

Podplukovník Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

## Reforma a profesionalizace ozbrojených sil České republiky v pohledu projektového managementu

**NÁZORY  
POLEMIKA**

*Z pohledu projektového managementu lze jakoukoliv reformu ve státní správě, např. profesionalizaci ozbrojených sil ČR, považovat za projekt. Proto lze na ně nahlížet i optikou této metody řízení změn, inovací, uvnitř dané organizační soustavy. Při důsledné aplikaci takového prismatu lze dokonce vysvětlit skryté jevy doprovázející tyto veřejné projekty. Jedním z takových jevů v případě profesionalizace ozbrojených sil ČR je neadekvátní vědecká podpora tohoto projektu v oblasti společenských a humanitních věd, které hrají klíčovou roli při řízení rozsáhlých sociálních systémů, jakými jsou např. armáda, policie nebo státní správa“.*

### Úvod

V českém veřejném sektoru se postupně prosazuje jak řízení projektů, tak projektové řízení. První je typické pro oblast investiční výstavby, pořízování movitého majetku, výzkum a vývoj a podobné oblasti, ve kterých se cestou realizace projektů usiluje o dosažení některého z operačních cílů [1, s. 36-42] ze stromu cílů dané organizační jednotky. Druhé je nástrojem pro vzájemnou koordinaci a řízení jednotlivých projektů [2, s. 22-23] směřujících společně k dosažení specifických nebo obecných cílů politiky realizované managementem daného ministerstva nebo bezpečnostní instituce. Snahu o institucionalizaci projektového řízení lze zaznamenat také v rezortu Ministerstva obrany. To dokumentují rozkazy ministra obrany č. 49 z 18. 12. 2002, *Realizace pilotních projektů v rezortu Ministerstva obrany* a č. 13 z 1. 4. 2003, *Organizace, plánování a řízení pilotních projektů v rezortu Ministerstva obrany*. Ty měly vytvořit základní rezortní legislativní rámec pro realizaci záměru reformy ozbrojených sil České republiky představovaným usnesením vlády ČR č. 1140 z 13. 12. 2002, *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*.

Z pohledu projektového managementu [2] je reforma ozbrojených sil svou podstatou komplexním, dlouhodobým, jedinečným a složitým projektem obsahujícím řadu speciálních i jednoduchých projektů realizovaných v průběhu reformy ve středovém i krátkodobém horizontu, [2, s. 12] jehož cílem je realizace inovací uvedených v jeho záměru. Klíčovou částí reformy ozbrojených sil České republiky představuje komplexní projekt jejich profesionalizace.

Vzhledem k tomu, že ozbrojené síly, státní správa, místní samospráva apod. představují v každém státě solitér založený na politických, kulturních, mocenských a zdrojových specifitách daného státu, není cílem tohoto článku ukázat komplexní projekt reformy ozbrojených sil ČR v kontextu obdobných projektů ve státech NATO nebo EU, ale prezentovat jeden z jeho dílčích projektů – profesionalizaci ozbrojených sil – optikou projektového řízení. Použití tohoto konceptu totiž umožňuje lépe si uvědomit rizika a některé kritické systémové souvislosti, které bývají zastřeny při prezentaci reformou

v „jazyce úředníků a politiků“, zvláště jestliže příprava těchto veřejných projektů ignoruje lidovou moudrost vtělenou do úsloví, že když dva dělají totéž, nikdy to nebude totéž. Takto je možné si uvědomit i specifickou roli sociálních a humanitních věd při po podpoře přípravy a realizace těchto národních projektů.

V tomto směru se však příspěvek nezabývá podrobnou analýzou ne/adekvátních vědeckých kapacit v rezortu Ministerstva obrany. Autor předpokládá, že tyto kapacity byly s ohledem na logiku procesního managementu a komplexní charakter projektu reformy ozbrojených sil ČR stanoveny jejími tvůrci, včetně týmu, jenž připravil tzv. její druhý krok schválený vládou ČR jejím usnesením č. 1194 z 22. 10. 2007, *Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky*.

## 1. Pojem projektu a veřejného projektu

Ve své podstatě není reforma nic jiného, než rozsáhlá, složitá operace vyžadující si plánování a řízení. Koncepce je v tomto případě úředně schváleným záměrem na její provedení. V tomto anglosaském pojetí slova *project* je proto projekt chápán jako zdokumentovaný výsledek tvůrčího procesu, záměr postupu v dané věci [2, s. 11] považovaný za optimální sled dílčích kroků potřebných pro dosažení cíle/cílů celé operace.

Vladimír Němec v knize *Projektový management* v této souvislosti definuje projekt jako: „[...] cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ [2, s. 11] Takto je ve své podstatě každý projekt vymezen:

- věcně, cílem (skupinou cílů);
- procesně, strategií (vhodný postup) vedoucí k dosažení cíle;
- ekonomicky, zdroji a náklady potřebnými pro uskutečnění záměru;
- časově, svým trváním – začátkem a koncem. [2, s. 11]

Při takovémto vymezení platí, že:

- Cílem projektu je uskutečnění inovace v předpokládaných měřitelných parametrech popisujících požadovanou inovaci.
- Inovací je jakákoliv zamýšlená změna vedoucí k novému stavu předmětu inovace, který je odlišný od stavu původního. [2, s. 18]
- Předmětem inovace může být proces, systém, uspořádání prvků tohoto systému, chování tohoto systému, apod., jehož změna je předjímana svým popisem v záměru projektu.

Z hlediska nároků na realizaci [2, s. 18] lze projekty dělit na:

- Komplexní – Tyto projekty jsou svým charakterem unikátní, jejich realizace vyžaduje mnoho času v podobě řady měsíců nebo dokonce roků (dlouhodobé projekty), je nákladná a jejich řízení vyžaduje nejenom zkušenost, ale mnohdy jsou tyto projekty závislé na vědecké podpoře. Komplexní projekty jsou spojeny s množinou operačních cílů vytvářejících specifický cíl a následně obecný cíl.
- Speciální – Tyto projekty jsou jednodušší než projekty komplexní, a proto jde zpravidla o střednědobé projekty, jejich řízení však vedle zkušenosti zpravidla vyžaduje i vědeckou podporu, tedy účast vědeckých specialistů. Speciální projekty lze vymežit specifickým cílem či jedním nebo více operačními cíli.

- Jednoduché – Jde o malé a zpravidla krátkodobé projekty, vymezené jedním operačním cílem, nenáročné na své řízení, vyžadující použití standardizovaných postupů; z těchto projektů může být složen komplexní nebo speciální projekt.

Zařazení projektu do některé z uvedené kategorie je závislé na řádu inovace, která má být realizována. Zpravidla jednoduché projekty odpovídají řádu inovace 0 až 3; speciální projekty řádu inovace 3 až 5 a komplexní projekty řádů inovace 5 a vyšší. [2, s. 12]

Paradoxem projektů realizovaných ve veřejném sektoru je jejich poněkud umělé vyčleňování z množiny projektů a jejich označování jako veřejné projekty. Prof. Fr. Ochraňa [3, s. 9] k tomu uvádí: „Při hledání odpovědi na otázku, co je veřejný projekt, zjistíme, že termín ‚veřejný projekt‘ je sice běžně používán, ale v odborné literatuře dosud neexistuje obecně přijímaná definice.“ Ochraňa dále nabízí svou pracovní definici veřejného projektu chápaného jako: „[...] systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má (zpravidla) charakter investiční akce.“ případně „[...] návrh na systémovou změnu alokace veřejných zdrojů.“ který má „[...] formu materiálního nebo duchovního produktu (veřejného statku) s předem zadanými společenskými cíli, přínosy a očekáváním.“ V poznámce č. 1 však odkazuje na definici projektu tak, jak ji obecně chápe projektový management.

Proto raději doplníme Němcovu definici její specifikací pro prostředí veřejného sektoru. Specifikou veřejných projektů tak je, že jejich návrh zpravidla:

- musí respektovat veřejné právo,
- je motivován veřejným zájmem,
- je přijímán v procesu veřejné volby,
- obsahuje inovace dotýkající se zajišťování veřejných statků nebo služeb,
- je financovaný z veřejných financí.

Tyto dodatečné atributy projektu jsou zároveň dostačující pro udělení si představy o stabilitě prostředí, v němž jsou veřejné projekty uskutečňovány. To je důležité především pro střednědobé a dlouhodobé projekty, jestliže v průběhu jejich realizace dochází k nestabilitě vládnutí a nestabilitě vývoje veřejných financí. Těmto projektům hrozí buď administrativní zrušení, nebo omezení financování, a to především v případě, že jsou buď motivovány ideologickými paradigmaty politických stran stíhající se u moci, nebo se prostě pro jejich realizaci nedostává finančních prostředků.

Při vymezení politického cyklu řádným volebním cyklem, speciální a komplexní projekty vždy přesahují funkční období vlády, která veřejný projekt iniciovala a zahájila. Při stabilním vládnutím „jedné vlády“ tak jsou pod kontrolou vlastně jen jednoduché veřejné projekty.

## 2. Inovace a inovační řády

Jak bylo výše uvedeno, inovace je jakákoliv zamýšlená (tj. cílevědomá) změna, která změní (inovuje) předmět inovace (jeho funkčnost, strukturu, formu, chování apod.).

Formálně je inovací: „[...] zavedení nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb do praxe, s tím, že se rozlišují: 1. inovace postupů, kterými se rozumí realizace nového nebo podstatně zdokonaleného způsobu výroby nebo poskytování služeb, včetně významných změn techniky, zařízení nebo programového vybavení, 2. organizační inovace, kterými se rozumí realizace nového způsobu organizace obchodních

praktik podniků, pracovišť nebo vnějších vztahů.“ jak to definuje § 2 odst. 1, písm. d) zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje), ve znění pozdějších předpisů.

Tato definice je důležitá pro statistické sledování inovací a především sledování úspěšnosti veřejné podpory výzkumu a vývoji v České republice, jak to dokumentují publikace Českého statistického úřadu věnované mapování problematiky inovací. Ani obecná, ani formální definice inovace podle českého právního řádu ovšem nevypovídá o očekávané náročnosti projektu. Ta je určována na základě zkušenosti a jako kritérium ohodnocení náročnosti projektu se využívá inovační řád [4] z Valentovy klasifikace inovačních řádů. [5]

Tab. 1: Inovační řády

řád	označení	podstata inovace/ cíľ projektu	na předmětu inovace se mění	typický příklad
0	regenerace	<b>obnova původních kvalit</b> předmětu inovace	nic	reprodukce majetku
1	změna kvanta	<b>zlepšení kvantitativních charakteristik</b> předmětu inovace	množství činitelů určujících funkčnost předmětu	rozšíření výroby náborem nových sil
2	intenzita	<b>zvýšení intenzity činnosti</b> předmětu inovace	rychlost operací určujících výkonové vlastnosti předmětu	zvýšené tempo montážní linky
3	reorganizace	<b>přeskupení vazeb</b> uvnitř předmětu inovace	dělba činnosti jednotlivých prvků	reorganizace výroby
4	kvalitativní adaptace	<b>změna kvalitativních charakteristik</b> předmětu inovace	vazba vlastností předmětu na nové činitele	změna organizačních postupů
5	varianta	<b>vytvoření nové varianty</b> předmětu inovace <b>modernizací jeho dílčích funkcí.</b>	kvality dílčích funkcí předmětu	částečná modernizace technického systému
6	generace	<b>vznik nové generace</b> předmětu inovace jeho rekonstrukcí při zachování původního pojetí jeho fungování	konstrukce předmětu	úplná modernizace technického systému
7	druh	<b>vytvoření nového druhu</b> předmětu při zachování původních principů zakládajících jeho fungování.	koncepce fungování předmětu	nový technický systém fungující částečně na nových principech
8	rod	<b>vytvoření nového rodu</b> předmětu inovace vyžadující si zcela nový princip využití poznatků vědy.	principy, na kterých je založeno fungování předmětu	nový technický systém fungující na nových technických principech

**Pramen:** Upraveno podle [2, s. 18-19] ; [4] a [5]

Valentova klasifikace rozlišuje celkem 10 inovačních řádů označených 0 až 9 uspořádaných podle své povahy do čtyř skupin. [5] Inovační řád 0 představuje regeneraci vlastností předmětu inovace. Pod inovační řády 1 až 4 jsou řazeny tzv. **racionalizační inovace**, při kterých se nemění podstata předmětu inovace, mění se však jeho vlastnosti.

Cílem racionalizačních inovací je adaptace na změněné systémové podmínky, ve kterých předmět inovace funguje. Inovační řád 5 až 8 zahrnuje **kvalitativní inovace**, při nichž se pro potřeby dosažení změn vlastností předmětu inovace zasahuje do podstaty tohoto předmětu. Mění se např. koncept zakládající jeho fungování, principy jeho fungování apod. Inovační řád 9 představuje **inovační převrat**, kdy z původní podstaty fungování předmětu inovace již není zachováno nic. Protože lze jen těžko očekávat inovační převrat v oblasti státní správy, byl inovační řád 9 z tab. 1 vypuštěn.

Inovace řazené pod inovační řády 5 až 9 bývají označovány jako **vědeckotechnické inovace**. Jejich realizace je podmíněna použitím vědeckého přístupu, účastí výzkumu a vývoje. Potřeba provedení výzkumu a vývoje při přípravě inovace a její realizaci je však na základě zkušeností předpokládána již od inovačního řádu 3. [2, s. 13] Tyto vědeckotechnické změny je obtížné realizovat v rámci předmětu inovace izolovaně, protože vyvolávají potřebu řetězce dalších (dílčích) inovačních změn v rámci struktury tohoto předmětu. [6, s. 119] Takové inovace se označují jako **komplexní inovace**. [4] Valentova klasifikace inovačních řádů je prezentována tabulkou 1. Tuto klasifikaci lze pro úplnost doplnit o inovační řád -1, tedy inovaci zhoršující výchozí stav.

Díky Valentově klasifikaci inovačních řádů lze odhadnout nejenom náročnost veřejného projektu, ale lze také racionálně odhadnout potřebu podpory přípravy a realizace takových projektů. U jedinečných, neopakovatelných projektů patřících k řádu komplexních inovací, je důležitá vědecká podpora, jež pro většinu realizátorů projektů z řad podniků nebo úřadů bývá obtížné zajistit vlastní silami. Tito realizátoři zpravidla disponují jenom zkušenostmi s řízením jednoduchých projektů a znalostmi o obdobných projektech realizovaných někým jiným v podobě analytických (např. články, zprávy, příspěvky do sborníků) nebo syntetických informačních pramenů (studie, monografie) získaných na základě rešerše.

U jedinečných projektů tak vystupuje do popředí motiv nejistoty, jejíž překonání si právě mnohdy vyžaduje vědecký přístup. Tato nejistota se může např. týkat ekonomických aspektů projektů, vývoje prostředí, ve kterém je projekt realizován, nebo existence kauzálních a jiných vazeb mezi dílčími projekty a způsobu jakým se tyto projekty ovlivňují. Překonání těchto „bílých míst“ je účelem různých komisí sestavovaných *ad hoc* soustředících příslušné specialisty, nebo systematického studia problémů vědeckými pracovišti z řad ústavů či kateder představující dlouhodobou systémovou podporu komplexním projektům a mající právě podobu zmiňovaných informačních pramenů. Pro zajímavost uvedme, že příprava rozhodnutí o profesionalizaci ozbrojených sil USA si vyžadovala hned několik studií, které se v případě odhadů celkových nákladů lišily v miliardách. [7, s. 127] Bližší představu o tehdejší vědecké podpoře tohoto projektu a charakteru „bílých míst“ si lze udělat z publikací RAND. [8, 9, 10, 11]

Naopak u projektů patřících k řádu racionalizačních inovací lze vycházet hlavně ze zkušeností projektového týmu s obdobnými projekty v minulosti. Tyto projekty tak jsou vlastně „rutinní“. Příklady některých veřejných projektů v odvětví obrany zachycuje tab. 2.

Tab. 2: Příklady veřejných projektů v odvětví obrany

řád inovace	příklad veřejného projektu
0	mírové doplňování ozbrojených sil vojáky
1	změna velikosti ozbrojených sil, de/mobilizace armády
2	zahájení vojenských operací podle plánu obrany/útoky
3	reorganizace a redislokace armády
4	zavedení civilní služby
5	profesionalizace armády
6	transformace obraných ozbrojených sil na expediční
7	nahrazení pravidelných ozbrojených sil soukromými vojenskými společnostmi
8	vytvoření ozbrojených sil schopných operovat v kosmu

### 3. Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil České republiky

Jak lze dovodit z předešlého výkladu, patří profesionalizace ozbrojených sil České republiky mezi jedinečné, neopakovatelné projekty řazené do kategorie komplexních inovací. Tuto komplexnost si lze dobře uvědomit, při rozboru cílů projektu vytyčených jeho záměrem, *Koncepcí výstavby profesionální Armády České republiky a Koncepcí mobilizace ozbrojených sil České republiky*. [12, 13] V tomto záměru jsou obsaženy nejenom kvalitativní inovace, ale také množství inovací racionalizačních.

V rámci celého záměru lze identifikovat tyto klíčové inovace:

- **Obměna technických a zbraňových systémů**, výzbroje a výstroje ozbrojených sil (řád inovace 0 až 6) tak, aby bylo dosaženo specializace ozbrojených sil, a zároveň zajištěny závazky ozbrojených sil vůči českému státu zakotvené ústavními zákony.
- **Zmenšení velikosti ozbrojených sil** (řád inovace 1). Jejich cílové počty se měly původně pohybovat mezi 34 000 až 36 000 vojáků z povolání a 10 000 občanských zaměstnanců; [12] později byl tento počet redukován na 26 200 vojáků z povolání a 8 800 občanských zaměstnanců. [13]
- **Změny ve výcviku a vzdělávání** (řád inovace 2) představované soustředěním výcviku do jednoho výcvikového centra a preferování intenzivního výcviku zaměřeného na výkon vojenské profese před poskytováním vzdělávání v rámci české vzdělávací soustavy.
- **Změny ve vnitřní organizaci odvětví obrany** (řád inovace 3), reorganizace a redislokace ozbrojených sil spojená se zmenšením počtu posádek a dislokačních míst. Její součástí byla např. konsolidace základny obranného výzkumu a vývoje, představované vojenskými technickými ústavami, pod křídla dvou státních podniků. [14]
- **Změny v personální struktuře** v podobě zmenšení podílů důstojníků (řád inovace 1), kde původní plán [12] předpokládal podíl důstojníků ve výši 15 až 20 %, podíl praporčíků 25 až 30 % a podíl rotmistrů/poddůstojníků by nebyl menší

než 50 % celkového počtu vojáků z povolání. Později byly tyto podíly pozměny u důstojníků na 15 až 25 % a u poddůstojníků/rotmistrů 40 až 60 %. [13] V rámci těchto inovací se předpokládalo **znovuvybudování hodnostního sboru rotmistrů** a jeho transformace na hodnostní sbor poddůstojníků (řád inovace 4).

- **Opuštění tradičního konceptu mobilizovatelné armády** (řád inovace 4) prostřednictvím vojenských záloh. Mobilizace měla být zajištěna prostřednictvím aktivních záloh; počty takto zmobilizované armády měly být 1,2 násobkem počtů prezenčních ozbrojených sil. [13]
- **Ustavení prezenční armády** (řád inovace 5) tvořené vojáky z povolání a vojáky v záloze vázanými v aktivních zálohách. V rámci takové varianty ozbrojených sil jsou vojáci z povolání nasazováni v zahraničí v rámci českých závazků vůči NATO a EU a příslušníci aktivních záloh plní vojenské úkoly na území České republiky, např. při ostraze objektů důležitých pro obranu státu.
- **Odstoupení od principu donucení** při mírovém doplňování ozbrojených sil a nahrazení vojáků základní služby vojáky z povolání v hodnostním sboru rotmistrů/poddůstojníků (řád inovace 5).
- **Opuštění modelu zaměstnanecké armády**, kde většina profesionálních vojáků může vykonávat vojenskou službu jako své celoživotní zaměstnání, a přiklonění se k modelu dobrovolnických ozbrojených sil, kde je pro většinu profesionálních vojáků jejich aktivní služba jen krátkodobou epizodou v jejich ekonomickém životě (řád inovace 5). [15]
- **Změna charakteru ozbrojených sil** z ozbrojených sil obranných na ozbrojené síly expediční (řád inovace 6).

Z výše uvedeného výčtu kvalitativních inovací by bylo možno očekávat, že na podpoře tohoto dlouhodobého projektu realizovaného v proměnlivém prostředí se bude významněji podílet **výzkumná a vývojová základna** rezortu Ministerstva obrany ČR (VAZ). [14] Ve vztahu ke zkušenostem USA si projekt totiž hlavně vyžadoval podporu v oblasti společenských a humanitních věd. Překvapivě tomu však bylo jinak, jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) zobrazených v tab. 3. Tato statistika byla pořízena jako výřez z databáze ukazatelů výzkumu a vývoje, přístupné na internetových stránkách ČSÚ.

**Tab. 3:** Odvětvová struktura pracovníků výzkumu a vývoje VVZ rezortu MO v letech 2001 až 2008 k 31. 12.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>1. Technické vědy</b>	1 975	1 987	1 250	1 187	980	1 040	1 020	1 024
<b>2. Lékařské vědy</b>	145	128	115	105	100	135	127	153
<b>3. Sociální a humanitní vědy</b>	0	0	24	20	95	66	65	73

**Pramen:** Databáze ukazatelů výzkumu a vývoje za Českou republiku přístupná na [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Jak vyplývá z tab. 3, vědecká podpora realizace projektu profesionalizace ozbrojených sil byla od počátku vzniku jeho návrhu nedostatečná. To je varující zejména vůči faktu, že profesionalizace je sociální proces vyžadující si informace o chování ozbrojených sil jako sociálního systému a jeho interakcí s okolními sociálními systémy. Jenže

v roce 2008 představoval nepřepočtený počet osob na plný pracovní úvazek věnujících se výzkumu nebo vývoji v oblasti sociálních a humanitních věd jenom asi 6%! VVZ zůstala nadále orientována na technický a výzkum a vývoj.

Při interpretaci oněch 6% osob angažovaných ve výzkumu a vývoji v sociálních a humanitních vědách je třeba si uvědomit také širokou strukturu těchto věd. Na základě *Frascati manuálu* [16] dělí ČSÚ [17] společenské a humanitní vědy takto:

■ **Sociální vědy:**

- psychologie (psychologie – včetně vztahů mezi člověkem a strojem; speciální psychologie – terapie pro učení, řeč, poslech, zrakové a jiné fyzické a mentální handicapy),
- ekonomie a podnikání (ekonomie, ekonometrie, pracovní vztahy, podnikání a management),
- vzdělávací vědy (všeobecné vzdělávání, výcvik, pedagogika, didaktika, speciální vzdělávání pro nadané osoby, pro osoby s poruchami učení),
- sociologie (sociologie, demografie, antropologie, etnologie, sociální témata, studie žen a pohlaví, sociální problémy, studie rodin, sociální práce),
- právní vědy (právo, kriminologie, penologie),
- politické vědy (politické vědy, veřejná správa, teorie organizace),
- sociální a ekonomická geografie (environmentální vědy – jejich sociální hlediska, kulturní a ekonomická geografie, městské studie – plánování a rozvoj, plánování dopravy a sociální hlediska dopravy),
- média a komunikace (žurnalistika, informatika – její sociální hlediska, knihovnictví, mediální a sociokulturní komunikace),
- ostatní sociální vědy (sociální vědy, mezivědní sociální vědy, ostatní sociální vědy).

■ **Humanitní vědy:**

- historie a archeologie (historie, archeologie),
- jazyky a literatura (všeobecné jazykové studie, specifické jazyky, všeobecné studie literatury, teorie literatury, specifická literatura, lingvistika),
- filozofie, etika a náboženství (filozofie, historie a filozofie vědy a technologií, etika, teologie, náboženské studie),
- umění (umění, historie umění, architektonické řešení, studie hereckého umění – muzikologie, divadelní věda, dramaturgie, folklorní studie, studie filmu, rádia a televize),
- ostatní humanitní vědy.

Oněch 73 osob se tak ve skutečnosti může buď rozpadat na 14 skupin vědních oblastí řazených pod společenské a humanitní vědy, nebo se může koncentrovat u některé z výše uvedených 14 skupin. O nedostatečnosti vlastních vědeckých kapacit pro podporu projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky svědčí skutečnost, že v historii Univerzity obrany např. počet sociologů na jejích pracovištích nepřekročil počet 7 a od roku 2004 tato skupina expertů byla v rezortu jako celku snad postihnuta každou větší reorganizací. Obrovskou ironií osudu bylo, že v začátku reformy ozbrojených sil byla redukována VVZ využitelná pro podporu této reformy z oblasti sociálních a humanitních věd. [14]



Pro úplnost lze údaje z tab. 3 doplnit údaji o odvětvové struktuře výdajů na výzkum a vývoj ve VVZ. Identifikované výdaje na sociální a humanitní vědy ve VVZ činily jenom cca 5 % celkových výdajů na výzkum a vývoj v této VVZ v roce 2008. Při jejich rozpočítání na jednoho vědeckého pracovníka však v sociálních a humanitních vědách připadalo na vědeckého pracovníka 0,4 mil. Kč, v lékařských vědách to bylo 0,39 mil. Kč a v technických vědách to bylo 0,53 mil. Kč. Překvapivě je tak výzkum v sociálních a humanitních vědách dražší než ve vědách lékařských, přestože na tento výzkum je vydáváno dvakrát více a věnuje se mu dvakrát více osob než výzkumu a vývoji v sociálních a humanitních vědách.

**Tab. 4:** Výdaje na VaV ve VVZ rezortu MO podle oborů v letech 2001 až 2008 (mil. Kč)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>technické vědy</b>	889,39	904,31	372,44	401,19	607,84	768,92	833,43	538,80
<b>lékařské vědy</b>	54,41	39,23	61,63	58,78	70,20	67,05	69,39	59,57
<b>sociální a humanitní vědy</b>	–	–	3,56	4,11	33,93	33,69	27,31	29,18
<b>celkem</b>	<b>943,8</b>	<b>943,5</b>	<b>437,6</b>	<b>464,1</b>	<b>712,0</b>	<b>869,7</b>	<b>930,1</b>	<b>627,5</b>

**Pramen:** Databáze ukazatelů výzkumu a vývoje za Českou republiku přístupná na [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

## Závěr

Profesionalizace ozbrojených sil představuje unikátní, dlouhodobý a komplexní projekt realizovaný v sociálním systému umístěném v relativně velmi proměnlivém prostředí. Omezení nejistoty spojené s rozhodováním o volbě optimálního postupu při realizaci cílů tohoto projektu si vyžaduje dostatek adekvátních informací. Ty lze s ohledem na zkušenosti s obdobnými projekty v zahraničí získat jenom s podporou výzkumu a vývoje.

Kritickým místem českého projektu v této oblasti je však jeho nedostatečná vědecká podpora. Podcenění role sociálních a humanitních věd a nevyváženost angažmá odborníků z oblasti sociologie, psychologie a politických věd představuje pro úspěšnost celého projektu zásadní riziko. Jak totiž ukazuje zkušenost z USA, propuštěním posledního vojáka základní služby projekt profesionalizace ozbrojených sil vůbec nekončí. Přechází jen do riskantnější fáze své realizace, z které však již není v mírových podmínkách možný návrat do původního stavu. [18, s. 118-120]

## Použitá literatura:

- Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO.* Příloha č. 2: Průběžná zpráva projektu Ministerstva obrany České republiky za období od 20. 2. 2006 do 31. 12. 2006, smlouva č. 0601 2 5010 ve znění pozdějších předpisů.
- NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a projektů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001, ISBN 80-85963-96-5.
- Ekonomická encyklopedie A-O*. 2. přepracované vyd. Praha: Svoboda, 1984.
- Inovace v ČR v roce 2005*. 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2006 [kód publikace 9605-06], dostupné na <[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v\\_roce\\_2005](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005)> citováno 1. 2. 2010.
- WIMMER, M. *Jak rozvíjet technickou tvořivost*. 1. vyd. Praha: Práce, 1990.

- PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: Trendy, teorie a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: AVIS, 2007, ISBN 978-80-7278-381-6.
- CANBY, S., L., KLOTZ, B., P. *The Budget Cost of a Volunteer Military*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1970.
- ROSTKER, B. *I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8.
- COOPER, R., VL. *Military Manpower and All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1977.
- BRINKERHOFF, J., R., GROSSMER, D., W. *The Reserve Forces in an All Volunteer Environment*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1984.
- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo].
- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.
- JANOŠEC Josef. Obranný výzkum a vývoj v letech 1989-2009. *Vojenské rozhledy*, roč. 18, č. 4. S. 71-89.
- PERNICA Bohuslav. Česká republika a model zaměstnanecských a dobrovolnických profesionálních ozbrojených sil. *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 4, s. 143-146.
- Navrhovaná standardní praxe průzkumů výzkumu a experimentálního vývoje*. Příručka Frascati [oficiální překlad Manuel de Frascati] 2002, 1. ed. OECD, 2002. ISBN 92-64-19903-9, dostupné na <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/frascati\\_manual\\_2002\\_v\\_ceske\\_verzi/\\$File/frascati\\_manual\\_2002.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/frascati_manual_2002_v_ceske_verzi/$File/frascati_manual_2002.pdf)> citováno 2. 1. 2010.
- Základní klasifikace používané ve statistice VaV*, dostupné na <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zakladni\\_klasifikace\\_pouzivane\\_ve\\_statistice\\_vav](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zakladni_klasifikace_pouzivane_ve_statistice_vav)> citováno 2. 1. 2010.
- HRABĚ, J. Armády NATO v období americké strategie „přímé konfrontace“. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1987.

## NÁZORY POLEMIKA

Podplukovník gšt. prof. MUDr. Jan Österreicher, Ph.D.

### Co potřebuje velitel od systému vzdělávání?

(Reakce na článek brig. gen. Zůny a pplk. Pernici ve VR 3/2010)

V pozitivní reakci na článek generála Jaromíra Zůny a podplukovníka Bohuslava Pernici (VR 3/2010, 72-83) mohou doplnit i praktický aspekt velitele vojenského útvaru.

V dnešním stavu každý velitel potřebuje, aby každý voják splňoval atributy nezbytné pro výkon jeho funkce. Tyto vlastnosti definuje číselný kód pro každé tabulkové místo, kdy nejdůležitějšími jsou vzdělání, odbornost, jazyková připravenost a stupeň bezpečnostní prověrky. Vyjma poslední zmíněné vlastnosti, u ostatních aspektů je nutné, aby je v ideálním případě voják splňoval již při příchodu na útvar. V případě, že je voják nesplňuje, je na veliteli dlouhodobě

