČR (především členské státy NATO a EU). Míra bezpečnosti dodávek je nižší, změny bezpečnostní situace mohou zvyšovat riziko výpadku dodávek. Uplatňovány jsou mechanismy pro zvýšení bezpečnosti dodávek v oblasti klíčových technologií mj. formou průmyslové spolupráce s transferem technologií a garancí prostřednictvím mezivládních dohod.

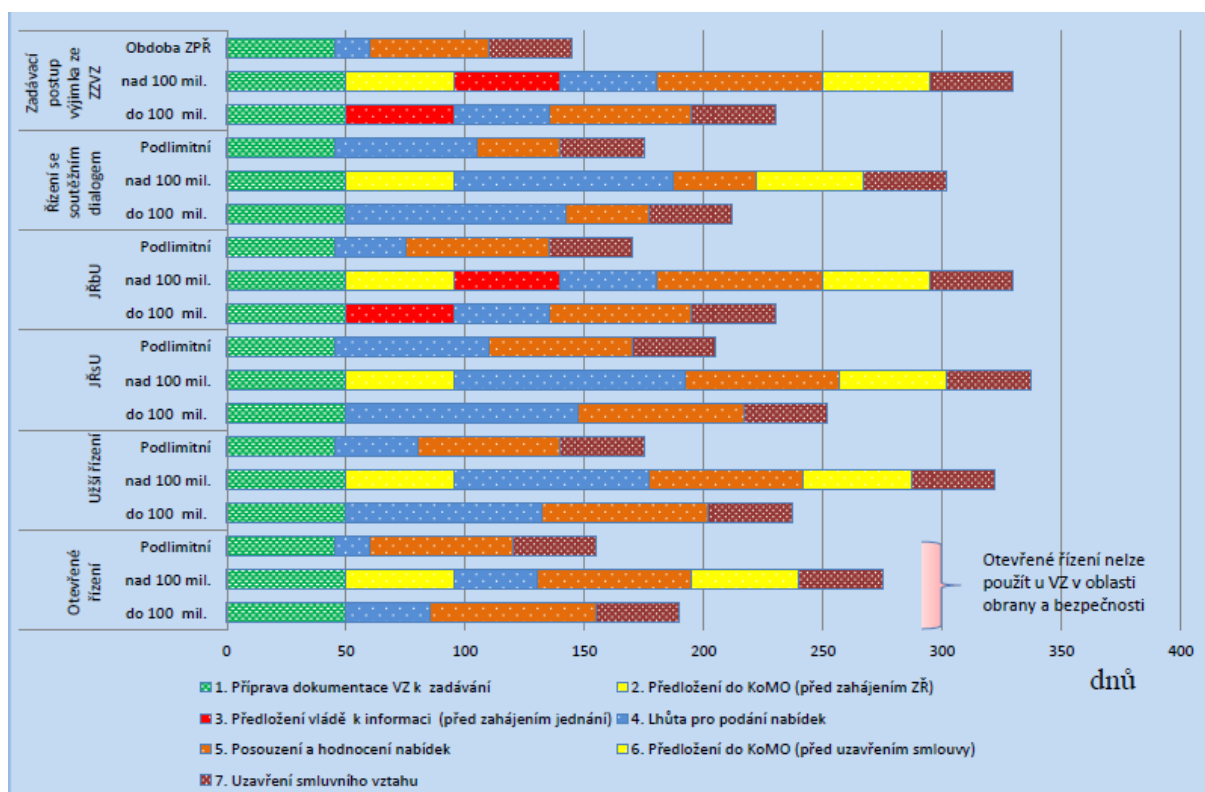
4. Úroveň: produkce vojenského materiálu probíhá na území ostatních světových dodavatelů. Bezpečnost dodávek není v případě krize garantována. Pro zajištění životního cyklu je nezbytné zajistit transfer technologií pro relevantní etapy životního cyklu. Podmínky přidělování veřejných jsou stanoveny zákonem a podmínkami směrnice EU. Pro vojenský materiál a služby lze využít výjimky ze zákona.

Zadávání veřejných zakázek je dáno zákonem a směrnicemi EU. Na obrázku níže jsou uvedeny možnosti výjimek a druhy zadávacích řízení v závislosti na velikosti zakázek v oblasti bezpečnosti a obrany (vojenský charakter majetku a služeb).



47

Zadávání veřejných zakázek v oblasti obrany a bezpečnosti je v závislosti na podmínkách zadávacích postupů dle zákona časově náročný proces, který je demonstrován na obrázku níže. Možnosti jeho realizaci v rámci fiskálního roku vyžaduje důkladnou přípravu, efektivní organizaci a velkou dávku štěstí (odvolávání se na výsledek výběrového řízení).



Shrnutí učiva

V rámci lekce jste získali základní rozsah znalostí pro úspěšnou orientaci v procesu vyzbrojování ozbrojených sil, který má vazbu na plánování, logistickou podporu a spolupráci s průmyslem. Z vojenského pohledu má zásadní význam plánovací proces, v jehož rámci jsou identifikovány požadavky na schopnosti a definována operační efektivnost systémů. Požadavky na logistickou podporu determinují náklady životního cyklu. Spolupráce s průmyslem je významná z pohledu zajištění bezpečnosti dodávek především v období krize.

Kontrolní (nehodnocené) otázky

V rámci semináře budete připraveni se vyjádřit k následujícím problémovým okruhům:

1. Strategie k minimalizaci rizik v procesu vyzbrojování
2. Přístupy k definování operačních požadavků a způsob řešení konkurenčních požadavků na operační efektivnost, implikace.
3. Způsoby zajištění podpory životního cyklu a odhady souvisejících nákladů.

Diskutované problémy jsou zřejmé z obrázku níže.



Klíčová slova

Vyzbrojování, akvizice, veřejná zakázka, životní cyklus, obranný průmysl, podstatné bezpečnostní zájmy, operační efektivnost, pořízování majetku a služeb

Studijní literatura

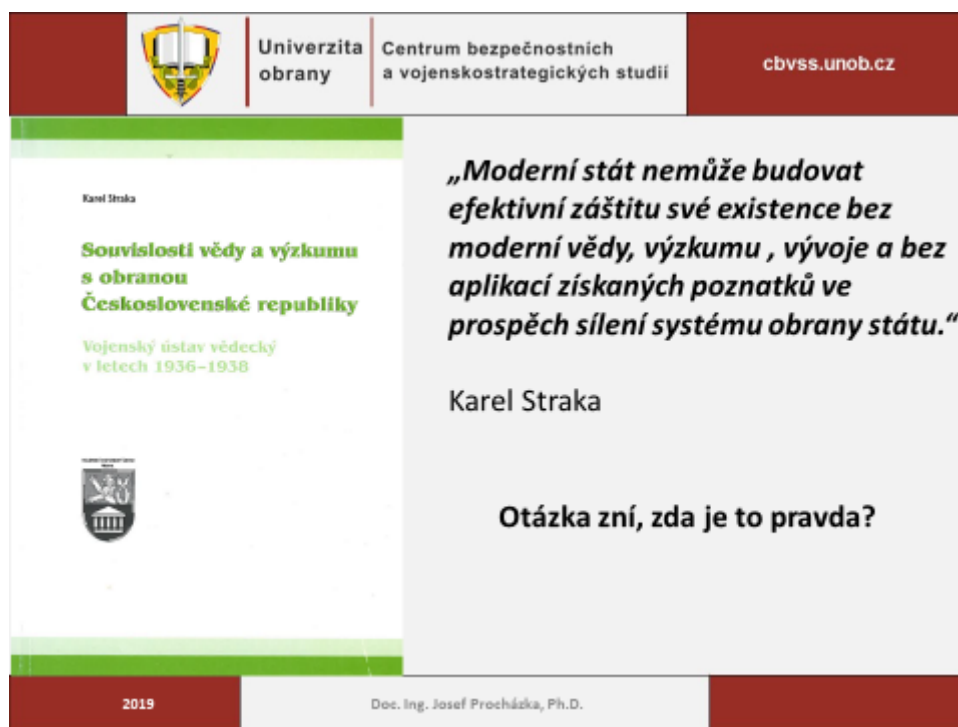
1. Zákon 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.
2. Strategie vyzbrojování a podpory obranného průmyslu ČR do roku 2025.
3. Usnesení vlády č. 875 ze dne 15. září 2004, *o Národní strategii vyzbrojování*. Ministerstvo obrany ČR, Praha, 2004.
4. Smlouva o fungování EU (Lisabonská smlouva), Směrnice 2009/81/EU a usnesení Rady EU 2013 k zakázkám v oblasti obrany.
5. RMO č. 117/2014 Věstníku, Nabývání majetku v ReMO.
6. ČOS 051655 Procesy životního cyklu systémů v NATO, Dostupné na: <http://www.oos-data.army.cz/cos/cos/051655.pdf>
7. ČOS 051662 Příručka pro postupné plánování vyzbrojování. Dostupné na: <http://www.oos-data.army.cz/cos/cos/051662.pdf>
8. Metodika přípravy centrálního nákupu majetku a služeb v oblasti běžných výdajů SEM MO.
9. AAP-20, Ed. 2, change 2 Phased Armaments Programming System (PAPS)
10. AAP-48, Ed. B, version 1 NATO System Life Cycle Processes
11. RMO č. 103/2013 Věstníku, Projektové řízení v rezortu Ministerstva obrany
12. NVMO č. 100/2015 Věstníku, Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany

Lekce 5

VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE

Úvod do studia lekce

Obranný výzkum, vývoj a inovace (VVI) představuje významný nástroj SŘO (obrázek 11). V moderních státech je systémově využíván jeho potenciál pro posilování obranyschopnosti státu, výstavbu účinného systému obrany státu a rozvoj schopností ozbrojených sil. Oblast VVI tak ovlivňuje především obranné plánování země, plánování schopností ozbrojených sil a jejich použití a akviziční proces.



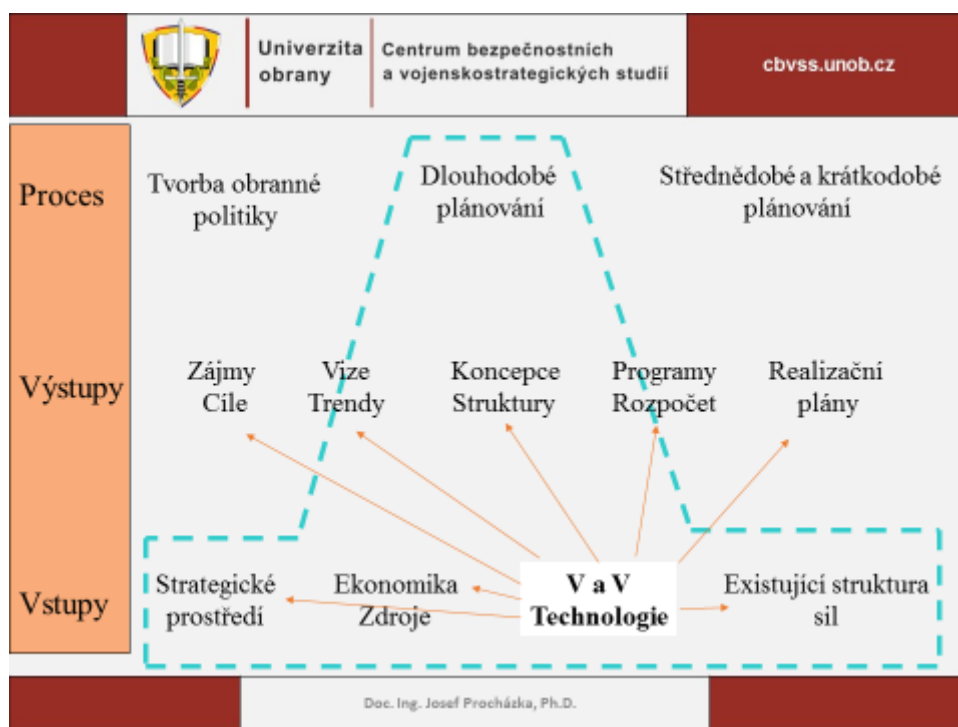
Obrázek 11: Význam vědy pro zajišťování obrany státu

Učební cíl (e) případně otázku (y)

Cílem lekce je objasnit účel a cíle obranného výzkumu, vývoje a inovací (VVI) a jeho vztah k obrannému plánování země, plánování schopností i akvizičnímu procesu v podmínkách ReMO. Objasněna bude vazba mezi národním obranným VVI s VVI na úrovni NATO a EU. VVI bude vymezen jako nástroj SŘO a objasněno bude řízení VVI v podmínkách ReMO.

Učební text

Smyslem VVI je přispívat novými poznatky k věrohodnému zajištění obrany státu (deterence, prevence, celospolečenská odolnost a funkčnost celého systému obrany státu a ozbrojených sil). VVI přispívá svoji predikční rolí (hodnocením vojenských implikací vývoje bezpečnostního a operačního prostředí a technologického vývoje) k přípravě na válku budoucí, nikoli minulou! Novými poznatky vytváří podmínky pro úspěšné vedení válečného (ozbrojeného) konfliktu. Role VVI v procesu tvorby obranné politiky a obranného plánování jsou patrné z obrázku 12.



Obrázek 12: Role VVI v procesu tvorby obranné politiky a obranného plánování

Cíle a priority VVI vycházejí ze strategických dokumentů (BS ČR, OS ČR, DV 2035, Strategie vyzbrojování a podpory obranného průmyslu, KVAČR 2030)

Koncepční nastavení VVI (Koncepce aplikovaného obranného výzkumu a inovací 2016 - 2022) odráží rovněž Národní politiku a priority VVI.

Základním nástrojem obranného VVI jsou schopnosti obranného průmyslu, který představuje základní stavební kámen bezpečnostní struktury státu. VVI je realizován v rámci programů aplikovaného obranného VVI.

Na úrovni státu je VVI řízen podle zákona 130, o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků. Metodicky je činnost v této oblasti usměrněna činností Rady vlády pro hodnocení výzkumu a vývoje. V současnosti jsou výzkumné instituce a jejich výsledky hodnoceny podle metodiky 17 plus!

Na úrovni ReMO je základním řídicím dokumentem RMO 34/2011, obranný aplikovaný výzkum a vývoj v ReMO.

Role aktérů:

- Poskytovatel podpory (ReMO) koncepčně řídí VVI; formuluje programy; stanovuje priority ve vazbě na cíle výstavby ozbrojených sil; vybírá, řídí a kontroluje projekty obranného výzkumu; poskytuje institucionální podporu subjektům ReMO; vyhodnocuje využívání výsledků. Dále zabezpečuje činnost Rady Ministerstva obrany pro obranný aplikovaný výzkum a vývoj a Rady pro program obranného výzkumu a vývoje. Spravuje databázi pro centrální evidenci výzkumných projektů, veřejných soutěží a centrální registr výsledků VVI za MO podle požadavků Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace; řídí vlastnická práva k výsledkům a využití výsledků

řešených projektů; plní roli majetkového hospodáře pro majetek zařazený do majetkových uskupení.

- Příjemce (státní podniky, příspěvkové organizace, vojenské školství, organizační celky MO. ...) rozvíjí schopnosti ve vazbě na jejich poslání a priority VVI; spolupracují v rámci NATO a EU; ucházejí se o účelovou podporu EU, NATO a národních poskytovatelů; řeší expertní úkoly podle potřeb ReMO.
- Uživatel výsledků **specifikuje potřeby!!!!**; hodnotí průběh řešení projektů (oponentní řízení); provádí vojskové zkoušky; zavádí výsledky

Pro účinné řízení VVI v podmínkách ReMO je vytvořena Rada ministra obrany pro obranný výzkum a vývoj. Je to stálý poradní orgán ministra obrany, který posuzuje a navrhuje řešení koncepčních otázek VVI. Ke každému programu VVI je zřízena rada programu, která je nestálý poradní orgán ředitele sekce pro posuzování požadavků uživatelů výsledků na řešení projektů v rámci daného programu. Posuzuje požadavky na projekty, stanovuje pořadí.

Na následujících obrázcích jsou uvedeny priority obranného VVI na národní úrovni a v rámci NATO a EU.

	Univerzita obraný	Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií	cbvss.unob.cz
KONCEPČNÍ SMĚŘOVÁNÍ OBRANNÉHO VÝZKUMU			
Koncepte obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016 až 2022 – priority (materiálový výzkumu)			
1. Vývoj nových zbraňových a obranných systémů 2. Účinná ochrana sil a prostředků 3. Příprava, mobilita a účinné působení sil 4. Přeprava a udržitelnost sil 5. Zdravotnické zabezpečení 6. Rozvoj SVŘ, kybernetická obrana			
2019	Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D.		



KONCEPČNÍ SMĚŘOVÁNÍ OBRANNÉHO VÝZKUMU

Koncepce obranného aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016 až 2022 – priority (nemateriálový výzkumu)

1. Analytická podpora řízení:
 - strategické analýzy charakteru konfliktů,
 - rozvoj schopností předvídat vývoj bezpečnostního prostředí.
2. Rozvoj kompetencí personálu, výcvik a simulační technologie
 - rozvoj moderních simulačních technologií pro výcvik,
 - příprava, výcvik a udržování schopností vojenských profesionálů.
3. Vojenské umění
 - rozvoj vojenské strategie a vojenského umění s důrazem na aktuální metody vedení boje,
 - zvýšení modularity sil při vytváření pružných organizačních struktur,
 - rychlá a účinná reakce na operace protivníka s důrazem na působení v cizím a asymetrickém prostředí.

2019

Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D.



NATO Science & Technology Strategy

Sustaining Technological Advantage

Approved by the North Atlantic Council on 27 July 2018

KONCEPČNÍ SMĚŘOVÁNÍ VÝZKUMU V RÁMCI NATO

PRIORITY:

- ROZVOJ ZNALOSTÍ
- SCHOPNOSTI - INOVACE
- PODPORA ROZHODOVÁNÍ (evidence – based)
- AUTONOMNÍ SYSTÉMY
- UMĚLÁ INTELIGENCE
- ZPRACOVÁNÍ DAT
- POSILOVÁNÍ VÝKONNOSTI ČLOVĚKA
- ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ
- MATERIÁLY, ENERGIE

2019

Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D.

EDA CapTechs

- GEM 01 (Materials & Structures)
- GEM 02 (Energetic, Missiles & Munitions)
- GEM 03 (Ground Systems & their Environment)
- GEM 04 (Guidance & Control)
- IAP 01 (Components)
- IAP 02 (RF Sensors system & Signal Processing)
- IAP 03 (Optical Sensors Systems & Signal Processing)
- IAP 04 (CIS & Networks)
- ESM 01 (Naval Systems & their Environment)
- ESM 02 (Aerial Systems & their Environment)
- ESM 03 (Systems of systems, Space, Simulation & Experimentation)
- ESM 04 (Human factor & CBR Protection)

Zaměření VVI na úrovni CBVSS: rozpracování teorie vedení boje ve všech doménách (multidimenzionální působení na úrovni sil); umělá inteligence a její využití pro podporu rozhodování v operacích (kognitivní omezení člověka v informačním věku – sledovatelský výzkum); analýza ozbrojených (válečných) konfliktů a predikce charakteru budoucího působení sil; systematická analýza strategického prostředí a jeho důsledky na zajišťování obrany státu (dostupné výsledky viz obrázky níže); racionalizace strategického řízení obrany a jeho podpora nástroji simulace a modelování (zvládnutá informace). Výstupy CBVSS z hodnocení strategického prostředí jsou patrné z obrázku níže.



Shrnutí učiva

Oblast VVI sehrává významnou roli v zajišťování obrany země, při výstavbě systému obrany státu, rozvoji schopností ozbrojených sil a jejich účinném použití. V podmínkách ReMO je nastaven systém řízení vědy, který je odvozen od zákonem stanovených podmínek, od koncepčního nastavení vědy v ČR a hodnocení výsledků na úrovni státu. Cíle a priority obranného VVI jsou odvozeny od potřeb ReMO, především OS.

Cíle a priority jsou realizovány v rámci programů VVI. **Uživatelé mají možnost využít tento nástroj SŘO pro potřeby rozvoje jejich organizací!! Otázkou je, do jaké míry tak činí!**

Kontrolní (nehodnocené) otázky

Jakým způsobem je možné využít možností VVI pro řešení požadavků vaší organizace? (zaškrtněte vhodné odpovědi)

- Požadavky zapracují do úpravy zákona o VVI.
- Požadavky zapracují do KVAČR.
- Požadavky zapracují do metodiky hodnocení VVI.
- Požadavky zapracují do Koncepce VVI.
- Požadavky zapracují do plánu práce Rady ministra obrany pro VVI.
- Požadavky zapracují do programů a projektů VVI.

Klíčová slova

Výzkum, vývoj, inovace; programy výzkumu, vývoje a inovací;

Studijní literatura

- Zákon 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků.

- Metodika Rady vlády pro hodnocení výzkumu a vývoje (Metodika M17 plus).
- RMO 34/2011, obranný aplikovaný výzkum a vývoj v ReMO
- Národní politika a priority VVI.
- Strategie vyzbrojování a podpory obranného průmyslu (ReMO).
- Koncepce aplikovaného obranného výzkumu a inovací 2016 - 2022 (ReMO).

Lekce 6

AUDITNÍ FUNKCE

Úvod do studia lekce

Auditní funkce má zásadní význam pro realizaci strategického řízení v souladu se zásadami **účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti**. V praxi rozlišujeme externí a interní audit.

Externí audit je v podmínkách veřejné správy ČR zabezpečován především Nejvyšším kontrolním úřadem.

Provádění interní auditní činnosti ústředního správního úřadu je dáno ustanoveními § 28 až 31 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a vyhláškou MF č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole ve veřejné správě.

Učební cíl (e) případně otázku (y)

Cílem lekce je pochopit význam a způsob uplatnění interní auditní funkce v podmínkách ReMO a získat základní penzum znalostí o zásadách účelného, hospodárného a efektivního řízení,

Učební text

Organizační podmínky zabezpečení auditní funkce jsou v podmínkách ReMO nastaveny RMO č. 8/2006 - Interní audit. Interní audit je prováděn od 1. října 2001.

Auditní funkce zabezpečuje metodické řízení a nezbytnou analytickou činnost, realizaci auditu a následnou kontrolní činnost. Realizovány jsou následující činnosti: (1) plánování, organizování, hodnocení interního auditu a reporting; (2) provádění interního auditu; (3) monitoring informací souvisejících s interním auditem; (4) poskytování konzultací.

Proces provádění interního auditu v ReMO je popsán v dokumentu „Manuál zabezpečení IA v MO“.

Řízení kvality IA v ReMO zahrnuje: (1) průběžné interní hodnocení kvality IA (dílkých činností); (2) pravidelné interní hodnocení „sebehodnocení“ (správnosti a komplexnosti nastavení procesu IA); (3) externí hodnocení kvality interního auditu – formou nezávislé validace sebehodnocení (externím certifikovaným validátorem). Řízení kvality IA je popsáno v dokumentu „Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA v působnosti MO“.

Interní audit je nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, které zjišťuje, zda jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy; zda jsou včas rozpoznávána rizika a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění; zda řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace; a zda jsou plněna provozní a finanční kritéria; zda je zavedený vnitřní kontrolní systém dostatečně účinný a reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek; zda dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle organizace budou splněny.

Cíle finanční kontroly:

- prověřovat dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány;
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobených zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností;
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly;
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

V praxi se setkáváme s pojmem operace (finanční a majetková). Pojem vyjadřuje postupy při nakládání s veřejnými prostředky, které mají svůj odraz v příslušných evidencích (zejména účetní, pokladní a operativní). Pojmové vymezení správnosti finanční a majetkové operace vychází z pohledu zajišťování plnění úkolů ve veřejné správě v souladu s právními aspekty (soulad operace s právními předpisy) i ekonomickými aspekty (dosažení optimálního vztahu mezi hospodárností, účelností a efektivností operace).

Hospodárností se rozumí takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. Hospodárnost je definována jako minimalizace veřejných výdajů veřejných prostředků na vstupu za předpokladu dosažení přiměřené (odpovídající) kvality výstupu. Prověřuje se případná možnost využití levnějších vstupů, za předpokladu zajištění potřebné kvality. Je to takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků. Znamená "dělat věci levně", týká se nákladů, jde o kritérium hodnocené na vstupu.

Efektivností se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Efektivnost je vyjádřením maximalizace výsledků činnosti ve vztahu k použitým disponibilním veřejným prostředkům. V rámci prověřování efektivnosti se zaměřujeme na to, zda je zajištěn požadovaný výstup. K plnému ocenění efektivnosti je vhodné porovnání informací o poměru vstupů a výstupů v jiné (podobné) organizaci (benchmarking). Efektivností je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Znamená "dělání věcí správnou cestou". Jde o kritérium, které hodnotí vztah mezi vstupem a výstupem.

Účelností se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Účinnost se týká měření toho, do jaké míry bylo dosaženo cílů. Znamená "dělání správných věcí". Jde o kritérium hodnocené na výstupu. Cíle jsou formulovány v souladu s metodou SMART.

Kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti odpovídají v angličtině přístupu "3E": Economy, Efficiency, Effectiveness.

Žádný kontrolní systém neposkytuje dokonalou záruku proti riziku špatného fungování nebo nepoctivosti. Jakýkoli systém, který usiluje o dosažení svého cíle, by mohl vést k nákladům značně neúměrným rizikům a k nepružnosti organizace; platí to zejména pro složité organizace.

Správným cílem kontrolního systému by tudíž mělo být poskytnutí „rozumného ujištění“, že k nesprávným krokům nedojde, nebo že, dojde-li k nim, budou objeveny a ohlášeny příslušné instituci.

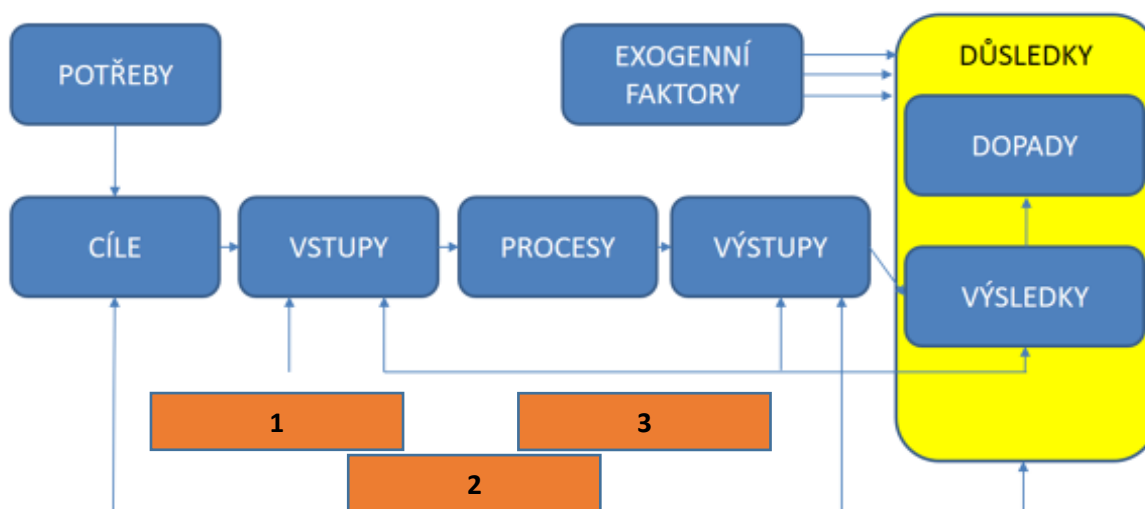
Interní audit hodnotí, dle Standardů pro profesionální praxi interních auditorů, řízení rizik, řídicí a kontrolní systémy, řízení a správu společnosti (orgánu veřejné správy) a přispívá k jejich zdokonalování. Náplň činnosti interního auditu je zaměřena zejména na dodržování obecně závazných i vnitřních předpisů, spolehlivost a integritu finančních a jiných informací, ochranu veřejných prostředků, hodnocení efektivnosti a účelnosti procesů, stanovení odpovědností a cílů a plnění stanovených záměrů a cílů.

Shrnutí učiva

IA je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřena na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematicky metodicky přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. Máte základní znalosti o funkcionalitě interního auditu v podmínkách ReMo. Dokážete se orientovat v systémovém a procesním nastavení interní auditní funkce a zvládli jste základní terminologii. Osvojili jste si zásady účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti, které je zcela nezbytné uplatňovat ve vaší každodenní řídicí praxi.

Kontrolní (nehodnocené) otázky

Na základě znalostí získané studiem lekce doplňte na správné místo v obrázku (za číslo 1 až 3) zásady účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti.



Klíčová slova

Interní audit, řízení rizik, kontrolní činnost, účelnost, hospodárnost, efektivnost

Studijní literatura

- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole),
- Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole,
- RMO č. 8/2006 Věstníku, Interní audit,
- RMO č. 20/2015 Věstníku, Řízení rizik v rezortu MO,
- RMO č. 27/2018 Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany,
- NVMO č. 28/2018 Výkon finanční kontroly v působnosti Ministerstva obrany.

ZÁVĚR

Úspěšně jste zvládli studium problematiky především podpůrných oblastí SŘO (zásady a přístupy k řízení materiálních, lidských a finančních zdrojů, VVI a IA). Získali jste základní znalosti o jejich funkcionalitě, která je dána zpravidla zákony, vyhláškami, vnitřními předpisy ReMO, metodikami.

Dlouhodobé směřování rozvoje těchto oblastí je vymezeno koncepčními dokumenty, a to jak na rezortní, tak i národní či nadnárodní úrovni.

SŘO v podmínkách ReMo směřuje k uplatňování nejlepší praxe, která je dána poznáním souvisejících procesů na úrovni státu a v rámci přenosů poznatků z řídicí praxe našich spojenců a mezinárodních organizací.

Dynamika vývoje poznání vyžaduje soustavné přizpůsobování těchto procesů SŘO novým výzvám. **Úspěšné organizace nikdy nemohou být spokojeny s nastavením jejich vnitřních procesů!!!**

Vzhledem ke komplexnosti problematiky je potřebné počítat s tím, že hlubší porozumění všech souvislostí vyžaduje studium nad rámec tohoto studijního materiálu.