

Studijní opora

Název předmětu: Řízení zdrojů v ozbrojených silách

Zpracoval:

pplk. Ing. Petr MUSIL, Ph.D.
doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.
PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty vojenského leadershipu
Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah

1. Ekonomické zdroje resortu obrany a jejich transformace v obranné schopnosti ozbrojených sil	5
1.1 Ekonomické zdroje - problémy	5
1.2 Financování obrany – vývoj, formy	5
1.3 Zdroje financování a ekonomického zabezpečení obranných a vojenských potřeb	9
2. Organizace řízení majetkových zdrojů v resortu obrany	12
2.1 Nabývání majetku v resortu Ministerstva obrany a zásady zabezpečení majetkem	12
2.2 Evidence u útvaru a jednotky	13
2.3 Nakládání s nepotřebným majetkem	15
3. Ubytování vojsk, požární ochrana, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví	17
3.1 Ubytovací služba vojsk AČR	17
3.2. Hlavní úkoly požární ochrany v AČR	18
3.3 Povinnosti velitelů a náčelníků v ochraně ŽP	20
3.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	21
4. Hospodaření s majetkem státu, tvorba zásob majetku	23
4.1 Členění majetku podle druhů	23
4.2 Druhy zásob, jejich určení, potřebnost a využitelnost	25
4.3 Nakládání s majetkem - provozování majetku	25
4.4 Ochrana a nakládání s majetkem	27
5. Řízení služeb	28
5.1 Členění logistických služeb	28
5.2 Řízení služeb na úrovni vojenského útvaru	31
6. Plánování a řízení provozu vojenské pozemní techniky	33
6.1 Základní pojmy v oblasti TEZ	33
6.2 Hlavní úkoly technické služby	34
6.3 Hlavní úkoly technické služby a opravy techniky	34

6.4 Hlavní směry ke zlepšení provozuschopnosti techniky	38
7. Vojenská doprava	40
7.1 Vymezení základních pojmů	40
7.2 Druhy dopravy a jejich specifika ve vztahu k zajištění přepravních úkolů AČR	41
7.3 Povinnosti odesílatele a stálých orgánů vojenské dopravy k zabezpečení leteckých přeprav	44
8. Informační systém logistiky MO a AČR	46
8.1 Charakteristika informačního systému logistiky	46
8.2. Funkce Informačního systému logistiky MO a AČR	46
8.3 Hlavní přínosy ISL	49
9. Podstata, obsah a cíle personálního řízení v rezortu MO	51
9.1 Vymezení PŘ v rezortu MO a jeho institucionální zabezpečení	51
9.2 Působnost služebních orgánů při vzniku, průběhu, změnách a zániku služebního poměru	53
9.3 Hlavní formy realizace personálních opatření a úloha velitelů při jejich přípravě	54
10. Příprava a rozvoj personálu v rezortu MO	56
10.1 Řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci	56
10.2 Koncepce přípravy personálu rezortu MO	57
10.3 Služební hodnocení vojáků z povolání	58
11. Příprava a realizace organizačních opatření v rezortu MO	60
11.1 Nařízení k organizačním, mobilizačním a dislokačním změnám	60
11.2 Zásady zpracování personální části tabulek počtů	61
11.3 Realizace opatření OMDZ v personální práci s vojáky	61
12. Hospodaření s finančními zdroji v resortu obrany	64
12.1 Financování (finanční hospodaření) resortu obrany,	64
12.2 Financování a hospodaření organizační složky státu	66
12.3 Financování a hospodaření příspěvkových organizací	69
12.4 Financování a hospodaření státních podniků	71
13. Práva a povinnosti velitelů (náčelníků) při hospodaření s finančními	73

prostředky	
13.1 Působnost orgánů (subjektů) ekonomického řízení v období 2002 - 2010,	73
13.2 Působnost orgánů (subjektů) ekonomického řízení v období 2011 – současnost.	80
14. Plánování a rozpočtování finančních prostředků u nákladového střediska	88
14.1 Plánování – teoretické vymezení,	88
14.2 Obranné plánování,	90
14.3 Rozpočtový proces v rezortu obrany	94
15. Odpovědnost velitele za hospodaření se zdroji	99
15.1 Velitel jako manažer cíle	99
15.2 Konkrétní podpora náčelníka ekonomického oddělení vůči veliteli brigády/základny/pluku jako manažeru cíle	100
15.3 Komunikační vazby náčelníka ekonomického oddělení při podpoře plnění cílů stanovených velitelům organizačních celků (nákladových středisek)	103
16. Vojensko-ekonomická analýza - nástroj prosazování principů efektivnosti v činnosti velitele	109
16.1 Řízení a vojensko-ekonomická analýza - úvod	109
16.2 Princip efektivnosti	110
16.3 Pojetí efektu a efektivnost	113
17. Praktické postupy vojensko-ekonomické analýzy při řešení úkolu hodnocení dosažení plánovaných cílů	117
17.1 Ukazatelé a vojensko-ekonomické analýzy	117
17.2 Ekonomické ukazatele,	118
17.3 Kritéria výběru optimálního řešení,	120
17.4 Obecná forma kritérií vojensko-ekonomické analýzy opatření.	126
Literatura	128

1. Ekonomické zdroje resortu obrany a jejich transformace v obranné schopnosti ozbrojených sil

1.1 Ekonomické zdroje - problémy

Každá lidská společnost musí řešit **tři základní** a vzájemně související **ekonomické problémy**, které plynou z definice ekonomie jako:

- 1) **Co, tj. jaké statky se mají vyrábět a v jakých množstvích?** Kolik každého z mnoha možných statků a služeb by měla ekonomika vyrobit? A kdy mají být vyrobeny?
- 2) **Jak budou statky vyráběny?** Kdo je má vyrábět, s jakými zdroji a jakými technologickým postupem?
- 3) **Pro koho se budou statky vyrábět?** Jak má být rozdělen národní produkt mezi různé jednotlivce a rodiny?

Tyto tři problémy se týkají omezenosti zdrojů a volby mezi vstupy a výstupy ekonomiky. **Výstupy** se týkají různorodých užitečných statků, které jsou buď spotřebovávány, nebo použity pro další výrobu. Vstupy jsou statky nebo služby, které používají firmy ve svých výrobních procesech. **Vstupy** jsou spojovány za účelem výroby výstupů. Vstupy nazýváme také **výrobními faktory** a dělíme je do tří velkých skupin: přírodní zdroje (voda, vzduch, energetické 3, suroviny, půda), práce (lidský čas, strávený ve výrobě) a kapitál (stroje a zařízení, budovy, zásoby). Zdroje se zdají být omezené a potřeby neomezené. Základní ekonomické problémy vznikají proto, že lidé chtějí spotřebovávat více, než ekonomika dokáže vyrobit.

1.2 Financování obrany – vývoj, formy

V našem výkladu se zaměříme na **finanční zdroje**, které spolu se zdroji věcnými a lidskými zabezpečují rozvoj a chod organizace v prostředí obrany.

Vojenské finance vznikly již v otrokářské společnosti souběžně se vznikem všeobecných financí, jako jejich základní a nejpodstatnější složka.

Historie ukazuje, že vznik všeobecných financí (financí státu), byl vyvolaný disproporcí mezi rozměry nákladů na vojenskou službu a možnostmi jejich pokrytí ze soukromého majetku panovníka.

Financování obranných potřeb a armády patří k nejstarším otázkám, které panovník nebo stát musel vyřešit. Již Adam Smith hovoří o povinnosti panovníka zabezpečit základní funkce státu, mezi něž na první místo patří vnější a vnitřní bezpečnost státního útvaru. Smithovo chápání obrany jako veřejného blaha, které bylo v minulém století dále rozvinuto Samuelsonovou teorií čistých veřejných statků, předurčují možné formy a zdroje jejího financování.

Dále je zde nutné zdůraznit jistou míru specifičnosti zabezpečování obrany, která souvisí s ochranou národních zájmů, uchování národní identity a také ochranou národního bohatství dané země jako takové. Zachování existence národa vedlo státy k hledání nejvhodnějších forem financování a zdrojů ekonomického zabezpečení těchto potřeb, včetně zabezpečení potřeb armády dané země.

K závažným otázkám ekonomického zabezpečení obrany státu patří také zkoumání problematiky vojenských financí.

Vojenské finance významně ovlivňují:

- zabezpečení života a bojové činnosti ozbrojených sil,
- rozvoj výroby, výzkumu a vývoje nové vojenské techniky,
- přípravu obyvatelstva a teritoria krajiny,
- zabezpečení životnosti a odolnosti ekonomiky,
- vytváření nevyhnutelných materiálových rezerv,

- zabezpečení růstu vojensko-ekonomického potenciálu,
- přeměnu vojensko-ekonomického potenciálu na reálnou vojenskou sílu státu,
- svým rozměrem a charakterem limitující možnosti uspokojování mírových potřeb společnosti.

Podstatným předpokladem růstu vojensko-ekonomického potenciálu je zkvalitňování **vojensko-ekonomického řízení** a zvyšování úlohy vojenských financí, jako jeho významného nástroje.

Vojenské finance nejsou věčnou, ale historickou kategorií, které vznikly a rozvíjejí se na základě určitých objektivních podmínek a příčin.

Hlavní příčina jejich vzniku souvisí se vznikem státu, armády a válek a jejich rozmanitých potřeb.

Jedním z hlavních státních mocenských orgánů, který má zabezpečovat vnější, ale i vnitřní obranu zájmů občanů je **armáda**.

Realizace obou jejích funkcí je do značné míry závislá od úrovně jejího vybavení a vydržování.

Obrana státu a bezpečnost jeho občanů je pro každou společnost její prioritou. Součástí státní strategie obrany je kromě politické a vědeckotechnické i strategie ekonomická, která zahrnuje zejména:

- celkový podíl výdajů na obranu a bezpečnost na velikosti HDP,
- celkový podíl výdajů na obranu a bezpečnost na celkových výdajích státního rozpočtu,
- strukturu těchto výdajů – podíl provozních a investičních výdajů.

Formy financování vojenských výdajů v době míru i době války

Nejdříve se budeme zabývat možnými formami financování. Vymezení forem financování bude zohledňovat, zda finance potřebné pro zabezpečení obrany a armády prochází přerozdělovacím procesem nebo zda jsou na něm nezávislé. Na základě tohoto kritéria pak můžeme vymezit následující formy financování obranných potřeb a armády:

- 1) před rozpočtové financování;
- 2) řádné rozpočtové financování;
- 3) mimořádné rozpočtové financování;
- 4) fondové financování;
- 5) mimorozpočtové financování.

Před rozpočtové financování je spojováno s nejstaršími formami získávání prostředků pro obranné potřeby. Mezi ně na prvním místě patřila válečná kořist a později konfiskace majetku poražených stran válečného konfliktu.

Mezi **řádné rozpočtové financování** lze zařadit nejrozšířenější způsob a tím je výběr daní, v dřívější době byly využívány i kontribuce. **Mimořádné rozpočtové financování** je zastoupeno mimořádnými daněmi, které jsou označovány jako vojenské daně, které však vždy nemají jednorázový charakter.

Fondové financování představuje vytvoření účelového fondu, který následně zabezpečuje dostatečnost finančních prostředků pro udržování a rozvoj armády a obranných potřeb dané země.

Při **mimorozpočtovém financování** obranných potřeb je využíváno úvěrů, půjček nebo dluhopisových programů. V minulosti i současnosti se k těmto formám často přistupovalo, jako k regulérnímu doplňku rozpočtových forem financování.

1.3 Zdroje financování a ekonomického zabezpečení obranných a vojenských potřeb

Základní zdroje financování a ekonomického zabezpečení obranných a vojenských potřeb lze rozdělit do dvou skupin, bez rozlišování toho, zda jsou tyto zdroje využitelné spíše v mírovém nebo válečném stavu:

a) Finanční

- daně, zvýšení daní nebo zavedení nových daní,
- redukce jiných vládních výdajů,
- vládní půjčky od obyvatelstva,
- tvorba peněz.

b) Nefinanční (tzv. Válečný fond)

- zvýšená produkce,
- redukováná osobní spotřeba,
- redukové investice v nových formách kapitálu,
- spotřebovávání existujícího kapitálu.

Daňové příjmy jsou z důvodu charakteru obrany jako statku nejběžnějším zdrojem financování. Jsou využívány především v době míru, ale patří k základním zdrojům financování před vypuknutím nebo v průběhu válečného konfliktu. Zvýšení nebo zavedení nových daní a redukce jiných vládních výdajů patří k nejběžnějším zdrojům financování v době před začátkem a v průběhu ozbrojeného konfliktu. Z krátkodobého pohledu je nepravděpodobné, že zvýšení (zavedení nových) daní nebo snížení nevojenských vládních výdajů má výraznější vliv na ekonomický růst (agregátní poptávku). Expanze agregátní poptávky způsobená zvýšenými vojenskými výdaji je z větší části tlumena poklesem v agregátní poptávce, jež je způsoben právě vyššími daněmi nebo nižšími nevojenskými výdaji vlády. Další dva zdroje financování

(vládní půjčky od obyvatelstva, tvorba peněz) však již mohou agregátní poptávku navyšovat.

Možnost zvýšit produkci závisí na množství nevyužitých zdrojů, rezerv, jak se říká, že země je schopná se „zdvihnout“. Nejsamozřejmější forma nevyužitých zdrojů je reprezentována nezaměstnaností. Dalším důležitý způsob, jak mohou být nevyužité zdroje převzaty, je prostřednictvím omezení volného času. I v nejvyspělejších zemích je jistý počet lidí, ať žen nebo mužů, kteří nejsou zvyklí vůbec pracovat, nebo pouze odvést minimální množství práce, jsou zvyklí žít ze soukromého jmění nebo z výdělku dalších lidí a tráví svůj život ve sportu, hrách, společenských funkcích, cestování a zábavě. Práce těchto lidí může být následně využita ať již v armádě, v nemocnicích anebo v průmyslu.

Nyní se obraťme k druhému zdroji, z kterého mohou být obranné zdroje vytvořeny, jmenovitě, k redukci osobní spotřeby. Pravděpodobně pokud lidé méně nakupují, méně cestují, chodí méně do divadel, chovají se celkově úsporně, mohou dávat stranou volné zdroje, které by jinak běžně využívali k uspokojení svých potřeb. Z důvodu existence válečného konfliktu nebo jeho hrozby zde neexistuje problém tyto existující zdroje převést do jiné oblasti.

Dalším zdrojem financování obranných a vojenských výdajů může být omezení investic do nového kapitálu – kromě, samozřejmě, válečných investic. Vyspělé ekonomiky ročně z rozpočtů svých vlád realizují poměrně vysoké objemy nevojenských investic.

Posledním zdrojem (ze kterého může být tzv. Válečný fond tvořen) je spotřeba existujícího kapitálu. Nejsamozřejmější jeho formou je přímé zabrání jednotlivých kapitálových statků pro válečné potřeby (užití). Část kapitálu země je normálně ve formě zásob spotřebního zboží, které je drženo ve skladech a obchodech na cestě od výrobců ke konečným zákazníkům. Tyto zásoby mohou být využity. Kromě zásob likvidního kapitálu, lze využít také určité druhy fixního kapitálu.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Vysvětlete ekonomické zdroje a jejich problémy.
- 2) Objasněte problematiku financování obrany se zaměřením na zdroje a formy.
- 3) Charakterizujte zdroje financování a ekonomického zabezpečení obranných a vojenských potřeb.

2. Organizace řízení majetkových zdrojů v resortu obrany

2.1 Nabývání majetku v resortu Ministerstva obrany a zásady zabezpečení majetkem

Nabýváním majetku se rozumí postupy a způsoby úplatného nebo bezúplatného nabývání majetku (potřebného pro zajištění funkcí resortu) do vlastnictví státu. Úplatné nabývání majetku centrálním způsobem představuje postup, kdy resort nabývá stanovený majetek pro potřeby organizačních celků v souladu se schváleným centrálním plánem dodávek v rozsahu zohledňujícím výši předpokládané hodnoty veřejné zakázky stanovené v souladu se zákonem.

Úplatné nabýváním majetku decentrálním způsobem znamená postup, kdy resort nabývá stanovený majetek pro potřeby organizačních celků v souladu se schváleným decentrálním plánem dodávek v rozsahu zohledňujícím předpokládanou hodnotu veřejné zakázky stanovenou v souladu se zákonem pro veřejnou zakázku malého rozsahu.

Při všech způsobech nabývání majetku podle tohoto rozkazu je nezbytné dodržovat tyto zásady:

- a) zásadu efektivity – použití peněžních prostředků tak, aby bylo dosaženo nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu při plnění cíle ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jeho splnění;
- b) zásadu hospodárnosti – použití peněžních prostředků k zajištění stanovených činností s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných činností;
- c) zásadu účelnosti – použití peněžních prostředků tak, aby byla zajištěna optimální míra pro dosažení cílů při plnění stanovených činností;
- d) zásadu potřebnosti – nabývání pouze takového majetku a v takovém množství, který je nezbytně potřebný k plnění funkcí resortu anebo v souvislosti s plněním těchto funkcí;
- e) zásadu transparentnosti – zabezpečení a zdokumentování všech postupů, rozhodnutí a úkonů při nabývání majetku tak, aby v každém okamžiku procesu nabývání, a to i zpětně, byla možnost řádného přezkoumání. Kontrola ze strany

veřejnosti se uskutečňuje zejména prostřednictvím zveřejňování informací o připravovaných, probíhajících i již uskutečněných případech nabytí majetku;

f) zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace – přístupování ke všem uchazečům v celém procesu nabývání majetku stejným způsobem a zajištění a poskytování stejných podmínek a informací. Tato zásada však nevylučuje oprávnění osoby zadavatele stanovit přesné podmínky účasti v zadávacím řízení tak, aby umožňovaly výběr nejvhodnějšího uchazeče, ale zároveň neuzavíraly přístup jinému uchazeči do řízení, např. z důvodů, které nesouvisí s předmětem veřejné zakázky;

g) zásadu osobní odpovědnosti – definování odpovědnosti zaměstnanců v procesu nabývání majetku. Příslušný zaměstnanec, který činí v těchto klíčových bodech rozhodnutí a úkony, nese osobní odpovědnost za věcnou správnost každého rozhodnutí a úkonů, které osobně vykoná a za jeho soulad s příslušnými právními předpisy a vnitřními předpisy rezortu;

h) zásadu získání nejvhodnější nabídky – zpracování zadávací dokumentace veřejné zakázky a zadávacích podmínek v souladu se zákonem a dalšími příslušnými právními předpisy, vnitřními předpisy rezortu a způsobem vytvářejícím podmínky pro obdržení nejvhodnější nabídky;

i) zásadu proporcionality – zohlednění ceny veřejné zakázky malého rozsahu ve srovnání s náklady na proces jejího zadání.

2.2 Evidence u útvaru a jednotky

Problematika evidence a účtování majetku u rozpočtového úseku MO je řešena předpisem Všeob-P-16.

Evidence majetku a závazků se člení na:

- a) účetní;
- b) doplňkovou;
- c) operativní.

Účetní evidence

Účetní evidence je základní (prvotní) evidencí majetku a závazků v účetní jednotce. Vede se v účtárnách prostřednictvím APV UCR98 v rámci FIS. Účetní případy se zaznamenávají do účetních knih účetními zápisy na základě účetních dokladů formou podvojného zápisu. Podvojný zápis znamená, že každý účetní

případ se zaznamenává na dva účty podle zásad stanovených v Postupech účtování pro účetní jednotku. Účetní evidence se vede v účtárnách účetní jednotky za nákladová střediska, která jsou přiřčena k účtárnám podle spádové působnosti. Vstupní údaje do systému účetnictví obdrží účtárna zejména od nákladového střediska na podkladových účetních záznamech.

Doplňková evidence

Doplňková evidence je podpůrná evidence, ve které vznikají podkladové účetní záznamy dlouhodobého majetku, zásob, ostatního majetku (tj. pohledávek, cenin apod.) a závazků. Obsahuje další doplňující údaje o hospodářských operacích, které nejsou rozhodující pro vedení účetní evidence, ale jsou určeny zejména pro management jednotlivých stupňů velení a řízení.

Doplňková evidence dlouhodobého majetku a zásob se vede v ISL. Za obsahovou správnost údajů o majetku v ní obsažených odpovídá každý vedoucí organizačního celku rezortu Ministerstva obrany. Za nákladové středisko může doplňkovou evidenci v ISL vést a podkladové účetní záznamy vystavovat jiné nákladové středisko, do jehož majetkové péče zabezpečované nákladové středisko náleží. Na podkladovém účetním záznamu se vždy uvádí krycí číslo zabezpečovaného nákladového střediska. K podkladovým účetním záznamům připojuje podpisový záznam osoba odpovědná za účetní případ zabezpečovaného nákladového střediska.

Doplňková evidence slouží především k potřebám:

- zásobování,
- provozu,
- údržby,
- oprav,

a dále k vedení evidence majetku, který se účtuje přímo do spotřeby, ale fyzicky existuje.

Doplňková evidence majetku poskytuje ucelený přehled o veškerém majetku:

- přiděleném,
- nakoupeném,
- vyrobeném.

Operativní evidence

Operativní evidence majetku a závazků je podpůrnou evidencí účetní a doplňkové evidence zachycující skutečnosti, které se v účetní ani doplňkové evidenci neevidují. Operativní evidence se dělí na operativní evidenci dlouhodobého majetku a zásob a operativní evidenci ostatního majetku a závazků. V operativní evidenci dlouhodobého majetku a zásob se zachycuje např. materiál, který se při pořízení účtuje přímo do nákladů, přičemž se okamžitě nespotřebovává

2.3 Nakládání s nepotřebným majetkem

S nepotřebným majetkem nakládá ředitel Agentury pro nakládání s nepotřebným majetkem po projednání v komisích pro nakládání s movitým a nemovitým majetkem. S majetkem, který je v zahraničí, nakládá vedoucí příslušného organizačního celku rezortu. Ředitel Agentury pro nakládání s nepotřebným majetkem stanovuje položky majetku, se kterými se nakládá výhradně prostřednictvím Agentury pro nakládání s nepotřebným majetkem. Na tyto položky se nevztahují pravomoci vedoucích zaměstnanců podle přílohy s výjimkou ředitele Vojenského zpravodajství pro majetek vedený v zakryté části evidence.

Nakládání s nepotřebným majetkem v rezortu plánuje ředitel Agentury formou střednědobého a ročního plánu nakládání s nepotřebným majetkem. Střednědobý a roční plán nakládání s nepotřebným majetkem se zpracovává na základě střednědobého a ročního plánu vyřazování majetku z užívání. Ke zpracování střednědobého a ročního plánu nakládání s nepotřebným majetkem předkládají majetkoví hospodáři řediteli Agentury plány vyřazování nejpozději do 31. května příslušného roku, ve kterém plánování probíhá. S majetkem, který byl prohlášen za nepotřebný, se nesmí bez souhlasu ředitele Agentury manipulovat, zejména se z něj nesmí nic odebírat, demontovat nebo k němu doplňovat a nesmí se přemísťovat mezi organizačními celky a sklady. Za dodržení těchto pokynů odpovídají majetkoví hospodáři a velitelé organizačních celků v rámci své působnosti. Nepotřebný majetek se skladuje do rozhodnutí o naložení s ním ve skladech odděleně od ostatního majetku zřetelně označen nápisem NEPOTŘEBNÝ MAJETEK.

Zvláštnosti a podrobnosti nabývání a hospodaření s majetkem, zejména jeho evidenci, zásobování, používání a nakládání (včetně skladování) z hlediska odborných činností a specifických vlastností jednotlivých druhů majetku (majetkových uskupení) upravují majetkoví hospodáři se souhlasem odboru správy majetku odbornými pokyny v rozsahu jim stanovené majetkové působnosti. Dále se vyjadřují k tvorbě a udržování zásob potřebných k plynulému a včasnému zabezpečení běžné spotřeby materiálu u vojsk v mírovém stavu, k zabezpečení života a zdraví vojáků, výcviku, provozu a k udržení bojové pohotovosti organizačních celků resortu MO a pro přechod z mírového stavu na stav ohrožení státu a válečný stav.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1.** Charakterizujte zásady zabezpečení majetkem
- 2.** Popište evidenci majetku u útvaru a jednotky
- 3.** Rozeberte nakládání s nepotřebným majetkem

3. Ubytování vojsk, požární ochrana, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví

3.1 Ubytovací služba vojsk AČR

Ubytovací a stavební služba je charakteristická organizovaným a vzájemně propojeným systémem koncepčních, řídicích a výkonných orgánů, které na základě stanovené působnosti zajišťují hospodaření s ubytovacím a stavebním majetkem a služby související s ubytováním vojsk. Ubytovací a stavební služba je realizována v míru i v poli.

Ubytovací služba vojsk AČR řeší:

- Ubytovací podmínky ve stálých posádkách AČR
- Systém polního ubytování

Ve stálých posádkách AČR služba řeší:

- o rozvoj nemovité infrastruktury (NI)
- o odstranění zanedbanosti NI
- o vyřazení nepotřebné NI

Řídí se vnitřním předpisem – RMO č. 43/1998 „Normy náležitostí vnitřního vybavení pracovišť v rezortu Ministerstva obrany“ a „Směrnicí pro činnost výcvikových a školicích zařízení“, čj. 1661-33/2006-3042

Vojenské ubytovny

Vojenské ubytovny jsou určeny k ubytování pracovníků vojenské správy, kteří nemají v místě stálé posádky jiné ubytování, na služebních nebo pracovních cestách, k ubytování příslušníků zahraničních armád, kteří jsou vyžádáni k plnění úkolů a ke konzultacím v rámci rezortu MO, popřípadě k ubytování pracovníků, kteří pracují pro vojenskou správu.

Základní vybavení pokojů vojenských ubytoven na jednoho ubytovaného

Poř. čís.	Základní vybavení pokoje	Počet (ks)
1	Lampa (elektrická stolní)	1
2	Souprava ložního prádla	1
3	Ručník	1

4	Skříň na lůžkoviny	1
5	Skříň na šaty	1
6	Stolek (noční)	1
7	Válenda (čalouněná s úložným prostorem)	1
8	Židle (čalouněná)	1

Systém polního ubytování

Výstavba stanového tábora

Jeden z možných způsobů ubytování vojsk v poli je ubytování ve stanových táborech. Zřizují se na vhodných místech (mimo záplavové oblasti, v závětrných částech polí, luk a jinde) podle rozkazu velitele. K ubytování se používají různé typy vojenských stanů: S-65 (87) (polní stan z roku 1965, nebo z roku 1987), S-65 (87) s nástavným dílem (polní stan z roku 1965, nebo z roku 1987 s nástavným dílem), V-53 (velitelský stan 3x3 m), Z-53(zdravotní stan 5x5 m) a jiné další speciální typy stanů (stany používané speciálními jednotkami v závislosti na klimatických podmínkách). Velitelé jednotek určují potřebný počet osob na výstavbu tábora. Při stavbě stanu je třeba dbát na správný postup a řádné upevnění kotvicích prvků jednotlivých stanových dílů, aby vlivem nepříznivých povětrnostních podmínek nedošlo k jejich zřícení nebo poškození. Maskování stanu se provádí na rozkaz velitele. Vždy je třeba si řádně rozvrhnout ubytovací kapacitu stanu, vzhledem k částečnému omezení pohybu v těchto stanech. V případě nutnosti vytápění stanů určí velitel vojáka zodpovědného za výtop a bezpečnost vztahující se k této činnosti. Kouřovody kamen a lapače jisker je třeba řádně upevnit a ukotvit tak, aby nedošlo k jejich pohybu a posunu.

3.2 Hlavní úkoly požární ochrany v AČR

Požární ochrana v AČR

- komplexně zabezpečuje řízení požární prevence a požární represe,
- odborně řídí činnost vojenských hasičských jednotek v resortu obrany,

- poskytuje odbornou a metodickou pomoc v oblastech PO,
- odpovídá za:
 - o metodické řízení požární prevence a represe,
 - o správu standardizačních dohod NATO, realizaci standardů NATO,
 - o zpracování vnitřních předpisů ve své působnosti,
 - o kontrolní činnost ve své působnosti.
- kontroly v oblasti prevence PO v resortu MO,
- kontroly akceschopnosti VHJ,
- schvalování vzniku, rušení VHJ a úpravám počtů příslušníků VHJ,
- schvalování požárně bezpečnostních zařízení dodávaných do resortu obrany,
- vydávání stanovisek k požárně bezpečnostnímu řešení staveb vojenských objektů,
- vydávání stanovisek k zařízením pořizovaných do resortu obrany, u kterých je potřebné stanovisko z hlediska požární bezpečnosti,
- kordinační jednání mezi PO resortu obrany a HZS MV.

Oblast požární prevence

Požární prevence je souhrn opatření k předcházení vzniku požáru a k činnostem při vzniku požáru.

Zahrnuje:

- začlenění činností z hlediska požárního nebezpečí (ZPN, VPN),
- zpracování požární dokumentace,
- stanovení opatření k předcházení vzniku požáru,
- stanovení druhu a množství věcných prostředků PO,
- zabezpečení kontrol, revizí a oprav věcných prostředků PO,
- školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců,
- nácviky evakuace osob z objektů se ZPN a VPN,
- kontrolní činnost.

Oblast požární represe zahrnuje:

- fyzickou likvidaci následků vzniku požárů, nehod a mimořádných událostí,
- hašení vzniklých požárů,

- zásahy u dopravních nehod,
- likvidace a zamezení úniků ropných látek,
- asistence při vojenských činnostech zvyšujících riziko vzniku požáru,
- odstraňování následků živelných pohrom,
- evakuace osob z postižených objektů,
- zabezpečení letového provozu

3.3 Povinnosti velitelů a náčelníků v ochraně ŽP

- Velitel je odpovědný za vytvoření účinného programu životního prostředí ve svém útvaru, zařízení (dále jen útvaru). To vyžaduje, aby měl u útvaru odpovídající odborný personál a disponoval příslušnými zdroji. Musí klást důraz na plnění environmentálního programu na všech úrovních svého útvaru, neboť jeho úspěšné plnění vyžaduje plné zaujetí všech příslušníků útvaru a není věcí jen ekologických orgánů.
- Velitel si musí být vědom, že má za životní prostředí u útvaru plnou právní odpovědnost a musí být dobře seznámen s příslušnou legislativou!
- Pokud útvar, zařízení nakládá s některým druhem nebezpečného odpadu musí si vyžádat „Souhlas k nakládání s NO“ od příslušného krajského odboru životního prostředí.
- Zajistit a kontrolovat dodržování bezpečnostních předpisů, pravidel ochrany ŽP a školení v oblasti ochrany životního prostředí a nakládání s N-CHLP. Určit zaměstnance, kteří jsou povinni zúčastnit se periodického školení ochrany životního prostředí a nakládání s N-CHLP – jedenkrát ročně.
- Umožnit orgánům státní správy přístup do objektů, v doprovodu s odpovědnou osobou poskytovat požadované informace související s kontrolou (ŽP, odpady, nakládání s chemickými látkami a přípravky, nakládání s obaly), provést zápis o kontrole. V případě zjištění závad nebo zahájení správního řízení neodkladně informovat nadřízený stupeň (pracovníka OŽP).
- Zajistit a kontrolovat dodržování bezpečnostních předpisů, pravidel ochrany ŽP a školení v oblasti ochrany životního prostředí a nakládání s N-CHLP.

Určit zaměstnance, kteří jsou povinni zúčastnit se periodického školení ochrany životního prostředí a nakládání s N-CHLP – jedenkrát ročně.

- Umožnit orgánům státní správy přístup do objektů, v doprovodu s odpovědnou osobou poskytovat požadované informace související s kontrolou (ŽP, odpady, nakládání s chemickými látkami a přípravky, nakládání s obaly), provést zápis o kontrole. V případě zjištění závad nebo zahájení správního řízení neodkladně informovat nadřízený stupeň (pracovníka OŽP).

3.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Je to jeden z nejdůležitějších úkolů, který odborně řídí ubytovací a stavební služba v AČR Bezpečnost a hygiena práce zkoumá příčiny negativních jevů a vlivů v podmínkách určitého pracovního procesu a prostředí. Zabývá se hodnocením závažnosti těchto vlivů, zkoumáním efektivních způsobů ochrany proti těmto vlivům a dále stanovením optimálních podmínek a způsobů úpravy životního a pracovního režimu i prostředí s cílem upravit podmínky tak, aby bylo co nejlépe využito tvůrčích sil člověka a umožněn jejich další rozvoj.

Bezpečnost a hygiena práce v sobě obsahuje dvě základní činnosti:

- rozbor podmínek práce se zřetelem na možný vznik ohrožení zdraví,
- uskutečnění vhodných opatření nutných k bezpečnému pracovnímu výkonu.

Cílem je prevence (předcházení úrazům a nemocím z povolání).

Dělení pracovních úrazů

Podle závažnosti se pracovní úrazy dělí na úrazy smrtelné, těžké, hromadné a ostatní. Podle toho se považuje:

- a) za smrtelný úraz každý pracovní úraz, který způsobil pracovníkovi smrt ihned nebo kdykoliv později, byla-li smrt uznána jako následek úrazu tohoto pracovníka na základě lékařského posudku;
- b) za těžký úraz každý pracovní úraz, který způsobil pracovníkovi těžkou újmu na zdraví;
- c) za hromadný úraz každý pracovní úraz, kdy při jedné události byly zraněny tři nebo více osob z nichž alespoň jedna osoba těžce nebo smrtelně, nebo kdy bylo zraněno více než deset osob;
- d) za ostatní úrazy všechny pracovní úrazy, které nejsou uvedeny pod písmeny a) až c).

Zaměstnavatel je povinen zajistit BOZP s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Z toho vyplývá povinnost pro zaměstnavatele provést, případně zajistit provedení hodnocení rizik. Jde o odhalení rizika a jeho příčiny, stanovení velikosti rizika a posouzení jeho přijatelnosti, stanovení příslušných opatření k jeho minimalizaci nebo jeho odstranění. Současně musí následovat realizace těchto opatření a posouzení, zda výsledek odpovídá požadovanému stavu. Péče o zaměstnance se tak výrazně přesouvá péče do oblasti prevence rizik. Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ústavně zaručeným právem.

Všichni vojáci a velitelé zvláště musí mít znalosti o reálném stavu v ubytovací službě, v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Musí se orientovat v problematice ubytovací služby, systému ubytování vojenských profesionálů a norem pracovních prostorů. S tím nezbytně souvisí bezpečné podmínky pro výkon práce každého jednotlivce zajištěné plněním úkolů v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Další změny, k nimž ubytovací a stavební služba směřuje, budou závislé na ekonomických možnostech České republiky. Směřují k vytvoření odpovídajících podmínek výkonu profesionální služby vojáka, zkvalitnění předpokladů pro dosahování požadovaných výsledků a postupnému srovnání podmínek Armády České republiky a armád vyspělých zemí.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte zásady zabezpečení ubytování v mírových posádkách a v poli
2. Rozeberte preventivní opatření na úseku požární ochrany v AČR
3. Objasněte povinnosti velitelů a náčelníků v ochraně ŽP a v oblasti bezpečnosti práce v AČR

4 Hospodaření s majetkem státu, tvorba zásob majetku

4.1. Členění majetku podle druhů

Podle druhů se majetek člení na majetková uskupení. Majetkové uskupení je označení pro souhrn položek daného majetku uspořádaného v rámci jednotné klasifikace majetku, se kterým se hospodář v resortu obrany České republiky (RO ČR). Majetková uskupení stanovuje nebo zrušuje ministr obrany ČR nebo funkcionář, kterého ministr obrany ČR určil.

Rozdělení majetku do jednotlivých majetkových uskupení

Majetkové uskupení	Majetek
1.0	Potraviny
2.1	Materiál osobního použití (včetně náhradních dílů)
2.2	Zbraně a zbraňové systémy (vč. n. d.)
2.3	Vojenská přepravní a podpůrná technika (vč. n. d.)
2.4	Elektronika a optika (vč. n. d.)
2.5	Zdravotnický a veterinární materiál (vč. n. d.)
3.0	Pohonné hmoty a maziva, provozní hmoty a plyny
4.1	Majetek všeobecného použití (vč. n. d.)
4.2	Stavební a opevňovací materiál (vč. n. d.)
5.0	Munice všeho druhu (vč. n. d.)
6.0	Nehmotný majetek
7.0	Nemovitý majetek

Pozn.: Majetkové uskupení 1.0 až 6.0 je movitým majetkem, Majetkové uskupení 7.0 je nemovitým majetkem (nemovitost)

Správce majetkového uskupení se pro nově zaváděný majetek stanovuje v dokumentu o zavedení nového majetku (techniky) do používání v resortu obrany ČR. Tento pak vyvíjí vůči majetkovému uskupení majetkovou působnost.

Do majetkového uskupení navrhuje začlenit majetek, velitel (náčelník, ředitel) - vedoucí investičního projektu apod., po dohodě se správcem majetkového uskupení, již při vyžadování jeho vývoje, nákupu nebo dovozu.

V případě nejasností a ve sporných případech, kdy nedojde k dohodě mezi navrhovatelem a správcem majetkového uskupení, rozhoduje o návrhu na začlenění

majetku do majetkového uskupení ředitel Sekce ekonomické Ministerstva obrany (nebo přímo náměstek ministra obrany pro finanční řízení).

Majetková uskupení zabezpečují kompatibilitu se zásobovacím systémem organizace NATO. Majetkové uskupení stanovuje nebo ruší ministr obrany České republiky na základě návrhu ředitele Sekce ekonomické Ministerstva obrany.

Objasnění klíčových pojmů:

- Majetková působnost
- Správce majetkového uskupení

Majetková působnost

Majetková působnost je souhrn práv a povinností, které přísluší velitelům (správcům majetkových uskupení) v oblasti hospodaření s určeným druhem majetku majetkového uskupení). Jejich práva a povinnosti vyplývají z právních předpisů a zvláštních interních normativních aktů, zejména rozkazů ministra obrany České republiky.

Návrhy na změny v majetkové působnosti předkládá ředitel sekce ekonomické Ministerstva obrany prostřednictvím náměstka ministra obrany pro finanční řízení ke schválení ministroví obrany po jejich projednání s příslušnými veliteli (správcí majetkových uskupení).

Velitel útvaru má zpravidla pro hospodaření s jednotlivými druhy majetku v tabulkách počtů plánovány majetkové (materiální) orgány. Nemá-li tyto orgány plánovány, pověřil plnění těchto úkolů některého ze zaměstnanců útvaru. Určení a rozsah pověření zaměstnance uveřejňuje ve svém rozkazu.

Správce majetkového uskupení

Správce majetkového uskupení je vedoucí zaměstnanec organizačního útvaru Ministerstva obrany, kterému je stanovena majetková působnost v celém komplexu zabezpečení rezortu Ministerstva obrany jedním nebo více druhy majetku vymezenými majetkovým uskupením nebo jeho částí (je jim stanovena majetková působnost v oblasti zásobování konkrétním druhem majetku a při jeho jednotné katalogizaci).

4.2 Druhy zásob, jejich určení, potřebnost a využitelnost

Zásoby majetku můžeme rozdělit z hlediska jejich použití na druhy, které se člení z hlediska účelu a časového použití.

Základní rozdělení:

- a) Zásoby pro zabezpečení mírového života (mírové zásoby), tj. zásoby majetku běžné potřeby.
- b) Zásoby pro přechod z mírového stavu na stav ohrožení státu a válečný stav, tj. zásoby k zabezpečení činnosti při rozvinování vojsk v rámci bojového (odborného) stmelení, přesunu do místa zasazení a pokrytí spotřeby do zahájení bojové činnosti. Zejména pro oblast MU 1.0 (potraviny) a MU 3.0 (PHM, provozní kapaliny a plyny), včetně MU 5.0 (munice všeho druhu). Tyto zásoby se kalkulují zpravidla na 30 dnů, tj. 30 SDOS v závislosti na úkolech vytvářených (rozvinovaných) útvarů. Zásoby již v míru kalkuluje každý organizační celek MO, včetně potřeby finančních prostředků potřebných na jejich pořízení, ale vytvářeny jsou na zvláštní nařízení při plnění předběžných opatření.
- c) Zásoby pro přímé zabezpečení bojové činnosti, tj. zásoby všeho nezbytného materiálu určeného k vedení a podpoře bojové činnosti. V míru zásoby kalkuluje každý organizační celek MO, ale vytvářeny jsou pouze pro útvary zařazené do úkolových uskupení.

4.3 Nakládání s majetkem - provozování majetku

Nakládání s majetkem lze chápat ve smyslu skladování a vlastního provozování majetku.

Jedná se o následující procesy:

- skladování majetku,
- distribuce majetku,
- provoz majetku,
- údržba majetku,
- modernizace majetku.

Majetek je dle svého určení skladován v zařízeních Agentury logistiky. Při skladování majetku musí být dodrženy technické podmínky stanovené výrobcem (dodavatelem) a to nejen pro uplatnění možných reklamací. O způsobu skladování rozhoduje

majetkový manažer podle ekonomicky nejvýhodnější varianty a s ohledem na předpokládané termínované využití majetku. Krátkodobě je ukládán zejména majetek předurčen k obměnám majetku součástí resortu, které ho každodenně (pravidelně) provozují a mají jej zařazen na tabulkách mírových počtů. Do režimu dlouhodobého ukládání je zařazen perspektivní majetek. Tato činnost je řešena dodavatelským způsobem z civilního sektoru nákupem služby. Majetek, který je takto uskladněn je plánován na doplnění tabulek válečných počtů AČR. Jedná se o majetek, který nemůže být pořízen v době nárůstu krize nebo jako mobilizační dodávka (věcný prostředek).

Distribuce majetku je řešena prostřednictvím Informačního systému logistiky (ISL), pomocí něhož je v elektronické podobě vystaven Expediční příkaz (ExP). Ten je rozkazem pro nakládání s majetkem. Vrcholovým orgánem řídícím distribuci v resortu je majetkový manažer, který vystavuje ExP.

Provoz majetku chápeme v uvedeném členění jako provoz ve smyslu využívání jeho technicko – ekonomického určení. To znamená, že např. přepravní a podpůrnou techniku provozují vesměs všechny součásti resortu, oproti tomu techniku zbraňových systémů provozují v naprosté většině útvary a zařízení Velitelství pozemních sil a Velitelství vzdušných sil. Údržba pak napomáhá k udržení těch schopností majetku, pro které je předurčen. Údržbu lze zároveň považovat jako nadstavbu skladování i provozu, jelikož jsou její úkoly plněny v obou zmíněných oblastech. U všech tří kategorií (skladování, provoz, údržba) jsou, v rámci obecného pojetí nakládání s majetkem, řešeny i jiné úkoly (zákonné pojištění, technické kontroly, měření emisí, technické údržby, revize, opravy, zabezpečení náhradních dílů a další), které sehrávají rozhodující roli v posuzování ekonomičnosti a efektivnosti. Opravy majetku jsou koordinovány v duchu velké nadpočetnosti majetku, s kterou se potýká nejen AČR, ale i ostatní armády členských států NATO. Opravy jsou realizovány pouze u toho majetku, který nejde uhradit ze zásob centrálního charakteru (obměnný fond, technická zásoba) v lepším technickém stavu. Samostatnou oblastí je modernizace. Rovněž pro modernizaci majetku je přednostně používán dostupný majetek ze zásob centrálního charakteru (včetně náhradních dílů), čímž dochází k celkovému snížení objemu finančních prostředků vynaložených na jednotlivé etapy modernizace.

4.4 Ochrana a nakládání s majetkem

K zabezpečení ochrany majetku státu v rezortu Ministerstva obrany jsou velitelé v rozsahu své pravomoci a odpovědnosti povinni používat všech právních prostředků, zvláště:

- a) včasnou a důslednou kontrolou předcházet možným škodám na majetku státu (případně i na nevlastním majetku);
- b) řádnou údržbou majetku zabezpečovat dodržování norem životnosti a spotřeby majetku;
- c) účelnou organizací technického a metrologického zabezpečení zabránit předčasnému opotřebení nebo znehodnocení obhospodařovaného majetku státu, popřípadě omezit rozsah a intenzitu vzniklého znehodnocení jeho opravou, popřípadě rekonstrukcí nebo modernizací;
- d) uplatňovat právo na náhradu škody vůči těm, kteří za její vznik odpovídají, a proti těm, kteří škodu způsobili tím, že úmyslně nebo z nedbalosti nesplnili povinnosti směřující k jejímu odvrácení;
- e) na úrovni své působnosti činit odpovídající opatření a závěry při rozkrádání, poškozování nebo zneužívání majetku státu;
- f) při podezření z trestného činu předat celou záležitost prostřednictvím Vojenské policie k trestnímu řízení;
- g) u pohledávek průběžně sledovat, zda dlužníci včas a řádně plní své závazky, včasným uplatněním a vymáháním práv státu zajišťovat, aby nedošlo k promlčení nebo zániku těchto práv.

Pro hospodaření s majetkem je důležitá znalost technických parametrů, respektování stanovených postupů pro provoz, údržbu a skladování. To je prvořadým aspektem k prodloužení životního cyklu, k prevenci škod na majetku státu nebo zdraví osob. Majetkové orgány monitorují specifické požadavky jednotlivých majetkových uskupení a v souladu s obecně závaznými předpisy přijímají opatření v rámci organizační složky k správnému nakládání s majetkem.

Za řádné hospodaření s majetkem státu a přidělenými necentrálními finančními prostředky odpovídá velitel útvaru. V rámci systému plánování řídí zpracovávání reálných podkladů pro plánování potřeby věcných a finančních zdrojů. organizuje,

stanovuje a realizuje opatření k jeho správnému přidělování, manipulaci, používání, udržování a ochraně.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte členění majetku podle druhů
2. Popište druhy zásob, jejich určení, potřebnost
3. Rozeberte nakládání s majetkem, jeho provozování a ochranu

5. Řízení služeb

5.1 Členění logistických služeb

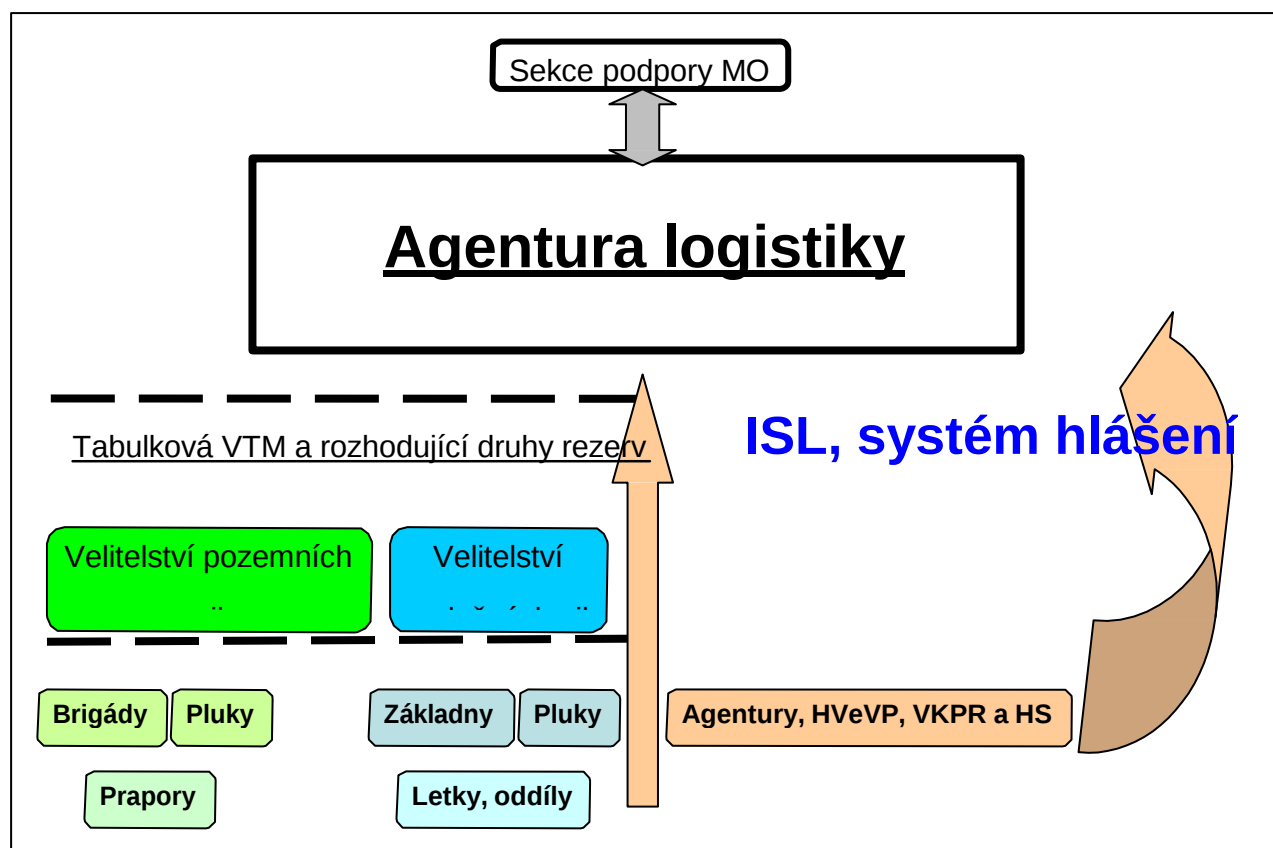
Logistické služby jsou vytvářeny k naplnění cílů logistiky. Jsou členěny podle charakteru činností. K zajištění řízení jejich činnosti jsou vytvářena systemizovaná místa s označením náčelník služby. Jejich zařazení do organizační struktury je odvislé od charakteru vojska a úrovně, na kterém je logistika realizována. Služby lze vzájemně spojovat dle konkrétních podmínek útvarů a zařízení.

Logistické služby jsou rozděleny podle oborů (charakteru činností) takto:

- zbrojní služba;
- technická služba (včetně provozu a oprav);
- služba metrologie a odborného technického dozoru;
- inženýrsko letecká služba;
- letecká radionavigační služba;
- služba leteckého technického a provozního zabezpečení;
- služba letištního zabezpečení;
- služba pohonných hmot a maziv;
- proviantní služba;
- výstrojní služba;
- ubytovací služba;
- služba požární ochrany;
- služba ochrany životního prostředí;
- služba bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a výkonu služby;
- vojenská doprava.

Náčelníci logistických služeb a majetkoví manažeři MU 1.0, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 (kromě KIS, KRYPTO a CCI), 4.1, 4.2, 5.0., včetně dalších odborných funkcionářů řešících řízení logistiky, tvorbu tabulek počtů a informační podporu jsou zařazeni na Agentuře logistiky.

Obr. Procesní mapa základních logistických vazeb



Jednotky komunikují s Agenturou logistiky výhradně prostřednictvím nadřízených velitelství příslušných brigád, leteckých základen, pluků

Brigády, letecké základny, pluky a další komunikují s Agenturou logistiky přímo. V případě, že dochází k zásadním rozhodnutím v oblasti tabulkového majetku nebo rozhodujících druhů rezerv, pak tyto organizační celky komunikují cestou příslušných komponentních velitelství. Nákladová střediska v materiální péči Agentury služeb komunikují prostřednictvím této agentury. Problematiku na úrovni jednotlivých služeb, nebo majetkových uskupení řeší přímo s příslušnými náčelníky služeb AČR, nebo majetkovými manažery. Majetkoví manažeři Agentury logistiky připravují návrhy velitelům komponentních velitelství k přijetí rozhodnutí.

5.2 Řízení služeb na úrovni vojenského útvaru

Náčelník pracoviště zbrojní služby

Koordinuje, řídí a kontroluje činnost pracoviště, odpovídá za doplňování, provádění odsunů techniky a materiálu MU 2.2 Zbraně a zbraňové systémy, 2.4 Elektronika a optika, 5.0 Munice a 6.2 Software. Plní povinnosti majetkového (materiálního) orgánu ve smyslu „Odborných pokynů pro hospodaření s majetkem ... č.j.6127-60/2004/DP-3042 pro majetkové uskupení 2.2 Zbraně a zbraňové systémy a 5.0 Munice u útvaru. Odborně řídí a kontroluje chod zbrojní služby a zabezpečení municí u útvaru. Provádí výběrová řízení, zpracovává kupní smlouvy a likvidační zdůvodnění při decentrálním pořizování majetku. Kontroluje činnost podřízených v této oblasti.

Náčelník pracoviště technické služby

Podílí se na plánování a řízení toku materiálu a zásob pro zabezpečení útvaru. Odpovídá za činnosti při doplňování a odsouvání techniky a materiálu v MU 2.3 Vojenská přepravní a podpůrná technika, 4.1 Materiál všeobecného použití a MU 6.1. (6.3) Nehmotný majetek u útvaru. Samostatně plní rozhodující úkoly majetkového (materiálního) orgánu (ve smyslu odborných pokynů ...) v majetkových uskupeních 6.1 (6.3) Nehmotný majetek a 2.3 Vojenská přepravní a podpůrná technika. Zadává, schvaluje a kontroluje výběrová řízení v oblasti pořizování materiálu. Plánuje pořízení majetku a navrhuje opatření k efektivnímu čerpání rozpočtových prostředků v oblasti nákupů majetku. Řídí zpracování plánů materiálně technického zabezpečení v mobilizační oblasti pro přechod ze stavu mobilizační připravenosti do stavu bojové pohotovosti. Podílí se na školení kontistů a příslušníků s logistickým ČVO v oblasti materiální.

Náčelník pracoviště logistického zabezpečení personálu

Řídí podsystémy v oblasti proviantního, výstrojního, stavebního a ubytovacího zabezpečení jednotek útvaru. Je majetkovým orgánem MU 4.2 (stavební a opevňovací materiál). Odborně řídí činnost rot logistiky v oblasti proviantní, výstrojní a ubytovací. Řídí a odpovídá za oblast požárního zabezpečení u útvaru, plní funkci požárního preventisty. Provádí výběrová řízení, zpracovává kupní smlouvy a likvidační zdůvodnění při decentrálním pořizování majetku.

Náčelník pracoviště logistické a informační služby

Řídí činnost pracoviště. Kontroluje všechny účetní pohyby. Vede doplňkovou evidenci majetku praporu. Porovnává operativní a účetní evidenci s RFOd. Kontroluje vedení operativní evidence útvaru. Kontroluje podkladové materiály účetních případů. Podílí se na přípravě kontistů a hmotně odpovědných osob útvaru. Vede knihu nesrovnalostí za nákladové středisko. Přípravuje podkladové materiály pro provádění inventarizací majetku. Přípravuje podklady k účetním případům a vystavuje účetní doklady. Odpovídá za formální správnost podkladů k účetním případům a účetních dokladů.

Poznat všechny úkoly a organizaci logistických služeb na jednotlivých stupních velení je prvním krokem k pochopení jejich významu a začlenění do logistického systému AČR. Nestačí ovšem pouhé seznámení s organizací a úkoly logistických služeb, ale je třeba znát i systémem jejich vyžadování a řízení, který je vytvořen mezi útvary, svazky, zařízeními a Agenturou logistiky. V takto vymezeném systému řízení je přesně určena odpovědnost jednotlivých funkcionářů za svěřenou službu v souladu s platnými předpisy a nařízeními.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte pracoviště zbrojní služby.
2. Rozeberte pracoviště technické služby.
3. Pojednejte o pracovišti logistického zabezpečení personálu a nemovité infrastruktury.
4. Objasněte místo a úlohu ostatních logistických služeb v AČR

6. Plánování a řízení provozu vojenské pozemní techniky

6.1 Základní pojmy v oblasti TEZ

Údržba PVT

Cílem je udržení vysoké spolehlivosti techniky. Tato oblast zahrnuje soubor preventivních technických a organizačních opatření k zabezpečení plné provozuschopnosti vojenské techniky, jako ošetření (očištění), souhrn preventivních kontrolních, seřizovacích, mazacích a opravářských úkonů v souladu s příslušnými předpisy (příručkami).

Opravy PVT

Cílem této oblasti je obnovení provozních schopností techniky a zachování odborné schopnosti personálu pro zajištění oprav v polních podmínkách. Oblast je charakterizována souborem technických a organizačních opatření k uvedení techniky do provozuschopného stavu, které spočívají v odstranění závady výměnou vadných součástí, součástkových celků a skupin. Druhy oprav jsou blíže definovány ČSN 30 0033 a předpisem Log 2-4 Vojskové opravy pozemní vojenské techniky, hlava 2.

Ukládání PVT

Cílem je zachování provozuschopného stavu a spolehlivosti souborem technických a organizačních opatření omezujících vliv fyzického stárnutí techniky při jejím skladování.

Vyprošťování

Cílem je uvolnění a vytažení pozemní vojenské techniky za použití vlastních prostředků (samovyproštění) nebo jiné techniky po uvíznutí (zapadnutí).

Odsun

Cílem odsunu je přemístění poškozené pozemní vojenské techniky do nejbližších skrytů, její odvezení nebo přeprava k odsunovým komunikacím, na shromaždiště poškozené techniky případně do opravárenských zařízení.

Metrologie a technický dozor (Metrologická služba)

Cílem této oblasti je dodržování souboru pravidelných, striktně stanovených preventivních, technických a organizačních opatření k zabezpečení provozu vojenské techniky dle zákona číslo 505/1990 Sb., o metrologii a zákona číslo 174/1968 Sb., o technickém dozoru ve znění změn a doplňků.

6.2. Hlavní úkoly technické služby

V míru:

- organizovat používání techniky, provádění údržby a oprav u čtyř oprav techniky
- zpracovávat požadavky na opravy techniky praporu a pojištění podle zákona
- zpracovávat plán opravárenské činnosti čtyř oprav
- plánovat a řídit činnost čtyř oprav, vyčleňování dílenských a opravárenských prostředků
- využívat ISL v oblasti údržby výzbroje a techniky

V operacích:

- udržet provozuschopnost PVT s důrazem na plnění úkolů na rozhodujících směrech a prostorech
- řídit technický průzkum, vyprošťování a odsuny poškozené PVT
plánovat a řídit provádění údržby a oprav
- doplňovat vojska potřebným materiálem

6.3 Systém údržby techniky a opravy techniky

Logistické orgány brigád a leteckých základen řídí zpracování plánů provozu, údržby a oprav, revizí včetně metrologického zabezpečení a technického dozoru podřízených útvarů a zařízení. Zpracovává a sumarizuje požadavky na realizaci údržby, oprav, revizí, kalibrací a zákonných revizí u vojskových a mimovojskových opravců. Řídí nasazení opravárenských prostředků praporů.

Logistika praporů a oddílů organizuje provoz vojenského materiálu, provádění údržby a oprav u čtyř oprav techniky. Zpracovává požadavky na opravy, údržbu,

kalibrace a zákonné revize VM praporu, oddílu. Zpracovává plán opravárenské činnosti čtyř oprav. Plánuje a řídí zasazení činnosti čtyř oprav, vyčleňování dílenských a opravárenských prostředků (technické zabezpečení).

Technická údržba VTM

Je souhrn úkonů, jejichž cílem je udržet techniku ve správném technickém stavu, předcházet závadám a předčasnému a nadměrnému opotřebení jednotlivých skupin a ústrojí techniky; u tankové a automobilové techniky se provádí po ujetí stanoveného počtu kilometrů.

Jednotlivé druhy údržby se provádí na nejnižším organizačním stupni - útvar. Veškeré druhy údržby mimo technické údržby číslo 1 a 2 provádí řidič, obsluha, osádka za pomoci dílenských specialistů čtyř oprav techniky. Technickou údržbu provádí v plném rozsahu vyškolení dílenští specialisté ve stacionárních dílnách v místech stálé dislokace nebo v polních podmínkách s využitím pojízdných opravářských prostředků.

Veškeré druhy údržby techniky jsou nezbytné k zachování provozuschopnosti a bojeschopnosti techniky. Při všech je prováděna kontrolní činnost a současně jsou odstraňovány zjištěné závady a nedostatky.

Při provádění technické údržby číslo 1 a 2 se současně obnovuje zásoba provozních jednotek(PJ) po vyčerpání meziopravní normy. Tato zásoba PJ je dána na každý typ techniky individuálně odbornými předpisy. Dále se technická údržba provádí minimálně 1x ročně

u techniky, která má roční provozní normu nižší, než je stanovená provozní norma mezi jednotlivými druhy údržby a u techniky zařazené v kategorii „uložená“.

Bez provedené technické údržby nesmí být technika ze strany uživatele provozována k žádnému účelu. Překračováním meziopravních norem technické údržby dochází k nadměrnému opotřebení exponovaných dílů a celků techniky, zvyšuje se pravděpodobnost vzniku závady či havárie motorů.

Systém údržby zahrnuje:

- kontrolní prohlídku,
- údržbu po použití,
- základní údržbu,
- technickou údržbu číslo 1,
- technickou údržbu číslo 2,

- zvláštní druhy údržby, mezi něž patří
- příprava techniky na sezónní provoz,
- údržba techniky po použití v těžkých klimatických podmínkách,
- údržba techniky po plavbách,
- údržba techniky po jízdě tanků pod vodou,
- údržba techniky po hlubokém brodění.

Opravy techniky

Oprava techniky je soubor činností, jejichž cílem je obnovení technických vlastností opotřebovaných nebo poškozených částí techniky na předepsanou, popř. předem dohodnutou úroveň.

Podle rozsahu se opravy techniky dělí na generální opravy (GO), celkové opravy skupin, podskupin nebo součástkových celků a běžné opravy (BO).

Z hlediska složitosti se v armádě opravy techniky rozdělují do 4 úrovní:

- a) první úroveň tvoří opravy, které zabezpečuje obsluha a dílenští specialisté vlastního útvaru nebo útvaru, který poskytuje odbornou péči;
- b) druhou úroveň tvoří opravy, které zabezpečuje prapor logistiky;
- c) třetí úroveň tvoří opravy, které zabezpečuje opravárenská základna-centrum oprav;
- d) čtvrtou úroveň tvoří opravy, které zabezpečují vojenské opravárenské podniky, letecké opravny a vybraní mimo-vojskoví opravci.

První úroveň

Je zabezpečena obsluhou pozemní vojenské techniky, jednotkami typu družstvo oprav, četa oprav útvarů (zařízení) a nákupem služby. Realizuje předepsané druhy údržeb, opravy, odstraňování závad a poruch.

Druhá úroveň

Je zabezpečena jednotkami 142. praporu oprav a Metrologickou laboratoří.

Prapor oprav je určen k logistické podpoře určených bojových jednotek poskytováním oprav druhé úrovně, vyprošťováním a odsuny techniky a posílením opravárenských a odsunových kapacit podporované jednotky. Mírově poskytuje

podporu především v rámci výcviku. V případě volných kapacit je prapor využíván k doplnění kapacit stacionárního systému logistické podpory.

Rozsah činnosti a oprav:

- složité běžné opravy, omezeně NO, vyšší stupně údržby zbraňových systémů, zákonné revize, ověření měřících přístrojů, ME a TK;
- tvoří hlavní prvek národní podpory při plnění úkolů v zahraničí;
- zabezpečení jednotek ve VVP v ČR i v zahraničí, zabezpečení zahraničních misí, servis ve prospěch útvarů v místě stálé dislokace příp. na VVP;
- odborné řízení opravárenských prostředků podporované bojové jednotky;
- koordinace a realizace veškerého opravárenského a evakuačního úsilí 2.stupně;
- odsun materiálu a techniky od zadní hranice podporované bojové jednotky;
- odborná podpora jednotek na zásobovacích a přepravních osách.

Metrologická laboratoř je určena k logistické podpoře útvarů společných sil poskytováním ověřování a kalibrací měřících přístrojů (etalonů) v oblasti elektrických veličin a malých tlaků. Dále provádí metrologický dozor u vojenských útvarů v podřízenosti velitelství společných sil. Metrologická laboratoř nemůže vykonávat jakoukoliv činnost mimo resort MO.

Rozsah činnosti:

- ověřování a kalibrace:
- v oboru elektrických veličin (el. napětí, el. proud, el. odpor, kapacita, čas);
- v oboru radiotechnických veličin (navigační signály leteckých zařízení, generátory signálů a impulsů, útlum, standardní modulace signálu);
- v oboru mechanických veličin (síla, moment síly, barometrický tlak);
- opravy měřících přístrojů.

Třetí úroveň

Zabezpečuje se jednotkami Centra oprav.

Centrum oprav je určena k poskytování logistické podpory logisticky nesamostatných jednotek sil podpory a výcviku a zabezpečením třetí úrovně oprav AČR, vyprošťování a odsunem techniky a posílením opravárenských a odsunových kapacit podporované jednotky. Poskytuje podporu především v rámci výcviku logisticky nesamostatných jednotek sil podpory.

Rozsah oprav:

- složité běžné opravy (VNO) u neperspektivních typů techniky, vyšší stupně údržby zbraňových systémů, zákonné revize, ověření měřících přístrojů, ME a TK;
- zabezpečení provádění technické údržby a krátkodobého ukládání techniky v dispoziční zásobě;
- zabezpečení provádění technické údržby, konzervace a ochrany vojenského materiálu v nedotknutelné zásobě (podle schválené organizační struktury k cílovému stavu);
- zabezpečení kalibrací přístrojů.

6.4 Hlavní směry ke zlepšení provozuschopnosti techniky

- Kvalitní plnění úkolů údržby techniky podle stanovených norem a předepsané kvality. K tomu zkvalitnit řídicí práci a kontrolní činnost.
- Zvýšit úroveň stavu řešení neprovozuschopné techniky na všech stupních. Hledat nové možnosti, formy a metody zkvalitnění všech procesů přispívajících k zabezpečení provozuschopnosti techniky. K tomu zlepšit a zkvalitnit informační tok o neprovozuschopné technice u útvaru i k nadřazeným stupňům. Zabezpečit pravidelnou aktualizaci dat o neprovozuschopnosti techniky v ISL / SUVV / Závady.
- Zvýšit využití produktivní činnosti dílenských jednotek útvarů k provádění oprav, zamezit využívání dílenských specialistů na úkoly nesouvisejícími se zajištěním oprav a údržby. Důsledně zpracovávat měsíční plán údržby a oprav techniky odpovědnými funkcionáři a zabezpečit jeho plnění.

- Obnovit systém pravidelného provádění generálních oprav a obměn techniky s cílem snížit výskyt závad na technice.

Pokud není údržba prováděna ve stanovených lhůtách a normách čerpání provozních jednotek ve stanoveném rozsahu, dochází k poškození jednotlivých dílů a celků. Důsledkem vzniku poškození a neprovoznosti VTM je nutnost provádět nákladné opravy ke zbojeschopnění techniky.

Jednou z příčin neprovádění stanovené údržby u útvarů je nedůsledná kontrolní činnost u útvarů ze strany provozovatele vojenských vozidel při provozu techniky. Velitelé (provozovatelé techniky) jsou plně odpovědní za plnou provozuschopnost a bojeschopnost pozemní vojenské techniky a výzbroje. Velitelé útvarů a jejich orgány logistiky musí mít trvalý přehled o stavu čerpání provozních jednotek na přidělené technice v průběhu celého výcvikového roku.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte hlavní úkoly technické služby v míru a operacích.
2. Rozeberte systém údržby techniky
3. Objasněte povinnosti velitelů a náčelníků při používání techniky.

7. Vojenská doprava

7.1 Vymezení základních pojmů

Vojenská doprava představuje souhrn činností dopravních a dopravu zabezpečujících orgánů a složek uskutečňovaných za účelem zabezpečení přepravních požadavků vlastních, jiných ozbrojených sil a operační přípravy komunikací.

Přesuny ozbrojených sil se podle způsobu provedení dělí na pochod, přesun na vozidlech, přepravu nebo kombinovaný přesun.

Vojenský pochod je organizovaný přesun vojsk pěšky.

Vojenský přesun na vozidlech (dále jen „silniční přesun“) je organizovaný přesun vojenských osob, techniky a materiálu na organických vozidlech svazků, útvarů a jednotek po silnici.

Vojenská přeprava (dále jen „přeprava“) je druh přesunu, při kterém se svazky, útvary a zařízení s jejich výzbrojí, ostatní technikou a dalším materiálem přesunují neorganickými dopravními prostředky. Vojenská přeprava se dělí z hlediska použitých dopravních prostředků na povrchovou, která se dále člení na silniční, železniční, vodní (říční a námořní) a leteckou. Z hlediska území, kde je provozována, se dělí na vnitrostátní a mezinárodní. Nejvíce využívanou v AČR je vnitrostátní silniční a železniční přeprava.

Vojenský kombinovaný přesun se může uskutečňovat na vozidlech, tak i vojenskými přepravami nebo postupným překládáním svazků, útvarů a zařízení a materiálu z jednoho druhu dopravního prostředku na druhý.

Odesílatel je svazek, útvar nebo zařízení Armády ČR provádějící odeslání zásilky nebo vypravující přesun.

Příjemce je svazek, útvar nebo zařízení AČR (nebo i nevojenská organizace), jemuž je zásilka určena.

Přepravce je souhrnný výraz pro označení odesílatele nebo příjemce.

Dopravce je označení pro organizaci, jejímiž dopravními prostředky se daná přeprava realizuje.

Instradace je souhrn všech opatření, která je nutno zabezpečit k zajištění dopravy vojenských převozů a transportů po železnici.

Notifikace je oficiální oznámení vládě nebo úřadům cizí země o plánovaném vstupu svazků, útvarů a zařízení AČR na území jejich cizího státu. V případech, kdy je to výslovně pro danou akci uvedeno v Memorandu o porozumění, postačí pouze oznámení předané mezi příslušnými státními orgány vysílajícího a přijímajícího státu (tyto orgány jsou rovněž uváděny v Memorandu o porozumění).

7.2 Druhy dopravy a jejich specifika ve vztahu k zajištění přepravních úkolů AČR

Silniční doprava je druh povrchové dopravy, který jako dopravní cestu využívá pozemní komunikace, jako jsou silnice a dálnice. Je velmi flexibilní a považuje se za nejrozšířenější druh dopravy jak v civilním sektoru, tak v oblasti ozbrojených sil. Mezi největší výhody silniční dopravy vedle flexibility patří vysoká spolehlivost, rychlost, vzájemná nezávislost jednotlivých přeprav a poměrně vysoká nezávislost na dopravní cestě. Jako největší nevýhody

jsou spatřovány nízká únosnost a ložný prostor dopravních a přepravních prostředků, závislost

na počasí, stále ještě poměrně vysoká neekologičnost, vznikající kongesce, nehodovost a vysoké investiční a provozní náklady, které rostou především s rostoucí přepravní vzdáleností.

Silniční doprava je ozbrojenými silami využívána především jako taktický způsob dopravy v rámci území České republiky. Omezeně je používána i pro zásobování zahraničních operací. Je výhodná na kratší vzdálenosti a přepravuje se jí především vojenský a civilní personál nebo menší množství materiálu. Silniční doprava je důležitá také jako spojovací článek mezi různými druhy dopravy při kombinovaných přesunech a přepravách.

Druhým nejvýznamnějším druhem dopravy v České republice je **doprava železniční**. Je to

druh povrchové dopravy, který jako dopravní cestu využívá železnice. Používá se především pro přepravy na střední a dlouhé vzdálenosti, je možné jejím prostřednictvím přepravit velké množství materiálu a především náklady rozměrné či hromadné. Mezi její největší výhody patří nízké provozní a investiční náklady, vhodnost pro určité typy nákladů (těžké náklady, nebezpečné věci), ekologičnost, bezpečnost a vyšší odolnost proti povětrnostním podmínkám. Naopak mezi nevýhody se řadí nedostatečná flexibilita, nutnost návaznosti na jiný druh

dopravy, poměrně snadné ohrožení průjezdnosti velké části železniční sítě při nehodě nebo

útoku a v neposlední řadě také technologická náročnost.

Česká republika má jednu z nejhustějších sítí železnic v Evropě, avšak pouze část této sítě

vyhovuje potřebám dnešních přeprav (rychlostní limity, elektrifikace). V oblasti ozbrojených sil je železniční doprava využívána pro vnitrostátní přepravy techniky a materiálu, odsunu nepotřebného majetku a pro zásobování jednotek v zahraničních operacích a jejich nasazení do těchto operací. Nejvýznamnějším poskytovatelem dopravních služeb v oblasti železniční dopravy jsou České dráhy, a.s. Za účelem zabezpečení zásilek AČR komunikují orgány vojenské dopravy s ČD Cargo, a.s. Tato společnost je stále jediným dopravcem provozujícím železniční nákladní dopravu na českém trhu.

Vodní doprava není v našich podmínkách tak významná jako v přímořských státech. Člení se

na vnitrozemskou vodní (říční) a námořní dopravu. Říční doprava nemá pro potřeby ozbrojených sil ČR téměř žádné využití, splavnost našich řek se omezuje pouze na část Labe a Vltavy. Všeobecně je říční doprava vhodná pro přepravy hromadných substrátů a většího množství zboží, které nevyžaduje rychlou přepravu. Použití vnitrozemské vodní dopravy tedy není plánované v míru ani v krizových stavech, sledují se pouze určité parametry této dopravy v rámci operační přípravy státního území.

Její předností je vysoká přepravní kapacita dopravních prostředků, nízké náklady na přepravu,

tento druh dopravy je navíc považován za vůbec nejekologičtější. Nevýhody jsou spatřovány v přílišné závislosti na dopravní cestě, závislosti na počasí (pro vodní dopravu obecně), nízké rychlosti a vyšších nákladech na manipulaci a skladování.

Přestože ČR není přímořským státem, námořní doprava je vzhledem k rostoucím zapojením

jednotek AČR v zahraničních operacích důležitým druhem dopravy. Používá se především pro přepravy velkých objemů, kdy hlavním faktorem není čas. Při přepravách po moři dominuje kontejner jako využívaný přepravní prostředek, ozbrojené síly touto cestou však přepravují také techniku. I zde je nutné napojit námořní dopravu na jiný druh dopravy, nebo vykonat zbytek cesty po vlastní ose.

Výhodou námořní dopravy je její ekologičnost, nízké přepravní náklady, poměrně vysoká přepravní kapacita a možnost přepravy na velké vzdálenosti. Nevýhodou je potom nízká přepravní rychlost, nutnost napojení na jiné druhy dopravy. Námořní doprava je vzhledem k poloze ČR specifická v tom, že je téměř vždy uskutečňována kombinovaně.

Vzdušná doprava je schopná zajistit rychlou přepravu na střední a dlouhé vzdálenosti. Tento

druh dopravy je nejdražší a v oblasti ozbrojených sil se používá především na přepravy osob, okrajově potom na přepravy materiálu nebo lehké techniky. Je využíván především pro přepravy s vysokou prioritou, tedy například pro přepravy jednotek NATO Response Forces

(NRF), přepravy jednotek do a ze zahraničních operací a repatriaci raněných. Mezi výhody vzdušné přepravy patří především rychlost, relativní flexibilita, nízká nehodovost a možnost přepravy bez otřesů. Nevýhody jsou potom nízká únosnost a ložný prostor dopravních prostředků, vysoká cena, vysoké investiční náklady na vybudování potřebné infrastruktury, nedostatečná nabídka potřebných dopravních kapacit na dopravním trhu a závislost na počasí. AČR využívá letounů v právu hospodaření Ministerstva obrany ČR, vojenské dopravní letouny členských států NATO, projektu SALIS2 a Technické dohody ISAF Air Bridge. Okrajově lze vzdušnou dopravu zařadit také mezi taktické druhy přepravy, a to v souvislosti s využitím vrtulníků pro přesuny jednotek v rámci operací.

Jedním z nejdůležitějších trendů v dopravě posledních let je využívání dopravy kombinované. Jde o využití předností více druhů dopravy pro zajištění jedné přepravy. Nejčastější je využití silniční dopravy na začátku a konci přepravy v kombinaci s využitím železniční nebo námořní dopravy pro zajištění hlavní části přepravy. Pro kombinovanou dopravu je typické využívání standardizovaných přepravních prostředků, jako jsou kontejnery, výměnné nástavby, bimodální návěsy apod. V rámci ozbrojených sil je nejtypičtějším přepravním prostředkem kontejner ISO 1C. Mezi výhody tohoto druhu přepravy patří například fakt, že materiál neopouští přepravní prostředek po celou dobu přepravy, je tedy lépe chráněn proti vnějším vlivům. Nejdůležitější výhodou je však možnost využití nejefektivnějšího druhu dopravy pro jednotlivé úseky přepravy a s tím spojená úspora času nebo celkových nákladů. Jeho nevýhoda je spatřována ve zvýšených nákladech na

manipulaci s přepravními prostředky při překládce a nutnost obstarání těchto manipulačních prostředků.

7.3 Povinnosti odesílatele a stálých orgánů vojenské dopravy k zabezpečení leteckých přeprav

Základním předpokladem pro zpracování a uskutečnění každé mezinárodní letecké přepravy je přepravní požadavek odesílatele. Odesílatel zpracovává Požadavek na mezinárodní leteckou přepravu, viz příloha č. 1, po obdržení příslušného NNGŠ (Nařízení Náčelníka Generálního štábu), respektive Směrnice NGŠ AČR pro plnění operačního úkolu příslušné operace.

Požadavek na mezinárodní leteckou přepravu obsahuje název a adresu odesílatele, velitele přepravy (telefon, fax), požadovaný termín přepravy, seznam materiálu s uvedením názvu, počtu, druhu, typu obalu a hmotnosti, počet osob jestli jsou přepravovány i osoby, ostatní důležitá sdělení a zvláštní požadavky, u nebezpečného zboží jeho specifikaci. Doposud existuje v resortu obrany několik (elektronických) poplatných verzí a variant tiskopisu (dokumentu), které nesplňují všechny náležitosti. Doporučením je, aby odesílatel spolupracoval při vypracování požadavku s OVD a SOC MO za účelem předejití věcným a formálním chybám při vyhotovení tohoto dokumentu.

U přeprav zbraní je odesílatel povinen uvést seznam zbraní a munice a dále jsou-li doprovázeny ozbrojenou stráží. Doprovod ozbrojenou stráží musí být vždy předem projednán. Při přepravě zbraní v nákladovém prostoru se postupuje jako při přepravě klasického nákladu, který nepředstavuje zvýšení rizika nebezpečí. U munice a výbušnin je zohledněna skutečnost zvýšeného nebezpečí a musí zde být zahrnuta specifická opatření.

Pro zajištění dopravních požadavků lze využít různých druhů dopravy, mezi které patří doprava silniční, železniční, námořní, letecká a doprava kombinovaná. Při plánování, organizování a zajišťování vojenských přeprav ozbrojených sil ČR mají útvary, svazky a zařízení AČR, které provádí přepravu, statut odesílatele. Odesílatelé požadují zajištění přeprav od orgánů vojenské dopravy – OVD Agentury logistiky, které jsou v tomto vztahu tím subjektem, který dané požadavky zajistí. Celý proces končí (pouze proces plánovací – dále zajištění může pokračovat reálným sledováním

přepravy) odesláním tiskopisu Zabezpečení přepravy odesílateli. Pro potřeby pořízení přepravních služeb vypisují zadavatelé výběrová řízení, kterými získávají pro zajištění přeprav nejvhodnější dopravce. Výběrová řízení neboli veřejné zakázky na služby dopravního typu mohou být uskutečněna centrálním nebo decentrálním způsobem podle typu zakázky (kritériem je zde předpokládaná cena pořizované služby).

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte základní pojmy vojenské dopravy
2. Popište druhy doprav a jejich specifika
3. Rozeberte povinnosti odesílatele a stálých orgánů vojenské dopravy k zabezpečení leteckých přeprav

8. Informační systém logistiky MO a AČR

8.1 Charakteristika informačního systému logistiky

Informační systém logistiky MO a AČR (ISL) – podporuje logistické činnosti, prováděné v resortu MO. Informační systém logistiky plní úlohu základního nástroje pro analýzu, rozhodování a provádění logistických činností na všech úrovních velení a řízení ozbrojených sil. Podporuje základní funkce vojenské logistiky - velení a řízení, materiální, zásobovací, smluvní, rozpočtovou a finanční funkci, funkci servisní, údržby a opravy, sledování zásilek, správu nemovitostí a správu obranných standardů.

V informačním systému logistiky jsou uchovávány nezbytné informace podporující životní cyklus majetku, tj. od jeho zavedení do resortu MO a AČR, přes jeho zajišťování akviziční činností s následným převzetím v ústředních skladech (u centrálně pořizovaného materiálu), skladování a jeho následnou distribuci k útvarům za účelem využívání k zabezpečení provozu a výcviku až po potřebu či vyřazení.

8.2 Funkce Informačního systému logistiky MO a AČR

Materiální funkce logistiky

Materiální funkce logistiky se vztahuje k vojenskému materiálu od první fáze jeho existence až po jeho konečné vyřazení a likvidaci. První období jeho existence, od technických podmínek, návrhu a výroby, je funkcí výrobní logistiky. V současné době prvnímu období existence vojenského majetku poskytuje ISL podporu prostřednictvím modulu Katalog majetku.

Zásobovací funkce logistiky

Zásobovací funkce zahrnuje stanovení úrovně zásob, zásobování, distribuci a doplňování. Informační podporu zásobovací funkce logistiky v rámci ISL poskytují především subsystémy Řízení zásob a Řízení distribuce.

Řízení zásob

Modul Katalog majetku v rámci své „logistické funkčnosti“ umožňuje správu základních charakteristik položky majetku (provozní a spotřební majetek, náhradní díly), stanovení údajů logistické kategorizace pro skladování a manipulaci s

majetkem a údajů pro provoz ostatních subsystémů ISL (např. funkčnost Kusovník pro potřebu provozu, údržby a oprav vojenské techniky, který definuje složení souprav, zbraňových systémů, atd.)

Řízení distribuce

Moduly Příjem, Skladování a Výdej umožňují v návaznosti na informaci o centrálních dodávkách přijímat majetek a evidovat přijaté položky, včetně přiřazení identifikace s využitím čárového kódu, řídit veškerou skladovou činnost, včetně údržby skladovaného majetku a realizaci výdeje stanoveného majetku pro potřeby zásobování.

Modul Evidence materiálu zabezpečuje vedení evidence majetku zejména na stupni součást (nákladové středisko) v souladu s platnou legislativou a Interními normativními akty. Dále umožňuje evidenci majetku v opravě, evidenci souprav, náhradních dílů, evidenci nehmotného majetku, majetku FKSP, podporuje inventarizace s čárovým kódem, atd.

Modul Centrální registr zbraní a munice umožňuje v souladu s legislativou přesně sledovat stanovené položky majetku (zbraní a munice) jak podle stavů tak i pohybů, včetně archivace dat na zákonem stanovenou dobu.

Modul Pokyny k distribuci umožňuje centrálním způsobem řídit zásobování majetkem, resortu, součástí AČR vyžadovat operativní doplnění zásob a vytvářet a udržovat zásoby na stanovené výši.

Modul Likvidace a vyřazování umožňuje vytváření návrhů na vyřazení majetku nepotřebného pro resort, nebo rušení majetku. Při tvorbě návrhu na vyřazení je zabezpečena podpora vyplnění údajů do Zápisu o technickém stavu a prohlídce majetku. Vyjadřování a schvalování jednotlivých návrhů je podporováno v rámci stanovené podřízenosti.

Funkce logistiky v oblasti údržby a oprav

Údržba představuje činnosti pro udržení vojenského majetku v předepsaném stavu nebo jeho navrácení do předepsaného stavu. Oprava zahrnuje všechna opatření pro navrácení vojenského materiálu do provozuschopného stavu v co nejkratší době.

Modul Standardy, normy a postupy umožňuje s využitím Katalogu majetku specifikovat provozních ukazatelů a intervalů k typu údržby výzbroje a techniky a přehled o kapacitách opravárenských zařízení pro provádění údržby a oprav.

Modul Plánování údržby umožňuje v návaznosti na Plán provozu zpracovat Roční/výhledový plán údržby a vést Operativní plán údržby, který obsahuje seznam úkolů údržby, které má daná součást realizovat.

Servisní funkce logistiky

Zajištění pracovní síly a kvalifikovaných pracovníků pro zabezpečení logistických činností zahrnuje širokou paletu služeb, jako např. stravování, vystrojování, úklid, střežení objektů, atd.

Modul Katalog služeb umožňuje jednoznačně identifikovat službu kódem, názvem, cenou, dodavatelem, měřicí jednotkou, identifikátorem Standardní klasifikace produkce (SKP), typem financování a rozpočtovou podpoložku.

Funkce logistiky v oblasti přesunu a dopravy

Pro zabezpečení úkolů ozbrojených sil je nezbytná schopnost pružného a včasného přesunu sil a dopravy materiálu.

Smluvní funkce logistiky

Související funkce

Modul Materiální zabezpečení mobilizace

Modul Plánování operační logistické podpory umožňuje na základě operačního zadání vytvořit pro misi Plán zabezpečení požadavků na materiál (logistických potřeb), národnímu podpůrnému prvku (NPP) vygenerovat podle aktuálních potřeb požadavky na materiál, služby a finanční prostředky a řešení požadavků orgány vojenské logistiky.

8.3 Hlavní přínosy ISL

Hlavní přínosy ISL, které mají přímý vliv na efektivitu logistických procesů:

- snížení nákladů – na materiál zprůhledněním materiálových toků (prostřednictvím centrální evidence materiálu, centrálního procesu distribuce materiálu, centrálního plánování a kontroly údržby výzbroje a techniky v reálném čase),
- komunikace s logistikou NATO – (Kodifikační systém NATO, elektronická výměna dat pomocí NATO Mail Box Systém spojuje 28 států),
- komunikace s dalšími IS v resortu Ministerstva obrany – prostřednictvím datových rozhraní (FIS, ISMP, ISSP, ŠIS),
- komunikace s navazujícími resorty – (AČR vyvíjí a ověřuje v ISL složité a rozsáhlé technologie použitelné i pro civilní složky – komunikace s obranným průmyslem, s IS pro Správu státních hmotných rezerv),
- informační systém logistiky je integrován na další organizace a informační systémy,
- finanční informační systém (FIS) – vazba na FIS umožňuje používat jednotnou a pro celou armádu závažnou identifikaci materiálu podle Kodifikačního systému NATO. vazba na Agenturu pro zásobování (NSPA) - je pro logistiku velice důležitá. informační systém o službě a personálu (ISSP) – vazba na Informační systém je

Informační systém logistiky MO a AČR poskytuje informační podporu logistice ozbrojených sil České republiky ve všech jejích důležitých funkcích a plní úlohu základního nástroje pro analýzu, plánování, rozhodování a realizaci logistických činností na všech úrovních velení a řízení ozbrojených sil.

Informační systémy (IS) prochází neustále vývojem. Je nutné, aby tento vývoj byl dostatečně pružný a aby význam těchto systémů dával co největší možnosti realizace. Informační systémy by měly co nejjednodušeji zprostředkovat a ukázat tvorbu zásob, jejich využití a doplňování. Je nutné, aby i u těchto systémů byl

odpovídající personál. Informační systémy by zároveň měly být vzájemně propojené, tím by byla zabezpečena lepší komunikace se všemi ostatními složkami, které do nich patří.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte jednotlivé funkce ISL.
2. Pojednejte o informačním a komunikačním prostředí vojenské logistiky.
3. Uveďte hlavní přínosy používání ISL v rámci vojenské logistiky.

9. Podstata, cíle a obsah personálního řízení v rezortu MO

9.1 Vymezení PŘ v rezortu MO a jeho institucionální zabezpečení

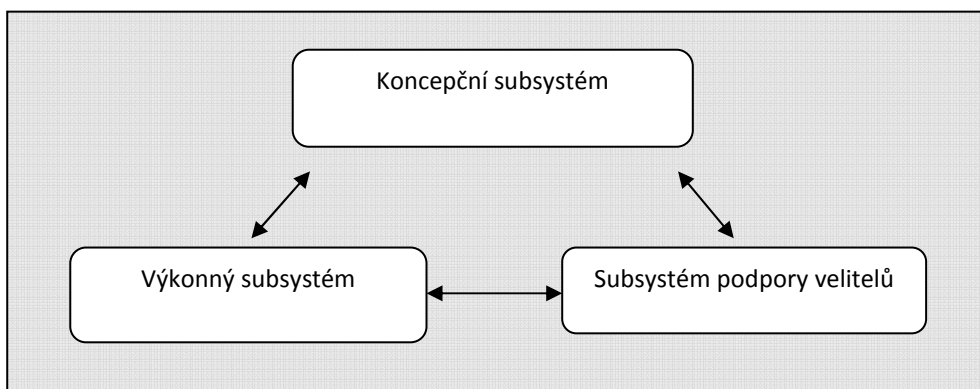
Personální práce (personální řízení, řízení lidských zdrojů), tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, tj. na problematiku člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik, na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledky jeho práce, jeho pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také na jeho uspokojení z vykonané práce, personální a sociální rozvoj (Koubek, 2008).

Na personálním řízení v organizaci se podílí vlastníci, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci a personální útvar. Vlastníci se zpravidla podílí na formulaci vizí a poslání organizace, vrcholové vedení je odpovědné za vytváření personální strategie. Liniový management organizace má odpovědnost za výkon operativních personálních činností, přidělování pracovních úkolů a hodnocení jejich splnění. Personální útvar je specializované pracoviště, které se zabývá poskytováním poradenských služeb.

Personální řízení v rezortu MO podle Bílé knihy představuje komplexní manažerský přístup k práci s lidmi a rozvoji jejich osobnostního a profesního potenciálu ve prospěch organizací v působnosti MO (2011).

Realizace opatření personálního řízení je věcí velitelů a ostatních řídících pracovníků, kteří k tomu využívají široké spektrum nástrojů řízení, včetně orgánů personální služby. Personální opatření, za které jsou považované právní úkony ve věcech služebního poměru, provádí velitelé, náčelníci, ředitelé a další vedoucí zaměstnanci v souladu s Rozkazem MO č. 23/2008 Působnost služebních orgánů v personální práci.

Obr. Systém personálního řízení Ministerstva obrany



Zdroj: upraveno podle Bílé knihy o obraně. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. s. 79.

Personální řízení v rezortu je vnitřně strukturované. Vrcholným organizačním útvarem rezortu MO zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů, je Sekce personální MO. Sekce plní zejména funkcí koncepční, legislativní a přímé odborné řízení. Dalším prvkem organizačních personálních článků je Agentura plánování a rozvoje lidských zdrojů, která realizuje personální opatření s vojáky do hodnosti plukovníka služebně zařazenými mimo působnost NGŠ AČR.

Personální práce s vojáky z povolání v Armádě ČR je centralizovaná. Dnem 1. července 2014 ředitel Agentury personalistiky AČR plní v součinnosti s příslušnými služebními orgány převážnou většinu personálních opatření s vojáky v podřízenosti NGŠ AČR služebně zařazených na systemizovaných místech až do hodnosti plukovníka.

V působnosti NGŠ AČR jsou personální orgány strukturované do skupin a oddělení u organizačních celků typu prapor, pluk, brigáda, letecká základna. Složení jednotlivých organizačních prvků, jejich náplň stanovuje dokument Zásady výstavby organizačních článků odborných orgánů personalistiky. Dokument taxativně stanovuje jednotlivé činnosti prováděné na uvedených personálních pracovištích. Součástí dokumentu je i stanovení kalkulační normy, která uvádí, že pro zabezpečení 130 až 180 vojáků nebo občanských zaměstnanců se zřizuje jedno systemizované místo personalisty (Praha, 2014).

9.2 Působnost služebních orgánů při vzniku, průběhu, změnách a zániku služebního poměru

R MO č.23/2008 v čl. 8 stanovuje služební orgány, které mohou ve stanoveném rozsahu realizovat personální opatření.

Ředitel Agentury personalistiky AČR podle rozkazu článek 18 plní personální opatření s vojáky z povolání:

- překládá a služebně zařazuje,
- mění dobu trvání služebního poměru,
- ukončuje služební poměr,
- propouští ze služebního poměru,
- pověřuje výkonem služby,
- určuje do dispozice,
- dočasně zprošťuje výkonu služby,
- uděluje dovolenu bez nároku na finanční náležitosti až na 12 měsíců,
- povoluje nošení vojenského stejnokroje,
- vydává souhlas k vykonávání výdělečné činnosti,
- ruší služební poměr ve zkušební době,
- přerušuje služební poměr,
- odveluje,
- jmenuje do vyšších hodností,
- poskytuje rodičovskou a mateřskou dovolenou,
- jmenuje do nižších hodností,
- vyhlašuje výběrová řízení,
- rozhoduje o zvýšení nebo rozšíření vzdělání s výjimkou jk,
- rozhoduje o změnách ČVO,
- rozhoduje o snížení nebo prominutí stanovené výše úhrady za studium,

- rozhoduje o vrácení náborového příspěvku,
- rozhoduje o úhradě nákladů spojených se zvýšením nebo rozšířením vzdělání,
(Praha, MO, 2008).

9.3 Hlavní formy realizace personálních opatření a úloha velitelů při jejich přípravě a realizaci

Personální opatření jsou v souladu s výše uvedeným rozkazem oprávněnými služebními orgány realizovány formou rozhodnutí a personálního rozkazu. Vybraná personální opatření mohou být realizována také zveřejněním ve výnosu nebo opatření zpravidla organizačního charakteru uvedením ve vnitřním rozkazu vedoucího organizačního celku.

Personální opatření může realizovat pouze oprávněný služební orgán. Personální orgány na základě rozhodnutí služebního orgánu připravují podklady pro realizaci navrhovaného personálního opatření. Pro návrh realizace opatření personální orgány na pokyn vedoucího organizačního celku zpracovávají stanovenou personální dokumentaci.

Personální dokumentace, její obsah a rozsah pro jednotlivé druhy personálních opatření je uveden v tzv. standardních operačních postupech. Standardy upřesňují postup personálních orgánů při realizaci zákona č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Jsou závazné pro vojáky z povolání, vedoucí organizačních celků, služební a další orgány v podřízenosti náčelníka GŠ AČR. Stanovují postupy a zásady při realizaci personálních opatření s vojáky (2014).

Personální řízení v rezortu MO je záležitostí vedoucích organizačních celků, nadřízených a příslušných služebních orgánů, kteří k tomu využívají široké spektrum nástrojů řízení, včetně orgánů personální služby. Systém personálního řízení MO je založen na třech subsystémech. Působnost jednotlivých subsystémů je stanovená vnitřními normami. Personální řízení v rezortu MO se soustřeďuje zejména na získávání personálu, jeho motivaci a vytváření podmínek pro osobní a profesní rozvoj.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte význam personální práce pro dosahování cílů organizace.
2. Pojednejte o základních úkolech odborných orgánů pro personální práci v podmínkách Armády ČR.
3. Vyjmenujte a objasněte obsah personálních opatření, která realizuje ve své působnosti ředitel Agentury personalistiky AČR.

10. Příprava a rozvoj personálu v rezortu MO

10.1 Řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci

Firemní (podnikové) vzdělávání je složkou modelu rozvoje lidských zdrojů, v rámci kterého jsou v souladu s konceptem celoživotního učení realizované jednotlivé vzdělávací, případně rozvojové aktivity. Cílem uvedených aktivit je podpora a optimalizace rozvoje pracovníků pro plnění jednotlivých sociálních rolí, příprava na zvládnutí změn vnitřního a vnějšího prostředí a rozvoj profesních způsobilostí. Kromě doplnění specifických znalostí, rozvoje schopností a dovedností pracovníků je cílem firemního vzdělávání také rozvoj komunikačních dovedností, schopností týmové práce a kreativity.

Podnikové vzdělávání je považované za nejvíce formalizovanou složku rozvoje lidských zdrojů, která je podporovaná a realizovaná zaměstnavatelskou organizací. Koubek považuje vzdělávání pracovníků za personální činnost, která je proměnlivá v čase a prostoru. Podle autora se jedná zejména o přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa. V uvedené souvislosti mluví o formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka (2008).

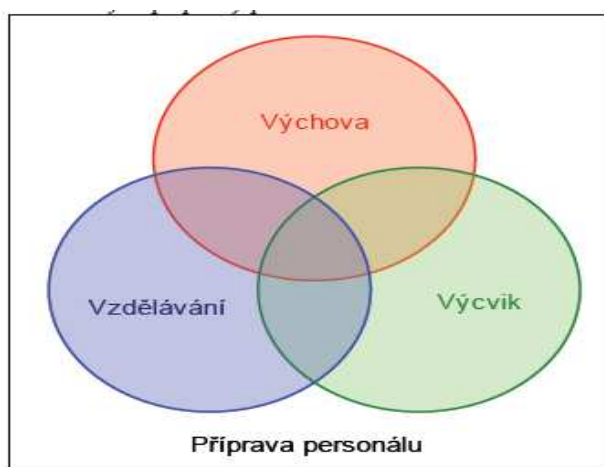
K formování pracovních schopností podle modelu dochází ve formálním školském systému, jehož součástí je i základní příprava na povolání. Pro oblast odborného vzdělávání (formování kvalifikace, odborné/profesní přípravy) je charakteristické, že se jedná o aktivitu organizace, která souvisí s prací vykonávanou pracovníkem. Oblast rozvoje je primárně zaměřena na získávání a rozvoj znalostí a dovedností, které přesahují požadavky pracovního místa, a souvisí s další kariérou pracovníka, případně s rozvojem jeho osobnosti. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků znamená zajištění vertikální a horizontální flexibility pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2007).

10.2 Koncepce přípravy personálu rezortu MO

V návaznosti na koncepční a kontextové dokumenty týkající se implementace konceptu celoživotního učení v České republice byl v rezortu MO vytvořen funkční a stabilní systém přípravy a vzdělávání. Východiskem pro vytvoření systému přípravy, vzdělávání a výchovy byla teorie profesního vzdělávání, obecně závazné předpisy České republiky a interní rezortní normy.

Současný systém přípravy vojáků upravuje Koncepce přípravy personálu resortu MO na období 2012-2018, podle kterého je příprava složená z procesů a opatření zaměřených na vzdělávání, výcvik a výchovu. Uvedené složky přípravy vycházejí z konceptu celoživotního vzdělávání (2011).

Obr. 1 Pojetí přípravy personálu



Zdroj: Bílá knihy o obraně. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. s. 18.

Pro nákladově efektivní a účelnou přípravu personálu je využívána soustava rezortních vzdělávacích a výcvikových zařízení. Vzdělávací instituce soustavy se podílejí na přípravě všech kategorií personálu rezortu MO, přípravě příslušníků dalších bezpečnostních složek a zaměstnanců státní správy.

Příprava vojáků z povolání je vymezená interními dokumenty jako činnost, spočívající v poskytování a osvojování poznatků, dovedností a rozvíjení schopností k výkonu konkrétní profese v procesech vzdělávání, výcviku a výchovy. Systém přípravy personálu je primárně zaměřen na poskytování vzdělávacích aktivit, cílem kterých je vytvořit předpoklady pro splnění kvalifikačních požadavků. Základními kvalifikačními

požadavky jsou vojenské kariérové kurzy a vojáci z povolání dosahují stanovených kvalifikačních požadavků úspěšným absolvováním jednotlivých typů kurzů. Profesní příprava vojáků zahrnuje vojenské kariérové kurzy, odborné a jazykové kurzy potřebné pro výkon služby na systemizovaném místě. (2011). Jazykové, odborné, speciální a účelové kurzy jsou součástí základní profesní přípravy vojáků. Odborné kurzy jsou určeny pro získání vědomostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon činností, vyžadovaných ve služebním zařazení v dané odbornosti. Specializační kurzy připravují a vzdělávají vojáky ve specializaci.

10.3 Místo a úloha služebního hodnocení vojáků z povolání

Povinnost průběžně hodnotit své podřízené je požadavkem vyplývajícím z každé vedoucí funkce. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání vymezuje služební hodnocení jako posouzení plnění služebních úkolů, povinnosti vojáka, jeho odborné a psychické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby. Zákon taxativně stanovuje, že služební hodnocení musí být písemné, hodnocený voják s ním je seznámen a je podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru vojáka (1999).

Dalším dokumentem, který upravuje proces služebního hodnocení vojáků z povolání je Vyhláška MO č. 414/2009, o postupu při služebním hodnocení. Vyhláška uvádí, že služební hodnocení je průběžné posuzování profesionálních kvalit vojáka, které se zpracovává jedenkrát ročně.

Vzdělávání dospělých je věnována pozornost z mnoha důvodů. Ekonomický pohled zdůrazňuje nutnost rozvoje lidských zdrojů pro zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky. Další vzdělávání má výrazný vliv také na sociální oblast. Podílí se na upevňování

a rozvoji sociální soudržnosti, osobním rozvoji jedince a tím ovlivňuje kvalitu života. Prostřednictvím dalšího vzdělávání dochází také k podpoře aktivního občanství a tolerance. Součástí procesů zaměřených na sociální a profesní rozvoj personálu je hodnocení pracovního výkonu včetně plnění výkonnostních a rozvojových cílů. V resortu Ministerstva obrany ČR hlavním cílem služebního hodnocení vojáků z povolání je podpora motivace k plnění úkolů, profesnímu a sociálnímu rozvoji.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte cíl vzdělávání pracovníků v organizaci a popište obsah jednotlivých fází systematického vzdělávání.
2. Popište obsah základních rezortních dokumentů a vnitřních norem, které mají souvislost s přípravou vojenského personálu.
3. Objasněte základní zásady služebního hodnocení vojenských profesionálů.

11. Příprava a realizace organizačních opatření v rezortu MO

11.1 Nařízení k organizačním, mobilizačním a dislokačním změnám

Základním dokumentem k provedení definovaných typů změn podle Rozkazu MO č. 95/2013 v rezortu MO je Nařízení k realizaci organizačních, mobilizačních a dislokačních změn. Nařízení schvaluje ministr obrany a je vydáváno každoročně.

Proces přípravy nařízení k realizaci je časově i věcně náročný. Prvotní pokyny pro zpracování ukládá ředitel věcně příslušného organizačního útvaru MO. Po jejich schválení náčelníkem Generálního štábu AČR jsou rozeslané držitelům limitů do 15. ledna roku, ve kterém bude nařízení vydáno.

Pokyny ke zpracování nařízení obsahují:

- limity určené ministrem obrany,
- opatření ke změnám, o kterých rozhodla vláda nebo ministr obrany,
- časový harmonogram.

Držitelé limitů předkládají řediteli příslušného organizačního útvaru MO podklady, které obsahují zdůvodnění navrhovaných změn do 28. února. Na jejich podkladě je zpracován návrh nařízení, který je předložen služebním postupem držitelům limitů k připomínkám. Návrh nařízení, do kterého byly zapracované připomínky, předkládá ministrovi obrany ke schválení náčelník GŠ AČR do 15. června roku, ve kterém má být nařízení vydáno (část třetí RMO č.95/2013).

Termíny realizace opatření OMDZ:

- opatření ke zrušení organizačního celku nebo snížení limitů se realizují ke dni 31. prosince kalendářního roku, který následuje po roce, ve kterém bylo nařízení vydáno,
- ostatní opatření se realizují k 1. lednu dalšího kalendářního roku, který následuje po kalendářním roce, ve kterém bylo provedeno snížení počtu nebo zrušení organizačních celků,
- opatření u vojenských škol jsou realizována k prvnímu dni měsíce, ve kterém se zahajuje akademický nebo školní rok (část druhá RMO č. 95/2013).

Opatření, kterými se plánuje realizovat změny, se označují jasně a striktně aktivními slovesy, stanovenými v Rozkazu MO (zrušit, vytvořit, reorganizovat, zvýšit, snížit, převzít, převést, přejmenovat, redislokovat).

11.2 Zásady zpracování personální části tabulek počtů

V personální teorii je za základní organizační jednotku, která je obsazená jedním zaměstnancem považováno pracovní místo. Ekvivalentem pracovního místa je v rezortu MO systemizované místo.

Systemizované místo ve struktuře organizačního celku rezortu MO je vymezeno služebním označením, popisem práce, personálními a materiálními požadavky. Při vytváření systemizovaného místa se stanovuje popis práce, která bude obsahem služební nebo pracovní činnosti vojáka nebo občanského zaměstnance. Soubor systemizovaných míst organizačního celku řazený podle vykonávané činnosti je veden v organizační a personální části tabulky počtu (část první RMO č. 8/2010).

Tabulky počtu se zpracovávají podle rozhodnutí, které je uvedeno v Nařízení k realizaci OMDZ. Návrh personální části tabulky zpracovává vedoucí organizačního celku v souladu s právními a vnitřními předpisy, upravující oblast zařazování do platových tříd, kvalifikační požadavky, předpoklady při respektování pokynů k systemizaci míst a organizačních celků.

11.3 Realizace opatření OMDZ v personální práci s vojáky

Personální opatření může realizovat pouze oprávněný služební orgán, kterým je v podmínkách Armády ČR ředitel AČR. V působnosti ředitele Agentury personalistiky jsou mimo jiné personální opatření služební zařazování vojáků z povolání a jejich propouštění ze služebního poměru. Lze konstatovat, že uvedené opatření jsou nejčastěji využívány při realizaci opatření stanovených v Nařízení k OMDZ.

Před zahájením provádění personálních opatření, za platnosti současných právních a vnitřních předpisů, musí v období nejméně do 6 měsíců před dnem skončení platností starých tabulek počtů být:

- zpracovány a schváleny nové tabulky počtů,
- zpracované a schválené popisy činností na systemizovaných místech,
- schválené zařazení jednotlivých systemizovaných míst do platových tříd.

Dalšími nutnými předpoklady pro realizaci změn, v závislosti na prováděném opatření (zrušit, vytvořit, reorganizovat, zvýšit počty, snížit počty, převzít, převést, přejmenovat, redislokovat) je:

- zpracování a projednání zámyslu vedoucího organizačního celku na obsazení systemizovaných míst, které nejsou v režimu výběru podle Směrnice NGŠ AČR k výběru osob na systemizovaná místa v rámci AČR,
- vyhlášení a provedení výběrových řízení na volná nebo uvolňovaná systemizovaná místa se stanovenými hodnotami kapitánů, majorů, podplukovníků, plukovníků a pro místa vedoucích a vrchních praporčíků.

Při plnění úkolů v souvislosti s organizačními, mobilizačními a dislokačními změnami vedoucí organizačního celku zpravidla navrhuje realizaci těchto personálních opatření:

- služební zařazení,
- přeložení,
- propuštění ze služebního poměru,
- zrušení služebního poměru ve zkušební době,
- změnu doby trvání služebního poměru v případě žádosti vojáka.

Personální orgány na základě rozhodnutí vedoucího organizačního celku připravují personální dokumentaci pro realizaci stanoveného personálního opatření. Obsah a rozsah dokumentace je uveden v tzv. společných operačních postupech. Společné operační postupy jednoznačně vymezují povinnosti a algoritmy postupů vedoucího organizačního celku a jeho nadřízeného.

S vojáky z povolání, u kterých došlo ke zrušení systemizovaného místa a pro které není u organizačního celku volné místo, provede vedoucí celku personální pohovor. Při pohovoru vedoucí sdělí vojákovi, že došlo ke zrušení systemizovaného místa, na kterém byl služebně zařazen v souvislosti s Nařízením k OMDZ a že v nové

organizační struktura není pro něj vhodné místo. Dále vojáka seznámí se skutečností, že bude na něj podán návrh na jeho přeložení a služební zařazení v rámci rezortu. Pro případ, že by nebylo v rámci rezortu nalezeno odpovídající služební zařazení, je vedoucí organizačního celku povinen podat také návrh na propuštění ze služebního poměru z důvodů organizačních změn. O personálním pohovoru je proveden písemný záznam. Se zpracovanými návrhy je voják z povolání seznámen a je také informován o právech plynoucích z možného propuštění. Vedoucí organizačního celku následně rozhodne o zpracování další personální dokumentace a to návrhu na přeložení a služební zařazení a návrhu na propuštění ze služebního poměru. Uvedená personální dokumentace je služebním postupem předložena k rozhodnutí příslušnému služebnímu orgánu. Příslušným služebním orgánem, oprávněným činit rozhodnutí ve věcech služebního poměru, je v souladu s R MO č. 23/2008 ředitel.

Východiskem k zahájení procesu přípravy a realizace OMDZ jsou koncepční materiály k rozvoji a výstavbě rezortu, směrnice ministra obrany pro plánování činnosti a rozvoje rezortu, střednědobého plánu činnosti a dalších rozhodnutí ministra obrany k zachování nebo zvýšení schopností rezortu. Organizační změny jsou často spojené s úpravou počtu vojáků a občanských zaměstnanců nutných pro optimalizaci organizačních struktur.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vysvětlíte základní pojmy související s organizačními a dislokačními změnami v rezortu Ministerstva obrany.
2. Objasníte základní zásady zpracování personální části tabulek počtů a význam tabulek počtu pro oblast personální práce s vojáky z povolání.
3. S využitím ustanovení zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání navrhnete možný rámcový harmonogram personální práce s vojáky v období šesti měsíců před účinností nových tabulek počtů.

12. Hospodaření s finančními zdroji v resortu obrany

12.1 Financování (finanční hospodaření) resortu obrany

Problematika racionální a efektivní alokace zdrojů (věcné, lidské, finanční) je jedním z nejčastěji diskutovaných témat posledních let z důvodu neustále klesajícího zdrojového rámce resortu MO ČR. V této části se budeme zabývat základními pojmy v oblasti financování se zaměřením na finanční toky, které jsou mj. upraveny v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

Činnosti, které jsou uskutečňované v rámci organizace (podnik, veřejný sektor) patří dvě základní stránky:

- **věcná (majetková, zahrnuje stroje, zařízení, materiál, atd.),**
- **finanční (peněžní, jedná se především o tok peněžních prostředků).**

Tak, aby mohly probíhat všechny činnosti organizace, musí být věcné a finanční toky ve vzájemném souladu. Synek uvádí definici financování jako získání (obstarání) finančních zdrojů, obecněji kapitálu ve všech jeho formách, a jejich použití k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku.¹

Realizace vojenských výdajů a příjmů u organizací, jejímž zřizovatelem, zakladatelem je resort MO ČR (jako OSS) je ovlivněno neustálými změnami vnějších a vnitřních faktorů.

Finanční toky se uplatňují přes tyto hlavní stupně:

- Ministerstvo obrany (MO ČR, Generální štáb AČR),
- Stupeň pluk/brigáda/základna,
- Stupeň vojenský útvar/zařízení.

¹ SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 452. ISBN 978-80-247-1992-4. s. 320.

Organizační složka státu, státní příspěvkové organizace, státní podniky

V České republice jsou veřejné služby (statky) zabezpečovány pro obyvatelstvo prostřednictvím veřejného sektoru. V rámci veřejného sektoru se převážně jedná o instituce, veřejnoprávní neziskové organizace, které jsou zřizované na úrovni státu, nebo na úrovni obcí a krajů. Jedná se především o tzv. **organizační složky státu (OSS)**, **příspěvkové organizace (PO)** a **obecně prospěšné společnosti (OPS)**.² Stát, jednotlivá ministerstva mohou zřizovat v rámci své působnosti tzv. státní podniky (SP), které jsou právníckými osobami provozující podnikatelskou činnost.³

Výše uvedené platí i pro resort obrany. **OSS, PO a SP zřízené státem, Ministerstvem obrany ČR** jsou následující:

1. Organizační složky státu:

- Rozpočtová kapitola 307 - Ministerstvo obrany ČR,

2. Příspěvkové organizace:

- Ústřední vojenská nemocnice Praha, p. o.,
- Vojenská nemocnice Brno, p. o.,
- Vojenská nemocnice Olomouc, p. o.,
- Ústav leteckého zdravotnictví Praha, p. o.,
- Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, p. o.,
- Armádní Servisní, p. o. (dříve Správa vojenského bytového fondu Praha, p. o.),

² Postavení organizačních složek státu a příspěvkových organizací a jejich hospodaření v současné době upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), zákon č. 250/2000 Sb., rozpočtová pravidla územních rozpočtů a zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Obecně prospěšné společnosti mohou zřizovat i jiné subjekty v rámci soukromoprávního neziskového sektoru. Jejich postavení upravuje zvláštní zákon č. 248/1995, Sb., o obecně prospěšných společnostech, a doplnění některých zákonů.

³ Působnost, zřízení, zánik státních podniků je řešeno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku.

- Volejbalový klub DUKLA Liberec p. o.,
- Handball club DUKLA Praha, p. o.,
- Vědecké a servisní pracoviště tělesné výchovy a sportu, p. o.

3. Státní podniky:

- VOP-026 Šternberk, státní podnik,
- LOM Praha, státní podnik,
- Vojenské lesy a statky ČR, státní podnik.

12.2 Financování a hospodaření organizační složky státu

Organizační složkou státu jsou v České republice například ministerstva, úřady, Kancelář prezidenta republiky, soudy, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad vlády ČR, státní zastupitelství, Akademie věd ČR, Grantová agentura ČR apod. Zákon umožňuje se souhlasem ministerstva financí ostatním ministerstvům (které jsou OSS) zřizovat další vlastní organizační složky státu. Vedoucí OSS může uvnitř OSS vytvořit vnitřní organizační jednotky.

OSS hospodaří s rozpočtovými prostředky, které rozpočtuje ve své kapitole státního rozpočtu její zřizovatel a určí je své organizační složce. Obecně OSS hospodaří podle svého rozpočtu, který může obsahovat pouze příjmy a výdaje v členění podle závazné rozpočtové skladby (platné pro příslušné rozpočtové období) související s činnostmi, pro jejichž zajišťování byla tato organizace založena/zřízena, nicméně její příjmy a výdaje jsou zároveň součástí státního rozpočtu (resp. příslušné kapitoly SR).⁴ Pokud je jí plánováno dosahování příjmů, tak jsou pro ni závazným ukazatelem (závazné ukazatele jsou dány zákonem o rozpočtu na příslušný kalendářní/rozpočtový rok) hospodaření, který by měla plnit. Výše výdajů je ovlivňována závaznými ukazateli podle zákona o SR (na každý rozpočtový rok je

⁴ Rozpočtová skladba vychází z vyhlášky MF č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

vydán nový zákon o státním rozpočtu⁵) nebo podle rozhodnutí jejího zřizovatele jako správce kapitoly a měla by být v souladu s rozsahem její činnosti. Zároveň by tyto peněžní prostředky měla vydávat na své činnosti co nejhospodárněji, tzn. v pojetí alokační efektivnosti (v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech a zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole). Zejména v této oblasti hospodaření je velmi důležitá úloha finančního managementu OSS (v rámci resortu MO ČR tuto funkci jako odborný gestor zabezpečuje Sekce ekonomické MO ČR.⁶

Zřizovatel jako správce kapitoly SR určuje OSS finanční limity na čerpání peněžních prostředků, a to na mandatorní výdaje⁷, na konkrétní, účelově vymezené použití peněžních prostředků, na ostatní běžné výdaje a výdaje na rozvoj (investiční výdaje).

Tyto organizace hospodaří se svěřenými peněžními prostředky od svého zřizovatele na základě schváleného rozpočtu. Bez souhlasu svého zřizovatele by neměly (za příslušný rozpočtový rok) překračovat své výdaje. Příjmy a výdaje OSS se soustřeďují na příslušných rozpočtových příjmových a výdajových účtech. Zůstatky těchto účtů Česká národní banka vypořádává vždy ke dni 31. prosince běžného roku tak, aby zůstatky na účtech byly vždy nulové.

OSS může hospodařit i s mimorozpočtovými zdroji v rámci fondů OSS. Jedná se např. o rezervní fond a fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), pro které OSS zřizuje zvláštní účty. Zůstatky peněžních prostředků na těchto účtech koncem příslušného rozpočtového období nepropadají, převádí se do následujícího rozpočtového období. Organizační složka státu v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech může zřizovat i jiné účty fondů, jako např.:

- účet cizích prostředků,
- účet sdružených prostředků,
- účty pro vnitřní organizační jednotky,

⁵ Např. pro rok 2011 se jedná o zákon č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011

⁶ Sekce ekonomická MO ČR plní úkoly vyplývající z působnosti NMO-E jako správce kapitoly Ministerstva obrany ve vazbě na zákon o rozpočtových pravidlech. Odpovídá za koncepci a výstavbu ekonomické služby resortu obrany.

⁷ Mandatorní výdaje jsou ty výdajové položky, které je stát povinen zajišťovat dle zákona(ů) a vláda samotná nemůže jejich výši nijak ovlivnit. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz/scripts/modules/advice/detail.php?id=647> [Aktual. 2011-05-31]

- účty, o kterých to stanoví zvláštní právní předpis.

Koncem rozpočtového období může OSS překročit konečný rozpočet výdajů o peněžní prostředky převedené do tzv. oblasti „*Nároků z nespotřebovaných výdajů*“ (NNV). Do NNV se převádí rozdíl mezi konečnými a skutečným rozpočtovými výdaji za minulé období roku zvýšený o NVV za období do 31. prosince minulého roku. V souladu s rozpočtovými pravidly OSS vede předepsanou evidenci k NNV, kde zaznamenává jejich vznik, snižování, a měsíčně k těmto pohybům je povinna sestavovat výkaz (garantem obsahové stránky výkazu je MF ČR).

Tvorbu a použití rezervního fondu OS státu přesně upravuje zákon o rozpočtových pravidlech v paragrafu 48.⁸ Finanční prostředky z rezervního fondu lze použít na stanovené účely (zbytek se vrací do státního rozpočtu přímo odvodem z rezervního fondu).

Tvorba FKSP a jeho použití je upravována vyhláškou.⁹ FKSP je tvořen zálohově základním přídělem z ročního plánovaného objemu mezd a platů a jejich náhrad a odměn, ostatní plnění za práci konanou v rámci odborného výcviku, objemu stipendií, které se vyúčtovává v rámci roční účetní uzávěrky podle skutečného objemu.

OSS státu může přijímat či poskytovat půjčky, přijímat úvěry, poskytovat dary apod. jen pokud jí to dovoluje zákon. Poskytování půjček a darů z FKSP pak upravuje platná vyhláška o FKSP. Zálohy může poskytovat dodavatelům jen v návaznosti na věcná plnění nejvýše na období jedno čtvrtletí. Zálohy se zúčtovávají na konci běžného rozpočtového roku; to neplatí pro zálohy na dodávky elektřiny, plynu, tepla, vody, mobilním operátorům, apod.

Pokud jsou vytvořeny v rámci OSS vnitřní organizační jednotky (např. u resortu MO ČR v souladu s organizační strukturou tzv. nákladová střediska), poskytuje se jim měsíčně na krytí jejich provozních výdajů záloha, která musí být zúčtována,

⁸ Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

⁹ Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2002.

nejpozději do konce pokladního plnění, tzn. k 31. prosinci příslušného rozpočtového roku. Na tyto operace se vztahuje písemná dohoda o tzv. hmotné zodpovědnosti s určeným pracovníkem vnitřní organizační jednotky. Případné příjmy, které tyto vnitřní organizační jednotky vybírají, musí odvádět na příjmový rozpočtový účet OSS vždy nejpozději do konce měsíce. Vybírané rozpočtové příjmy SR nesmí použít na krytí svých výdajů.

Hospodaření OSS podléhá v oblasti vynakládání alokovaných peněžních prostředků finanční kontrole ze strany zřizovatele.¹⁰ V případě porušení rozpočtové kázně hradí odvod a penále ze svého rozpočtu, za porušení pravidel s nakládáním prostředků FKSP platí odvod z tohoto fondu. Hospodaření organizačních složek státu podléhá též auditu a kontrole Nejvyššího kontrolního úřadu.

12.3 Financování a hospodaření příspěvkových organizací

Hlavní činnost PO je určena zřizovatelem. Hospodaření s alokovanými peněžními prostředky a finanční vztahy ke zřizovateli probíhá u PO v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech, Hlava XIII.¹¹ PO hospodaří s peněžními prostředky, které získává svou vlastní činností a s prostředky získaných od Organizační složky státu (zřizovatele).

PO se řídí a hospodaří v průběhu rozpočtového roku svým rozpočtem, který musí být navržen jako vyrovnaný. V rámci svého hospodaření by měla plnit stanovené úkoly nejehospodárnějším způsobem, aby dodržela finanční vztahy ke státnímu rozpočtu.

Finanční vztahy stanovené zřizovatelem jsou:¹²

- příspěvek na provoz ze státního rozpočtu nebo odvod z provozu do státního rozpočtu,
- individuální a systémové dotace na financování programů a akcí,
- návratná finanční výpomoc,

¹⁰ Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.

¹¹ Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

¹² Tamtéž.

- odvod z odpisů,
- dotace na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- dotace na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančních mechanismů.

Nevyužité peněžní prostředky se koncem roku převádí do tzv. rezervního fondu/NNV. Tyto se pak sledují odděleně a mohou se použít na financování potřeb v následujících letech jen ke stanovenému účelu.

Příspěvková organizace tvoří tyto peněžní fondy:¹³

- rezervní fond,
- fond reprodukce majetku,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP).

V rámci resortu MO ČR je dále hospodaření příspěvkových a podobných organizací řešeno pomocí vnitřních norem a nařízení. Jedná se především o *Metodický pokyn k účtování transferů příspěvkovými organizacemi zřízenými MO ČR z roku 2011*.

Tyto metodické pokyny upravují oblast účtování v jednotlivých druzích provozních výdajů a dlouhodobý majetku. U majetku rozlišují běžné období (dotace/vypořádání transferu poskytnuté na jeden rok) a následují účetní období (dotace/transfer je vyúčtován v následujících letech od jejích poskytnutí).

¹³ Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

12.4 Financování a hospodaření státních podniků

Na počátku roku 2011 fungovalo v ČR přibližně šest desítek státních podniků. Hospodaření a činnost SP je upravena zvláštním zákonem zákonu.¹⁴ SP je založen zakladatelem, což je stát. Jeho jménem může funkci zakladatele plnit předmětné ministerstvo (např. resort MO ČR), který v zakládací listině vymezí základní práva o povinnosti vytvářeného SP. Velký důraz je především kladen na oblast majetku, kde by měl zakladatel jednoznačně a přesně vymezit, případně definovat majetek, se kterým SP hospodaří (pozn. majetek by měl být zapsán v obchodním rejstříku). SP je právnickou osobou a má právo hospodařit s majetkem státu, ale nemá vlastní majetek. Neručí za závazky státu a naopak stát zásadně neručí za závazky státního podniku, avšak může takovou záruku převzít.

Základními orgány státního podniku, které mají rozhodující význam v oblasti jeho hospodaření a financování je ředitel, který je jmenován zakladatelem, a dozorčí rada.

Jakým způsobem smí nebo nesmí státní podnik hospodařit s majetkem státu, zpočátku určoval § 16 odst. 2 zákona o státním podniku plastickým výčtem jednotlivých úkonů, dokud do této oblasti nezasáhl zákon č. 220/2000 Sb., o změnách některých zákonů v souvislosti s přijetím zákona o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, který doprovázel zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.¹⁵

Dotace se státnímu podniku poskytují v souladu s ustanovením § 14 a § 45 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech rozhodnutím o poskytnutí dotace na hospodaření. Tato dotace se poskytuje na základě žádosti o poskytnutí dotace předložené žadatelem a splněním podmínek stanovených pro jednotlivé druhy dotací. Podmínky pro poskytnutí jednotlivých druhů dotací, obsah „Žádosti“ a termíny pro jejich předložení je stanovena přílohou k zákonu o státním rozpočtu ČR na příslušný kalendářní rok. Na dotace není právní nárok a mohou být použity do konce kalendářního roku, v němž byly poskytnuty. Celková výše dotací je omezena

¹⁴ Česká republika. Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 1997.

¹⁵ Česká republika. Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 1997.

rozpočtovými prostředky vyčleněnými k těmto účelům v rozpočtu MO ČR na příslušný rozpočtový rok. Poskytnuté dotace podléhají finančnímu vypořádání vztahů se státním rozpočtem podle § 14 a § 75 zákona o rozpočtových pravidlech.¹⁶

V rámci svého hospodaření zakládají státní podniky **dva druhy fondů**:

- rezervní fond,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

Peněžní prostředky rezervního fondu se používají na krytí ztráty a rizik v hospodaření; mohou se použít ke krytí základního přídělu FKSP. Minimální výše rezervního fondu je 10% základního jmění při založení státního podniku, každý rok se navyšuje o dalších 10% z čistého zisku.

Státní podniky jsou povinny provádět účetnictví a poskytovat zakladateli informace o hospodaření.¹⁷ Poskytovatel dotace má možnost v průběhu rozpočtového roku provádět u státního podniku kontrolu použití peněžní dotace.¹⁸

Úkoly pro samostatnou práci:

- Vysvětlíte financování a hospodaření organizační složky státu rezortu obrany.
- Charakterizujete financování (finanční hospodaření) rezortu obrany.
- Objasníte financování a hospodaření příspěvkových organizací rezortu obrany.
- Pokuste se vymezit financování a hospodaření státních podniků rezortu obrany.

¹⁶ Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

¹⁷ Česká republika. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

¹⁸ Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.

13. Práva a povinnosti velitelů (náčelníků) při hospodaření s finančními prostředky

13.1 Působnost orgánů (subjektů) ekonomického řízení v období 2002 - 2010

S odstupem jedné dekády od zavedení teritoriálního systému ekonomického zabezpečení byla provedena revize práv a povinností jednotlivých subjektů v oblasti řízení finančního zabezpečení útvarů a zařízení v rezortu MO a byl vydán Rozkaz MO č. 42/2002 - „Organizace finančního zabezpečení a hospodaření s finančními prostředky v působnosti Ministerstva obrany“, který reagoval na změnu v oblasti legislativy a vydání nových právních norem a stanovil nová pravidla pro hospodaření s rozpočtovými prostředky.

Finanční zabezpečení útvarů bylo definováno jako souhrn činností a opatření, které stanovenými postupy a ve vzájemné shodě s účastníky procesů v rámci ekonomického systému směřují:

- a) k zabezpečení finančních zdrojů ze střednědobého rozpočtového výhledu vypracováním návrhu státního rozpočtu, kapitoly MO (dále jen návrh rozpočtu MO), na daný rozpočtový rok a jeho rozpisu na místa realizace výdajů;
- b) k účinné a efektivní alokaci přidělených rozpočtových zdrojů v průběhu rozpočtového roku;
- c) k plánování, evidenci, analýze, kontrole a odbornému řízení vydávání rozpočtových prostředků a péči o finanční stabilitu činnosti útvarů (tj. schopnost v rámci schváleného rozpočtu MO uhradit závazky a zajistit jejich splatnost);
- d) k financování běžné činnosti za dodržení hospodárnosti, efektivnosti a účelovosti výdajů;
- e) k realizaci finančního zabezpečení osob, platebnímu zabezpečení úhrad závazků a pohledávek a s tím souvisejících činností včetně vedení příslušných agend.

System a struktura ekonomického řízení resortu se prakticky nezměnila, obě větve řízení, a to jak liniově - štábní, tak i systém územní správy dat zůstaly zachovány, objevily se však nové subjekty zavedené v souvislosti s procesem věcného a finančního plánování:

Správce dílčího rozpočtu - rozpočtový kompetent

Příkazce operace

Správce rozpočtu

Hlavní účetní

Správce dílčího rozpočtu - rozpočtový kompetent je určený věcně příslušný funkcionář MO, který odpovídá za realizaci úkolů v rámci působnosti hlavního správce dílčího rozpočtu, za věcné a finanční plánování, za realizaci rozpočtového procesu v jeho jednotlivých fázích a za dodržení rozpočtové kázně. Dále odpovídá za účelné, hospodárné a efektivní využívání prostředků státního rozpočtu a jiných peněžních prostředků státu vyčleněných pro úkoly, činnosti a organizační celky, jejichž zabezpečení spadá do jeho působnosti v souladu s právními předpisy.

Příkazcem operace byli velitelé všech stupňů a další funkcionáři jim naroveň postavení, kteří odpovídají za přímé uskutečňování výdajových operací při hospodaření s rozpočtovými prostředky resortu MO.

Správcem rozpočtu se rozuměli zaměstnanci resortu MO, kteří vykonávají funkce finančních orgánů u jednotlivých vojenských útvarů, vedoucí zaměstnanci akvizičních pracovišť nebo ti, které výkonem těchto funkcí pověřil příslušný velitel.

Hlavní účetním byli zaměstnanci Regionálních finančních odborů (dále jen RFO), Regionálních finančních oddělení (dále jen RFOd) a VFÚ, jimž odpovědnost za vedení účetnictví vyplývá z pracovního zařazení na příslušné funkci v organizační struktuře RFO, RFOd a VFÚ.

Velitel součásti byl v souvislosti s vydáním zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen zákon o finanční kontrole) pověřen činností příkazce operace a na určitém stupni řízení činností **správce dílčího rozpočtu - rozpočtového kompetenta**.

Velitel byl v souvislosti s výše uvedenou normou postaven do pozice, kdy svým podpisem zodpovídá za nezbytnost provedení, prověření a kontrolu věcné správnosti, účelnosti, efektivnosti všech připravovaných operací, které musí uskutečnit před podepsáním objednávky nebo smlouvy.

Veliteli, především na vyšších stupních řízení, tímto krokem vzrostla neúměrně podpisová agenda spojená s posuzováním všech finančních operací, které měl uskutečnit. Výkon funkce příkazce operace začal časově omezovat jeho ostatní aktivity, které svou důležitostí mnohdy předčily to, že není jen příkazce operace, ale především **velitelem útvaru**.

Velitel součásti byl dále povinen:

- nejméně jednou měsíčně provést kontrolu pokladní hotovosti v pokladně součásti,
- schvalovat rozhodnutí o rozpočtových opatřeních a provádět tak změnové řízení jemu přiděleného rozpočtu,
- zajišťovat podmínky pro bezpečnou úschovu a manipulaci s penězi v hotovosti a s jinými cennostmi u součásti,
- zabezpečit spravování a vedení evidence škod a pohledávek, které vznikly u jeho součásti, řádně je vymáhat a rozhodovat o nich ve stanovených lhůtách,
- zabezpečit zpracování návrhu rozpočtu za svoji součást a předložit jej nadřízenému stupni,
- vytvářet opatření k zamezení nehospodárného použití rozpočtových prostředků,
- stanovovat platy vojákům z povolání a občanským zaměstnancům a vydávat jim platové výměry,
- zabezpečit řádné vyplacení platů v zákonem stanovených termínech.

Finančně - ekonomický orgán útvaru byl v tomto období odborným orgánem velitele útvaru pro řešení problematiky finančního zabezpečení, styčným orgánem útvaru k zajišťování součinnosti se zabezpečujícím RFO a výkonným zaměstnancem pro realizaci finančního zabezpečení činnosti útvaru a oprávněných potřeb jeho příslušníků. Odpovídal za plnění povinností správce rozpočtu ve smyslu ustanovení právního předpisu.

Funkce správce rozpočtu znamenala pro finanční orgán součástí dosti výrazné posílení jeho pravomocí, neboť kontroloval všechny předkládané dokumenty, posuzoval jejich správné zařazení ve smyslu rozpočtové skladby, ověřoval, zdali podpis příkazce operace souhlasí s podpisovým vzorem, navrhoval veliteli opatření pro jeho správné rozhodnutí, především však kontroloval, zdali na dané rozpočtové položce je dostatečný limit k tomu, aby svým podpisem mohl schválit provedení předběžné kontroly.

Na druhou stranu je nutno zmínit, že u části velitelů se takto výrazné posílení pozice ekonomického orgánu nesetkalo s pochopením. Snaha vysvětlit veliteli, že ekonom se pro něj v tomto případě stává „bezpečnostním mechanismem“, který funguje v tomto procesu samočinně, se mnohdy míjela účinkem.

Důvodem pro odmítavý postoj bylo, jak již bylo uvedeno dříve, především neúměrné navýšení podpisové agendy velitelů spojené s vnitřní obavou z porušení rozpočtové kázně, o kterém byli pravidelně informováni na svých velitelských poradách s veliteli nadřízených stupňů.

Finanční orgán útvaru zodpovídal za:

- zpracování podkladů pro přiznání jednotlivých složek platu,
- provedení výplaty všech peněžních náležitostí (mzdy, platy, dávky nemocenské péče, cestovní náhrady, odškodnění úrazů, náborový příspěvek, náhrady za nedodanou stravu, výsluhové náležitosti, dávky důchodového pojištění) VZP a OZ správně a ve stanovených termínech,
- vedení stanovené účetní evidence, včetně čerpání rozpočtových prostředků v porovnání s přidělenými limity,

- provádění rozpočtových opatření v souladu s rozhodnutím velitele,
- přípravu předložení návrhu státního rozpočtu za uvedenou součást po konzultaci s ostatními odbornými orgány útvaru,
- dodržení legislativy a interních normativních aktů.

Finanční orgán útvaru byl dále povinen:

- řídit a organizovat finanční zabezpečení všech ekonomických činností součástí,
- kontrolovat denně stav pokladní hotovosti,
- zabezpečit bezpečnou přepravu a úschovu pokladní hotovosti, přísně zúčtovatelných tiskopisů, platebních karet,
- evidovat škody a přijímat opatření k zamezení vzniku škodných událostí, pravidelně vyhodnocovat důvody vzniku škodných událostí,
- evidovat pohledávky a vymáhat je, předkládat veliteli přehled o vymáhaných pohledávkách podle jednotlivých kategorií, s důrazem na pohledávky za právníckými osobami vzniklých z dodavatelsko - odběratelských vztahů,
- provádět pravidelná školení všech zaměstnanců útvaru,
- poskytovat všem zaměstnancům útvaru odbornou pomoc ve všech oblastech jejich ekonomického zabezpečení,
- předkládat na RFO všechny účetní podklady pro jejich zaúčtování, zaevidování nebo úhradu,
- verbálně i písemně informovat velitele o stavu čerpání přidělených rozpočtových prostředků,

- zabezpečit činnosti spojené s ukončením rozpočtového roku a vyčerpání všech rozpočtových prostředků,
- v případě finančního orgánu brigády či základny řídit činnost podřízených finančních orgánů, sledovat a vyhodnocovat přidělený rozpočet podřízených součástí, vydávat rozhodnutí o provedení rozpočtových opatření, řídit a usměrňovat platovou politiku, vydávat platové výměry pro velitele podřízených součástí, pravidelně vyhodnocovat evidenci škod a pohledávek, přijímat opatření k zamezení jejich vzniku, účastnit se porad velitele brigády (základny) s veliteli podřízených součástí, poskytovat všem velitelům legislativně-právní podporu v oblasti ekonomického řízení.

Hlavní účetní prověřoval dodržování pravidel, která jsou stanovena v právním předpisu a v obecně závazných opatřeních Ministerstva financí (dále jen MF) (zejména účtovou osnovou a postupy účtování pro rozpočtové a příspěvkové organizace a obce).

Důraz kladl na:

- prověření úplnosti účetních dokladů a jejich náležitostí;
- prověření rozsahu oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a na porovnání jejich podpisů s podpisovými vzory.

Hlavní účetní působil ve smyslu zákona o finanční kontrole jako auditor všech připravovaných operací a v případě, že daný účetní doklad byl bez vad a nedostatků, schválila jej a předala jej k realizaci. O svém souhlasu informoval finanční orgán součástí.

V případě jakýchkoliv nedostatků musela písemně informovat příkazce operace o důvodech zamítnutí, pokud i přesto příkazce operace na provedení účetní operace trval, postoupila danou věc k řešení řediteli RFO, který danou operaci opět prověřil a v případě jím zjištěných nedostatků a opětovného nesouhlasu velitele součástí předal vše k řešení Náместku Ministra obrany pro finanční řízení.

V praxi k těmto úkonům docházelo jen sporadicky, vše většinou bylo prokonzultováno telefonicky na úrovni správce rozpočtu - hlavní účetní a účetní operace byla opravena a schválena.

Odbornými funkcionáři útvaru byli (a i nyní jsou) především orgány logistické, personální a právní, kteří se v rámci ekonomického zabezpečení součásti podíleli na:

- předkládání návrhů objednávek, smluv a všech účetních dokladů spojených s financováním účetních operací,
- kontrole dodávaného materiálu, služeb nebo oprav, jejich úplnosti a včasnosti jejich plnění,
- provádění inventarizace majetku a závazků v souladu s interními normativními akty a nařízeními.

V souvislosti se zpřísněním pořizování majetku a služeb, přijetím zákona o finanční kontrole a jeho implementaci do prostředí resortu MO nabývá na důležitosti postavení všech orgánů podílejících se na ekonomickém řízení, především pak na velitelích součástí a jejich ekonomických orgánech.

Ačkoliv se v případě vojenských útvarů jednalo především o nabývání majetku decentrálním způsobem a objemem přidělených rozpočtových prostředků se jednalo o část nepatrnou z celkového rozpočtu, které měl velitel přidělen jako rozpočtový kompetent, nezměnilo to nic na důležitosti celého akvizičního procesu a jeho významu, ke kterému negativně přispěla i celosvětová ekonomická recese.

Výrazné snížení objemu centrálních i decentrálních rozpočtových prostředků na konci první dekády nového tisíciletí přimělo mnohé veliteli zajímat se výrazněji o oblast pořizování majetku a služeb a začít se chovat jako manažer-ekonom, nikoliv manažer-velitel.

13.2 Působnost orgánů (subjektů) ekonomického řízení v období 2011 - současnost

Ačkoliv byla koncem roku 2002 výrazněji posílena pravomoc ekonomických orgánů tím, že jim ke statutu byla přičleněna funkce správce rozpočtu, v roce 2010 v souvislosti s další vlnou reorganizace, byly v nové struktuře brigád a základen zařazení pod nově vzniklé systemizované místo Zástupce náčelníka štábu pro podporu.

V období, kdy je ekonomická krize na vrcholu, rozpočet resortu MO je restrikcemi vlády a MF prakticky zakonzervován, investice vyjma dlouhodobých smluv jsou pozastaveny nebo zmraženy, mandatorní výdaje dosahují téměř 65% objemu výdajů, a kdy se má velitel rozhodovat na základě relevantních a sofistikovaně připravených podkladů, je jeho hlavní poradní orgán přeřazen ve strukturách brigád a základen na pozici řadového štábního důstojníka.

Námítky vůči této změně vyjádřené náčelníky ekonomických oddělení nebyly akceptovány a výsledkem pak jsou zdlouhavá projednávání, kdy v rozhodovacím procesu, občas bez znalosti dané problematiky, se vyjadřují k otázkám ekonomického řízení lidé, kteří jsou v systému subsidiarity na vyšších pozicích a tedy s rozhodující rozhodovací pravomocí.

Pomyslným světlem na konci tunelu tak zůstává pro finančně - ekonomické orgány paradoxně další vlna jinak nekonečné reorganizace resortu MO, tentokrát snad s pozitivním dopadem, a to díky intervenci a konsensu dvou vrcholových subjektů ekonomického řízení resortu, tedy Sekce ekonomické MO a Úřadu finanční správy GŠ Armády České republiky.

Cílem má být zařazení ekonomických orgánů na všech stupních zpět přímo pod velitele, tedy tam, kde je jeho pravé místo. Strukturální hybridy, kdy byl ekonom zařazen do podřízenosti náčelníka štábu nebo jeho zástupce budou snad již jen chybou minulosti.

Cesta k vyšší transparentnosti veřejných výdajů a snaha o synchronizaci systému veřejných financí vedla vládu ČR k zavedení systému Státní pokladny. V důsledku

toho byl počínaje rokem 2013 změněn systém finančního řízení, a to nejen v resortu MO, nýbrž ve všech státních organizacích.

Finanční řízení resortu na proces implementace IISSP zareagovalo pružně a vydáním interního normativního aktu **RMO č. 72/2012 - „Finanční řízení a finanční zabezpečení“**, provedlo druhou revizi pravomocí a působností orgánů v oblasti ekonomického řízení resortu MO.

Nejvýraznější strukturní změnou systému finančního řízení byl vznik Agentury finanční (dále jen AF), která se zreorganizovala z bývalých RFO, přičemž důsledkem toho procesu bylo mj. převedení funkce správce rozpočtu na zaměstnance zařazeného na systemizovaném místě ve struktuře oddělení všeobecné, centrální nebo mzdové účtárny AF.

S procesem zavedení IISSP do resortu MO vzrostla potřeba pro další rozšíření Finančního informačního systému (dále jen FIS) a byly zavedeny nové moduly, které mají proces přistoupení na Státní pokladnu zjednodušit a zrychlit.

Pro velitele součástí, kteří v novém systému i nadále vykonávají funkci příkazce operace, to pak znamená výrazný úbytek podpisové agendy, bohužel na úkor vzrůstajícího počtu účetních operací, které jsou nyní povinni signovat digitálně zaručeným elektronickým podpisem, a to v modulu Elektronická podpisová kniha (dále jen EPK).

Finanční řízení je nově definováno jako nástroj manažerů cílů, jako integrální součást ekonomického řízení, zajišťující hospodárnou, účelnou a efektivní alokaci a využívání peněžních prostředků ve stanoveném čase a v souladu s cíli Ministerstva obrany.

Finanční řízení se uskutečňuje v procesech rozpočtování, realizace osobních výdajů, financování, účetnictví, finanční kontroly a controllingu:

a) stanovením žádaných stavů peněžních prostředků (stav schváleného rozpočtu, rozpočtu po změnách a konečného rozpočtu) a jejich struktury (stav peněžních

prostředků z hlediska rozpočtové věty) v závislosti na využití personálu a majetku a jejich korekce ve stanoveném čase;

b) zaznamenáváním a sledováním stavu peněžních prostředků, pohledávek, závazků a majetku;

c) organizováním činnosti zaměstnanců ekonomické služby.

Systém a struktura ekonomického řízení resortu se v souvislosti se zavedením IISPP změnila jen částečně, jak liniově - štábní struktura, tak systém teritoriálního zabezpečení zůstávají zachovány, i když došlo k výrazné redukci počtu RFO, vzniku AF a převodu některých pravomocí mezi subjekty ekonomického řízení.

Hlavními prvky ekonomického řízení v současnosti jsou:

Velitel organizačního celku - příkazce operace – manažer cíle

Finanční orgán

Správce rozpočtu

Hlavní účetní

Personální orgán

Odborný orgán logistické služby

Velitel organizačního celku odpovídá za komplexní finanční řízení a finanční zabezpečení velitelství a podřízených organizačních celků a složek (článků). Vykonává činnosti **příkazce operace** při realizaci finanční kontroly v rámci vlastního nákladového střediska, popř. u nákladového střediska, u kterého je pověřen výkonem činnosti příkazce operace.

Definice příkazce operace se nám v porovnání s níže uvedenými povinnostmi finančního orgánu zdá být poněkud obecná a strohá, vzhledem k důležitosti subjektu

velitele NS - příkazce operace bychom navrhovali taxativně vyjmenovat povinnosti velitele tak, jak tomu bylo v předchozím INA, aby nedocházelo k mylnému výkladu, že velitel provádí jen činnosti spojené s realizací finanční kontroly.

Finanční orgán útvaru plní tyto úkoly:

a) v oblasti rozpočtového procesu:

- 1) zpracovává v součinnosti s manažery cílů a předkládá podklady nadřízenému organizačnímu celku za nákladové středisko k přípravě návrhu rozpočtu kapitoly na následující kalendářní rok;
- 2) sleduje a vyhodnocuje stav čerpání rozpočtových prostředků za vlastní organizační celek a navrhuje opatření k hospodárnému, účelnému a efektivnímu využití přidělených rozpočtových prostředků;
- 3) v průběhu kalendářního roku navrhuje rozpočtovému kompetentovi změny rozpočtu za vlastní organizační celek;

b) v oblasti realizace osobních výdajů:

- 1) zpracovává a předává podklady pro realizaci osobních výdajů (peněžních náležitostí) a kontroluje průběh tohoto procesu u organizačního celku;
- 2) zabezpečuje v rozsahu své působnosti realizaci povinností zaměstnavatele v otázkách finančně-právních (např. regresní náhrady, pohledávky a jejich správu, náhrady škody způsobené vojákem v činné službě na majetku České republiky, se kterým je příslušné hospodařit Ministerstvo obrany, odškodňování úrazů a nemocí z povolání, srážky, exekuce a insolvence), služebně-právních, pracovněprávních a v oblasti systému zdravotního a sociálního pojištění;
- 3) realizuje hospodaření s prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb;
- 4) realizuje zásady platové politiky, průběžně sleduje čerpání objemu platových prostředků a realizuje jeho usměrňování;

c) v oblasti financování:

- 1) zpracovává a předkládá podklady pro úhradu závazků a vymáhání pohledávek včetně poskytování záloh dodavatelům;
- 2) zajišťuje provoz pokladní služby;
- 3) poskytuje, eviduje a zúčtovává zálohy poskytnuté zaměstnancům;
- 4) kontroluje stav pokrytí závazků na přidělené peněžní prostředky;
- 5) vyžaduje od personálního a odborného orgánu logistické služby součinnost k prověření správnosti a přípustnosti připravovaného výdaje (příjmu);

d) v oblasti účetnictví:

- 1) zpracovává a předkládá účtárně podkladové účetní záznamy;
- 2) vede evidenci škod na majetku státu ve FIS;
- 4) plní úkoly při inventarizaci majetku a závazků u nákladového střediska ve smyslu RMO č. 55/2011 Věstníku;

e) v ostatních oblastech:

- 1) pořizuje na základě rozhodnutí vedoucího organizačního celku velitelství majetek a služby decentrálním způsobem (veřejné zakázky malého rozsahu) pro nákladové středisko a zabezpečuje evidenci veřejných zakázek, smluv a objednávek ve FIS a zároveň zabezpečuje úhrady souvisejících výdajů;
- 2) realizuje plnění úkolů ve stavu ohrožení státu a ve válečném stavu;
- 3) vyžaduje u účtárny zpracování a poskytnutí účetních sestav, stavu čerpání peněžních prostředků a stavu a hodnot majetku, je-li to potřeba;
- 4) zpracovává a předává údaje pro statistická zjišťování;
- 5) předkládá vedoucímu organizačního celku návrh na určení výplatního orgánu, vyžaduje-li to situace;

- 6) plní funkci výplatního orgánu, není-li u organizačního celku výplatní orgán určen;
- 7) zajišťuje evidenci pohledávek ve FIS;
- 8) odborně řídí a kontroluje podřízené orgány ekonomické služby a výplatní orgány;
- 9) připravuje podklady do analýz a rozborů řešení škod pro vedoucího organizačního celku;
- 10) realizuje průběžné a následné řídicí finanční kontroly v místě své působnosti a na základě kontrolních zjištění navrhuje opatření k nápravě zjištěných nedostatků, současně plní oznamovací povinnost prostřednictvím nadřízeného orgánu ekonomické služby;
- 11) školí zaměstnance organizačního celku a seznamuje je s novými předpisy v oblasti finančního zabezpečení;
- 12) realizuje analytickou, informační a vyhodnocovací podporu vedoucímu organizačního celku v oblasti finančního řízení a finančního zabezpečení.

Výčet činností a povinností ekonomického orgánu je dostatečný, postihuje všechny činnosti, kterými finanční orgán realizuje výkon své profese a odbornosti ve struktuře vojenského útvaru.

Správce rozpočtu zabezpečuje činnosti při realizaci finanční kontroly u přiřazených nákladových středisek na území České republiky a úkony ve vztahu k IISSP.

Správce rozpočtu v oblasti finančního zabezpečení přiřazených nákladových středisek plní tyto úkoly:

- a) v oblasti rozpočtového procesu ověřuje předložená rozpočtová opatření a zabezpečuje jejich realizaci ve FIS a v IISSP,
- b) v oblasti realizace osobních výdajů na základě podkladů od vedoucího oddělení mzdové účtárny AF zajišťuje rezervaci rozpočtových prostředků určených na výplatu platů a ostatních osobních výdajů realizovaných s platy v IISSP,

- c) v oblasti financování zasílá podklady do IISSP k zajištění rezervace rozpočtových prostředků a zajišťuje provázání dat platebních příkazů na uskutečněné rezervace v IISSP,
- d) v oblasti kontrol kontroluje souhlasnost dat mezi FIS a IISSP; kontroluje stav evidence veřejných zakázek, smluv a objednávek ve FIS; kontroluje činnosti správců rozpočtu u úkolových uskupení; kontroluje rezervované peněžní prostředky po úhradě a uvolnění nevyužitých rezervovaných peněžních prostředků.

Hlavní účetní prověřuje úplnost všech předkládaných účetních dokladů a jejich náležitostí, v případě bezvadnosti všech podkladů schvaluje účetní operaci v modulu EPK a předkládá danou operaci k realizaci.

Personální orgán organizačního celku poskytuje orgánu ekonomické služby součinnost, odborné posudky a další podklady potřebné k realizaci připravovaného výdaje v oblasti platových prostředků a peněžních náležitostí. Současně zajišťuje podporu příkazce operace v oblasti finančního řízení a personální práce.

Odborný orgán logistické služby poskytuje v oblasti finančního zabezpečení orgánu ekonomické služby součinnost, odborné posudky a další podklady potřebné k realizaci připravovaného výdaje v oblasti logistického zabezpečení.

Odborný orgán logistické služby především:

- a) vede evidenci veřejných zakázek, smluv a objednávek (v závislosti na organizační struktuře nákladového střediska a rozdělení kompetencí);
- b) zpracovává a předkládá účtárně podkladové účetní záznamy;
- c) vede doplňkovou evidenci majetku a služeb;
- d) vede operativní (pomocnou) evidenci majetku a služeb;
- e) porovnává stavy majetku evidovaného u nákladového střediska se stavem majetku vedeným v účetnictví formou porovnání.

Úkoly pro samostatnou práci:

- Vysvětlete oblast finančního zabezpečení.
- Charakterizujte povinnosti jednotlivých subjektů v oblasti ekonomického řízení útvaru v letech 2002 – 2010.
- Objasněte povinnosti jednotlivých subjektů v oblasti ekonomického řízení útvaru v letech 2011 až po současnost.

14. Plánování a rozpočtování finančních prostředků u nákladového střediska

14.1 Plánování – teoretické vymezení

Plánování lze definovat jako proces stanovení cílů a poté zvolení vhodných prostředků

a cest k jejich dosažení. Plánování ukazuje budoucnost, kterou můžeme utvářet aktuálním jednáním. Formuluje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. Podle cílů lze rozhodnout o využití nebo nevyužití příležitostí, které se naskytují. Pomocí plánů lze omezovat rizika a usilovat o optimalizaci výsledků podle cílů podniku. Každý plán musí odpovídat na otázku CO, KDY, KDO, JAK? Při určování cílů je potřeba brát v úvahu tyto požadavky:

- priorita;
- měřitelnost;
- přiměřenost;
- aktivita;
- zdroje;
- termíny a odpovědnost za cíle.

Samotný proces plánování se dělí na několik stupňů:¹⁹

- **sběr informací;**
- **zhodnocení informací;**
- **alternativní plány;**
- **rozhodnutí;**
- **kontrola.**

Plánovací činnost je součástí řízení procesu transformace vstupů na výstupy. Kromě něj jsou součástí tohoto procesu také další manažerské funkce – organizování, personalistika, kontrola a vedení lidí. Plánovací činnost předchází všem ostatním manažerským funkcím, jelikož zahrnuje stanovení cílů.

¹⁹ WOEHE, Guenter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.

Plánování se dle časového hlediska rozděluje na strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování.

Tabulka 1 znázorňuje rozdělení plánování podle časového hlediska.

Tabulka 1 Rozdělení plánování podle časového hlediska

FAKTOR	PLÁNOVÁNÍ		
	Strategické	Taktické	Operativní
OBDOBÍ	5 a více let	1 – 5 let	Max. 1 rok
STUPEŇ NEJISTOTY	Extrémně vysoký	Vysoký	Nízký
PROGNÓZA DAT	Převážně kvalitativně rámcově strukturované	Kvantitativně rámcově strukturované	Kvalitativně přesně strukturované
ZMĚNA KAPACIT	ANO – rámcové plánování	ANO – detailní plánování	NE – kapacity jsou považovány za neměnné
KOMPETENCE	Top management	Střední management	Nižší úroveň řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické plánování se odehrává v časovém období nad pět let a zaměřuje se na směry vývoje podniku, jeho základní cíle a vize. Strategické plánování probíhá na úrovni vrcholového managementu nebo vlastníka firmy.

Taktické plánování probíhá v časovém rozmezí od jednoho roku do pěti let a zaměřuje se na úkoly, postupy a prostředky, konkretizované ze strategického plánování, které vedou k nejefektivnější realizace podnikové strategie. Taktické plánování probíhá většinou na úrovni středního managementu. Z taktického plánování poté dále vychází operativní plánování.

Operativní plánování probíhá v časovém rozmezí do jednoho roku a zaměřuje se na plánování výnosů, nákladů, zisku, kalkulace výrobků a vnitropodnikových výkonů, plánování položek rozvahy nebo na využití výrobní kapacity. Klíčové nástroje, které se v operativním plánování uplatňují, jsou kalkulace normy, limity, kalkulace nákladů,

rozpočty nákupních středisek, plánovaný výkaz zisků a ztráty, peněžní plán, plán likvidity, plánovaná rozvaha a jiné. Velmi úzká vazba je mezi operativním plánováním a controllingem. Controlling zjišťuje odchylky v plánech a zajišťuje jejich napravení.²⁰

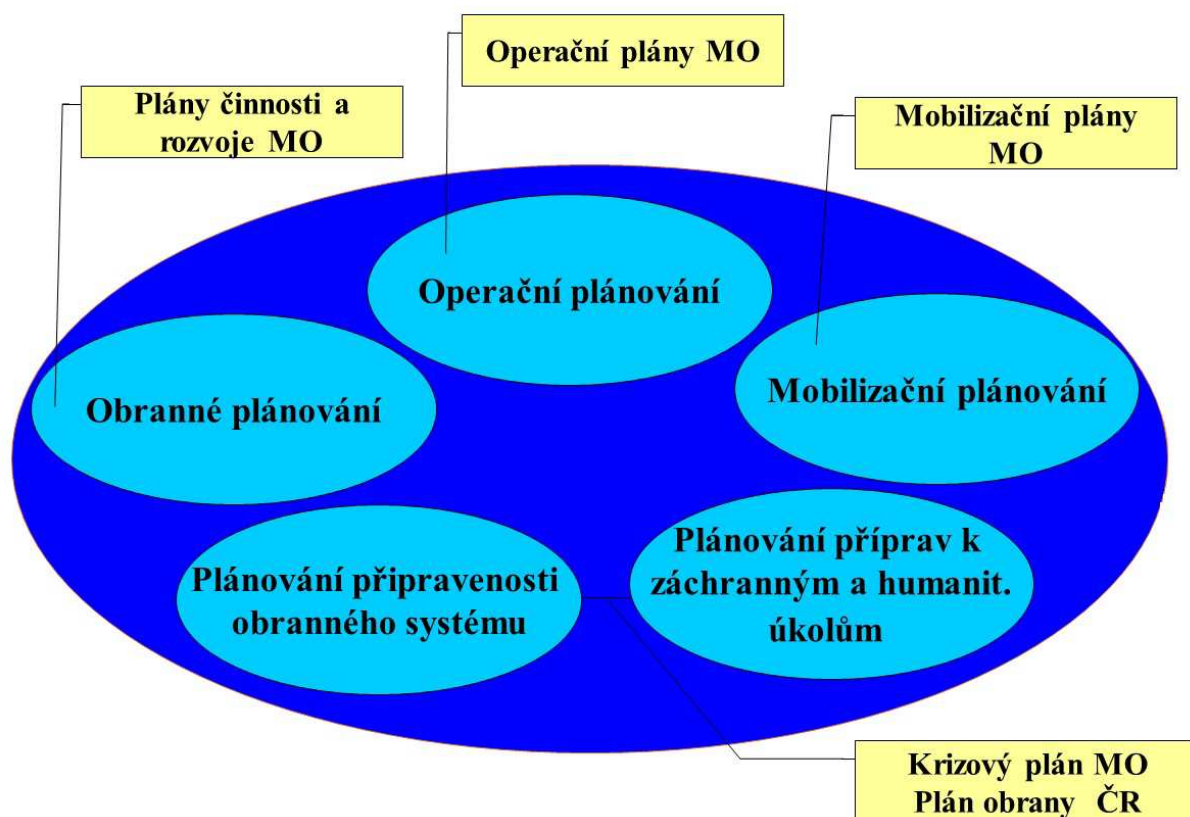
14.2 Obranné plánování

Výchozím krokem pro naplnění stanovených cílů resortu obrany je činnost spojená s plánováním a rozpočtováním.

Obecné vymezení obrany státu vychází ze zákona č. 222/1999 Sb. **Obrana státu** je souhrn opatření k zajištění svrchovanosti, územní celistvosti, principů demokracie a právního státu, ochrany života obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením. Obrana státu zahrnuje výstavbu účinného systému obrany státu, přípravu a použití odpovídajících sil a prostředků a účast v kolektivním obranném systému.

Plánování činnosti a rozvoje resortu je uvedeno na obrázku 1.

Obrázek 1 **Plánování činnosti a rozvoje resortu obrany**



²⁰ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

Zdroj: Plánování činnosti a rozvoje v resortu MO, PPT, pplk. ing. Radek DUBEC, Ph.D.

Rozhodujícím východiskem pro vytvoření systému plánování obrany v resortu MO je zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, který v § 2, čl. 8 říká:

Plánováním obrany státu se rozumí soubor plánovaných opatření, vzájemně se ovlivňujících, k zajištění svrchovanosti, územní celistvosti, principů demokracie a právního státu, ochrany života obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením a ke splnění všech požadavků na zajišťování obrany státu, zabezpečení mezinárodních smluvních závazků o společné obraně, včetně podílu ozbrojených sil na činnostech mezinárodních organizací ve prospěch míru, účasti na mírových operacích a podílu při záchranných pracích a při plnění humanitárních úkolů. **Plán obrany státu tvoří obranné plánování, operační plánování, mobilizační plánování, plánování připravenosti obranného systému státu a plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů.**

V resortu MO je v souladu s výše uvedeným zákonem č. 222/1999 Sb., chápán systém plánování obrany jako soubor pěti plánovacích disciplín:

- **obranného plánování,**
- **operačního plánování,**
- **mobilizačního plánování,**
- **plánování připravenosti obranného systému státu,**
- **plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů.**

Plán obrany České republiky je základním plánovacím dokumentem pro řízení a organizaci zajišťování obrany státu. Jeho návrh a jeho aktualizaci zpracovává Ministerstvo obrany a předkládá jej vládě ke schválení.

Plán obrany zahrnuje:

- a) plány činností státu při zajišťování obrany České republiky před vnějším napadením, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení,

- b) přehled sil a prostředků a plán jejich doplňování,
- c) plán hospodářské mobilizace,
- d) plán nezbytných dodávek,
- e) plán operační přípravy státního území,
- f) koncepty předběžných operačních plánů a stálých operačních plánů,
- g) seznam opatření a katalog opatření pro přechod státu do stavu ohrožení státu nebo do válečného stavu,
- h) manuál systému reakce na krizi.

Plánování obrany v resortu MO - vymezení

V resortu MO je v souladu s výše uvedeným zákonem č. 222/1999 Sb., chápán systém plánování obrany jako soubor pěti plánovacích disciplín:

- obranného plánování,
- operačního plánování,
- mobilizačního plánování,
- plánování připravenosti obranného systému státu,
- plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů.

Na základě Rozkazu MO č. 66/2012 je realizováno plánování obrany v resortu s názvem „Plánování činnosti a rozvoje resortu Ministerstva obrany“:

- a) stanovuje hlavní principy, způsoby a formy plánování v resortu Ministerstva obrany,
- b) vymezuje účel a pojmy plánování, působnost subjektů plánování, základní plánovací dokumenty a proces tvorby a hodnocení plnění plánů v resortu Ministerstva obrany.

Základní plánovací dokumenty v resortu MO:

1. Dlouhodobý výhled rozvoje resortu MO.
2. Směrnice ministra obrany.

3. Střednědobý plán činnosti a rozvoje resortu MO.
4. Plán činnosti resortu MO na rok.
5. Plán činnosti organizačního celku na rok.

Základní pojmy

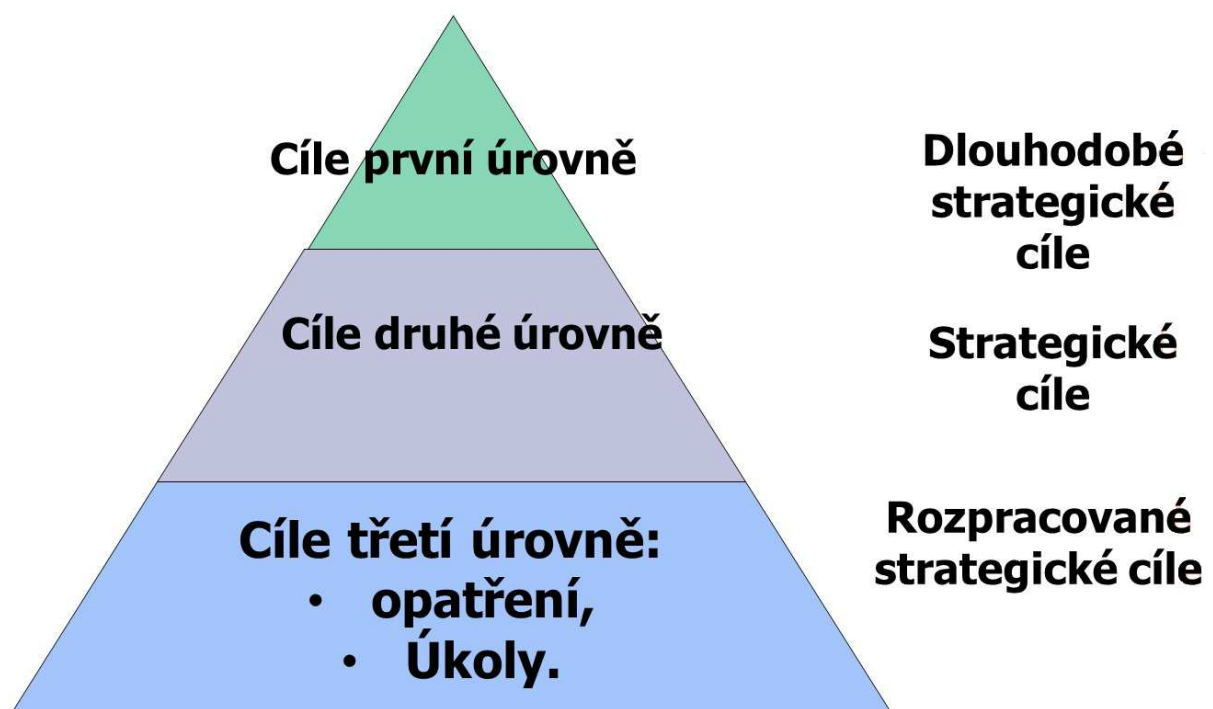
Cíl je vyjádřením žádoucího budoucího stavu definovanými parametry a termínem předpokládaného dosažení.

Opatření je soubor aktivit směřujících k dosažení stanoveného cíle.

Úkol je konkrétní činnost v rámci opatření směřujícího k dosažení stanoveného cíle.

Obrázek 2 Hierarchie cílů, ukazuje rozpad cílů od první do třetí úrovně s vazbou na strategické cíle resortu.

Obrázek 2 **Hierarchie cílů**



Zdroj: Plánování činnosti a rozvoje v resortu MO, PPT, pplk. ing. Radek DUBEC, Ph.D.

14.3 Rozpočtový proces v rezortu obrany

Fáze rozpočtového procesu v podmínkách MO²¹:

Přípravná fáze – správce kapitoly stanoví limity peněžních prostředků státního rozpočtu na cíle 1. úrovně (VB). Návrh stromu cílů v modulu VEP je převeden z plánovacího módu do rozpočtového módu. Manažeři cílů upřesní jeho strukturu a upraví ji pro potřeby rozpočtu (kalkulace rozpočtu se provádějí na nejnižší úrovni stromu cílů). Po převedení všech cílů do režimu „ukončené plánování“ jsou cíle převedena do modulu PKR k provedení kalkulací. Zpracování kalkulací a sestavení účetních a rozpočtových vět. Tento proces je prováděn v modulu „Podpora kalkulací rozpočtu – PKR“. Manažeři cílů/opatření/úkolů mohou měnit limity peněžních prostředků stanovených v modulu VEP, podle aktuální potřeby. Celkové limity jsou následně převedeny zpět do modulu VEP. Výstupem je databáze ve struktuře rozpočtové a účetní vět.

Balancování rozpočtu. Tento proces na aktuální rok se provádí v modulu „Balancování rozpočtu (BAR) a na dobu střednědobého výhledu v modulu Střednědobý rozpočtový výhled (SRV). V tomto procesu jsou kontrolována zpracovaná data, je prováděno odstraňování zjištěných nedostatků a správce kapitoly se správcem VB reaguje na upřesňování limitu peněžních prostředků a závazných ukazatelů rozpočtu podle upřesnění MF ČR. Projednání kapitolského sešitu v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.

Schválení návrhu rozpočtu MO ČR a střednědobého výhledu Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR.

Pokud poslanecká sněmovna vysloví souhlas s návrhem zákona o státním rozpočtu ČR, vznikne **zákon o státním rozpočtu** na příslušný rozpočtový rok a tento zákon je závazný pro všechny rozpočtové subjekty.

Pokud poslanecká sněmovna nevysloví souhlas se zákonem o státním rozpočtu před prvním dnem rozpočtového roku, stát hospodaří podle schváleného rozpočtu minulého roku – **rozpočtové provizorium**²² (u MO ČR se provádí na základě vydaných pokynů náměstka ministra obrany ČR pro ekonomiku); V rozpočtovém provizoriu se hospodaření řídí až do nabytí účinnosti zákona o státním rozpočtu na tento rozpočtový rok objemem příjmů a výdajů státního rozpočtu schváleného pro předchozí rozpočtový rok. Výdaje jednotlivým kapitolám se uvolňují do výše jedné dvanáctiny celkové roční částky v každém měsíci období rozpočtového provizoria.

²¹ Pro rok 2014 je upraven Odborným nařízením pro zpracování návrhu státního rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly 307 – ministerstvo obrany, č.j.:13-10/2013-8201.

²² § 9 ze zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

V případě přijetí zákona o státním rozpočtu ČR se **rozepíše závazné ukazatele** rozpočtu MO do dílčích rozpočtů podle plánu a zajistí se financování plnění jednotlivých cílů a nákladových středisek MO ČR.

V následujícím roce dochází k **realizaci (čerpání) rozpočtu** podle Metodických pokynů k provádění změnového řízení rozpočtu kapitoly MO a průběžnému hodnocení plnění rozpočtu MO ČR.

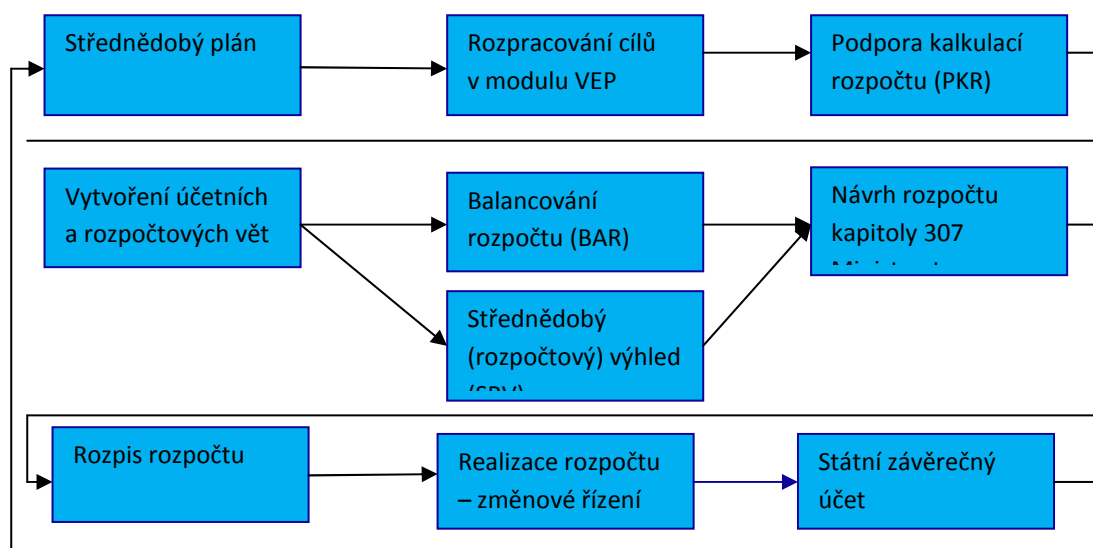
Rozpočet je formálně uzavřen **státním závěrečným účtem**. Ten obsahuje údaje o výsledcích rozpočtového hospodaření minulého roku. Celkový návrh státního závěrečného účtu zpracovává ministerstvo financí v součinnosti se správci kapitol, územními samosprávnými celky a státními fondy a předkládá jej vládě. Vláda podává návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně. Pokud je saldo hospodaření státního rozpočtu odlišné od salda stanoveného v zákoně o státním rozpočtu, Poslanecká sněmovna na návrh vlády rozhodne, jak bude uhrazen daný schodek nebo jak bude naloženo s existujícím přebytkem.

Sestavení rozpočtu

Výchozím bodem je střednědobý plán, a tvoří podlá pro stanovování limitů rozpočtových prostředků VB na jednotlivé roky státního rozpočtu. Podle ustanovení RMO č. 66/2012 je střednědobý plán sestavován po cílech, u nichž jsou stanoveny priority. Rozpočtové položky jsou stanovovány na základě věcného obsahu popisu cílů. Kalkulace rozpočtu tedy vychází z věcné náplně cílů/opatření/úkolů schválené manažery cílů.

Obrázek 3 nám znázorňuje vzájemnou provázanost rozpočtu MO se Střednědobým plánem činnosti a rozvoje rezortu MO

Obrázek 3 **Provazování rozpočtu MO se Střednědobým plánem činnosti a rozvoje rezortu MO**



Zdroj: vlastní zpracování

Čerpání rozpočtu

Po rozpisu prostředků po cílech a jednotlivých prvcích organizační struktury se uskutečňuje čerpání rozpočtu a podle hodnocení plnění cílů²³ je prováděno změnové řízení rozpočtu usměrněné správcem kapitoly. Toto změnové řízení je proces, ve kterém dochází k operativním změnám stanovených limitů na plnění jednotlivých cílů podle plánu (druhovému, funkčnímu, účelovému třídění příjmů a výdajů a položek, plánu investičních výdajů MO a plánu běžných výdajů MO centrálně hrazených a změny rozpočtové věty) nebo změn atributů účetní věty, nebo použití mimorozpočtových prostředků. Změnové řízení je prováděno po cílech. Manažeři cílů jsou rozpočtovými kompetenty. Řídící pracovníci mohou provádět změnové řízení pouze do výše limitů stanovených na plnění cílů/opatření/úkolů plněných jimi řízenými NS. V případě potřeby změnit tyto limity musí být změnové řízení provedeno manažerem cíle – rozpočtovým kompetentem.

Příjmy a výdaje rozpočtu MO ČR

Rozpočet příjmů a výdajů se sestavuje ve struktuře účetní a rozpočtové věty, jejíž atributy vycházejí z rozpočtové skladby (RS), (jednotné třídění příjmů a výdajů) usměrňované MF ČR²⁴. Tato rozpočtová skladba je upravena podle specifických podmínek resortu MO ČR.

Příjmy rozpočtu MO ČR

Na plnění cílů (VB) rozpočtu je možné využít příjmy, jimiž jsou *veškeré nenávratně přijaté prostředky, zejména charakteru daní a poplatků, příjmů z poskytování služeb, příjmů z prodeje a pronájmu majetku státu a přijatých darů a transferů*.²⁵ Příjmy státního rozpočtu jsou součástí mimorozpočtových zdrojů a předpoklad jejich využití na plnění jednotlivých cílů je uváděn ve střednědobém plánu. Příjmy můžeme rozdělit na:

- daňové:
 - daně a poplatky:

²³ Srovnej RMO č. 66/2012, čl. 17, str. 9.

²⁴ tamtéž, § 2.

²⁵ tamtéž, s. 4.

- z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti a veřejné zdravotní pojištění za vojáky z povolání,
- nedaňové a kapitálové:
 - příjmy z pronájmu majetku (např. tělocvičny, bazény, výcvikový prostor, pronájem movitých věcí),
 - příjmy z vlastní činnosti (např. za stravování, za výkony zdravotní péče, za školení apod.),
 - příjmy z prodeje investičního majetku,
 - příjmy z prodeje neinvestičního majetku,
 - ostatní nedaňové příjmy a přijaté sankční platby (např. pojistná plnění).²⁶

Výdaje rozpočtu MO ČR

Výdaje jsou *veškeré nenávratně poskytnuté prostředky, především charakteru plateb za nakoupené zboží a služby, včetně platů a úhrad souvisejících s vykonanou prací zaměstnanců a transferů prostředků*.²⁷ Na plnění VB (cílů 1. úrovně) jsou alokovány všechny peněžní prostředky. Peněžní prostředky můžeme rozdělit na:²⁸

- **běžné výdaje,**
- **kapitálové výdaje.**

Program reprodukce majetku rozumíme soubor věcných, časových a finančních podmínek pro pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého a krátkodobého majetku podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Programy reprodukce majetku jsou evidovány v systému Evidenční dotační systém/Správa majetku a vlastnictví státu (EDS/SMVS).

Příjmová a výdajová struktura (PVS)

²⁶ DUŠEK, J. *Státní rozpočet a rozpočtování v resortu MO (II díl)*. 1. vyd. Brno: Vojenská akademie, 2001. s. 69 až 70.

²⁷ *Rozpočtová skladba resortu Ministerstva obrany ČR*. Č. j. 31-47/2006-8201. Praha: SE MO, 2006. s. 4

²⁸ DUŠEK, J. *Státní rozpočet a rozpočtování v resortu MO (II díl)*. 1. vyd. Brno : Vojenská akademie, 2001.s. 70 až 72.

Strukturní třídění příjmů a výdajů státního rozpočtu z hlediska jejich věcné podstaty představuje příjmovou a výdajovou strukturu. Strukturu příjmů (bloky a okruhy) centrálně stanovuje MF. Strukturu výdajů stanovuje kapitola podle svého poslání a přínosu jejích činností pro veřejnost a stát, tj. např. podle svých strategických dokumentů. Neměla by bezúčelně následovat jiné rozpočtové klasifikace dané vyhláškou č. 323/2002 Sb. o rozpočtové skladbě.

PVS stanovuje hierarchické členění příjmů a výdajů rozpočtu kapitoly v rámci rozpočtového procesu takto:²⁹

- výdaje
 - výdajové bloky (cíle 1. úrovně),
 - výdajové okruhy (cíle 1. úrovně),
 - množiny výdajových prvků,
 - podmnožiny výdajových prvků;
- příjmy
 - příjmové bloky,
 - příjmové okruhy,
 - množiny příjmových prvků.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 4) Vysvětlete podstatu a obsahovou stránku plánování.
- 5) Charakterizujte základní prvky obranného plánování. Z čeho se skládá systém plánování v rezortu MO.
- 6) Charakterizujte základní prvky rozpočtování. Z čeho se skládá systém rozpočtování v rezortu MO (načrtněte – vysvětlete).
- 7) Objašněte příjmovou a výdajovou stránku rozpočtu rezortu MO.

²⁹ Odborné nařízení pro zpracování návrhu státního rozpočtu a střednědobého rozpočtového výhledu kapitoly 307 - Ministerstvo obrany Praha, čj. 56-12/2012-8201.

15. Odpovědnost velitele za hospodaření se zdroji

15.1 Velitel jako manažer cíle

K 1. lednu 2009 nabyla účinnosti vyhláška č. 415/2008 Sb., kterou se stanoví rozsah a struktura podkladů pro vypracování střednědobého výhledu státního rozpočtu. A v návaznosti na tuto změnu se v resortu MO začal používat pojem COR – cílově orientované rozpočtování.

Jelikož se jednalo o zásadní změnu v dosavadním pohledu na výdajovou stránku rozpočtu, dalo se předpokládat, že zavedení COR v takovém rozsahu a kvalitě, kdy budou cíle a kritéria hodnocení nastaveny tak, že je bude správce kapitoly moci využívat k účelnému řízení svěřených prostředků, potrvá několik let. Jednoznačným cílem MF je ve spolupráci s kapitolami nastavit takový systém, který pomůže účelnému využívání veřejných prostředků. S tímto cílem se jistě každý správce kapitoly ztotožní.

Informační podpora cílově orientovaného rozpočtování je zajištěna v rámci Integrovaného informačního systému státní pokladny.

COR je přístup k rozpočtování, který má sloužit k tomu, aby se otázka: „Čeho se má dosáhnout, jakým způsobem a s jakou sumou peněz?“ stala stěžejní nejen pro každého rozpočtáře, ale **zejména** pro každého správce kapitoly, vedoucího instituce veřejné správy a služeb a další vedoucí pracovníky těchto institucí, až po konkrétní zaměstnance, zajišťující realizaci vládních politik.

V návaznosti na výše uvedené byl na úrovni ministra obrany vydán rozkaz č. 66/2012 – „Plánování činnosti a rozvoje v resortu Ministerstva obrany“, který stanovoval jednotlivé odpovědné osoby a specifikoval pojmy v rámci plánovacího a rozpočtového procesu.

Cílem je dle této normy vyjádření žádoucího budoucího stavu definovanými parametry a termínem předpokládaného dosažení. Cíl musí splňovat následující podmínky:

- a) dosažitelnost – stanovení cíle by mělo být reálné s přihlédnutím k výchozím podmínkám pro plnění a prostředkům, jež jsou k dispozici;
- b) jednoduchost, stručnost a srozumitelnost – cíl musí být formulován jednoznačně;
- c) konkrétnost – cíl musí být formulován jasně a určitě.

Opatřením je soubor aktivit směřujících k dosažení stanoveného cíle.

Úkolem je konkrétní činnost v rámci opatření směřujícího k dosažení stanoveného cíle.

Číselník cílů je přehled cílů rezortu Ministerstva obrany, který se využívá pro potřeby plánování, rozpočtování a řízení čerpání rozpočtu. Číselník cílů obsahuje číselný kód cíle vyjadřující jeho postavení ve stromu cílů, název cíle, popis obsahu cíle, legislativní rámec, na jehož základě je cíl stanoven a rozpracován, prioritu cíle, termín splnění cíle a kritéria pro průběžné a závěrečné hodnocení splnění cíle. Hierarchická struktura stromu cílů umožňuje stupňovité plánování a hodnocení.

Manažeři cílů jsou vedoucí zaměstnanci rezortu Ministerstva obrany, kteří odpovídají za rozpracování a dosažení stanovených cílů. Odpovídají za zpracování dokumentace cílů pro potřeby sestavení střednědobého plánu na základě politicko-vojenského zadání uvedeného ve směrnících ministra obrany a stanovení limitů peněžních prostředků a věcných zdrojů vyčleněných na plnění cíle. Vyhodnocují stav dosahování stanovených cílů. V případě potřeby navrhuji nezbytná opatření.

Výše uvedené pojmy jsou z pohledu zabezpečení rozpočtového procesu tvorby návrhu státního rozpočtu charakterizovány jako číselná řada uvedená v rozpočtové větě jako atribut CIL, přičemž soustava cílů současně tímto stanoví jednotlivé manažery cílů podle jejich řádu **(velitel brigády/základny/pluku stojí na úrovni CÍLe 4. řádu).**

15.2 Konkrétní podpora náčelníka ekonomického oddělení vůči veliteli brigády/základny/pluku jako manažeru cíle

Rozpočtový proces aktuálního rozpočtového roku začíná prakticky v květnu roku předchozího, kdy je zahájen proces zpracování návrhu rozpočtu kapitoly MO. Náčelník ekonomického oddělení a náčelník oddělení plánování se zúčastní svých odborných metodických shromáždění, kde obdrží základní vstupní informace o plánovacím a kalkulačním procesu na následující rok a střednědobý výhled na roky X+1 a X+2.

Náčelník oddělení plánování poté v úzké kooperaci s náčelníkem ekonomického oddělení (dále jen NEOd) a náčelníkem oddělení logistiky (dále jen NOdL) rozpracuje základní cíle nákladového střediska ve FIS - v modulu Věcné plánování (VEP).

Tento proces je do značné míry velmi předvídatelný a intuitivní, neboť samotné plánování všech činností začíná až o několik měsíců později, v měsíci listopadu - prosinci, tj. poté, co jsou již hlavní cíle schváleny v modulu VEP a kalkulační proces je již také prakticky ukončen. Rozpor mezi plánováním v modulech VEP a PKR v porovnání s plánováním na konci roku je znám, odborné kruhy o něm vedou již

dlouhodobě diskuze, doposud se však nenašel způsob, jak sladit plánovací a kalkulační proces tak, aby na hlavní cíle nákladových středisek byly kalkulovány ve vazbě na reálně odpovídající rozpočtové prostředky.

Na konci měsíce května je zahájen samotný kalkulační proces, kdy NEOd v modulu Podpora kalkulací rozpočtu (PKR) provádí kalkulování jednotlivých cílů. V převážné většině se jedná charakterově pouze o tyto cíle:

Hlavní:

Zajištění činnosti a výcviku jednotek daného organizačního celku;

Zabezpečení provozu daného organizačního celku.

Vedlejší:

Prevence kriminality SNJ u daného organizačního celku;

Prevence protidrogového programu u daného organizačního celku.

Samotný kalkulační proces je direktivně řízen nadřízenými stupni, manažer cíle 4. úrovně, což odpovídá pozici velitele brigády/základny, do tohoto procesu může zasáhnout jen výjimečně, a to prostřednictvím svých orgánů, kteří kalkulaci provádí.

I tak se jedná pouze o zlomek celkového rozpočtu, neboť prostředky na platy a související pojistné na zdravotní a sociální pojištění, doplatek přídatku na bydlení ve formě kázeňské odměny, přídavek na bydlení a příplatky v jiné než české měně poskytované VZP v zahraničních misích jsou kalkulovány centrálně na základě předpokládaného počtu zabezpečovaných vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v následujícím roce, resp. v roce X+1 a X+2. Objem výše uvedených rozpočtových prostředků představuje 80 % všech plánovaných výdajů, přičemž uvedený rozsah je ovlivněn především počtem zabezpečovaných osob a počtem VZP vyslaných do zahraničních operací.

Zbývající rozpočtové prostředky přidělené na zabezpečení cílů stanovených nadřízeným v modulu PKR NEOd rozepíše na základě informací, které obdrží od nadřízeného stupně, přičemž větší část rozpisu je předem dána podepsanými dlouhodobými smlouvami, například se jedná o výcvik pilotů Mi-24 a Mi-171, údržba radiolokátorů Arthur aj. (zejména pořízení materiálu či služeb centrálním způsobem).

NEOd tak prakticky provádí kalkulace na cíle, které se převážně týkají provozních výdajů a mandatorních osobních výdajů, přičemž objem takto prováděných kalkulací v komparaci s celkovým rozpočtem základny nepřesahuje 8%.

Ačkoliv se jedná jen o minimální část celkového rozpočtu, lze hovořit o prostředích finančně pokrývajících chod a činnost brigády/základny jako takové, a jsou reprezentovány výdaji související s nákupy náhradních dílů na pozemní i leteckou techniku, zákonem předepsané revize, nákup kancelářských potřeb, služby v oblasti ekologie, provádění technických prohlídek a měření emisí u vojenských vozidel, náhrady cestovních náležitostí, náhrady za úrazy VZP a další.

Manažer cíle (velitel) je poté, co je proces kalkulací na stupni nákladového střediska ukončen, informován o dokončení kalkulací všech jemu stanovených cílů, včetně rozpadu na jednotlivé hlavní úkoly a opatření.

Správce kapitoly zpracovává návrh rozpočtu kapitoly na základě podkladů od manažerů cílů vyšší úrovně, které jsou zpracovány s cílem dosažení správné a optimální alokace rozpočtových prostředků kapitoly k plnění stanovených cílů, opatření a úkolů. Alokované rozpočtové prostředky jsou zpracovány v rozsahu rozpočtové větvy při respektování závazných ukazatelů státního rozpočtu a závazných limitů v rámci tvorby, projednávání a schválení návrhu rozpočtu kapitoly a jeho rozpisu na daný rok.

Pokud je návrh rozpočtu kapitoly MO schválen vládou, sněmovnou a signován prezidentem, dochází na začátku aktuálního rozpočtového roku k rozpisu rozpočtu.

Náčelník ekonomického oddělení se seznámí s rozpisem rozpočtu v modulu Účetnictví a rozpočet – UCR, porovná objem a strukturu rozpisu s kalkulacemi, které prováděl v předchozím roce a informuje velitele a hlavní funkcionáře a stavu rozpočtu a rozpočtových možností.

Poté je na úrovni náčelníků ekonomického oddělení a oddělení logistiky zpracován plán realizace výdajů v daném rozpočtovém roce, který se (po schválení manažera cíle – příkazce operace – velitele) stává základním dokumentem ekonomického řízení organizačního celku, neboť ostatní činnosti na něj přímo navazují (úplatné nabývání majetku a služeb, realizace výplaty náhrad aj.).

Změnové řízení rozpočtu v průběhu aktuálního roku navrhuje ve struktuře rozpočtové větvy oprávnění rozpočtoví kompetenti, přičemž v případě velitelů brigád/základen – manažerů cíle 4. úrovně je velitel jako kompetent pouze navrhující, schvalujícím je jeho nadřízený velitel – manažer cíle 3. úrovně, tj. velitel Společných sil. Ačkoliv v minulosti manažer cíle 4. úrovně byl navrhujícím i schvalujícím subjektem (ve většině případů), počínaje rokem 2013 mu byla tato pravomoc odebrána a musí se tak spolehnout na to, že navrhované a řádně odůvodněné úpravy limitů schválí manažer cíle 3. úrovně.

Plánovací a rozpočtový proces na úrovni brigády/základny rovněž reaguje na dodatečné přidělování rozpočtových prostředků, a to formou přehodnocení celého akvizičního plánu (plánu necentrálních výdajů organizačního celku na daný rozpočtový rok) a případnou úpravou limitů.

Manažer cíle (velitel) je v oblasti realizace osobních výdajů jemu podřízených zaměstnanců postaven do pozice realizátora těchto výdajů, avšak prakticky bez jakýchkoliv pravomocí. Jemu přidělené rozpočtové prostředky, může ovlivnit pouze v případě nepříznivého vývoje nezpůsobeného na jeho straně, a to formou zpracování dodatečného požadavku na úpravu limitů s nevyvratitelným zdůvodněním nepříznivého stavu.

Oblast stanovení platů a odměn za práce konané mimo pracovní poměr je manažeru direktivně stanovena nadřízeným stupněm a jedinou možností, jak motivovat a ocenit své zaměstnance pak pro něj zůstává udělování odměn v závěru rozpočtového roku, kdy však dodržení stanovených kritérií a podmínek je opět určeno (např. průměry na hodnotní sbor apod.).

S ohledem na výše uvedené lze v maximální míře zjednodušení konstatovat, že i přesto, že velitel brigády/základny, je stanoveným manažerem cíle, nemá prakticky žádnou možnost činnosti spojené s výkonem činnosti manažera cíle realizovat, neboť jeho zdroje k naplňování cílů jsou fakticky minimalizovány a prioritně je musí využít k zabezpečení základních činností daného organizačního celku.

15.3 Komunikační vazby náčelníka ekonomického oddělení při podpoře plnění cílů stanovených velitelům organizačních celků (nákladových středisek)

Jak již bylo uvedeno, je činnost ekonomického orgánu jako hlavního prvku podpory manažera cílů stanovených nákladovým střediskům velmi omezená, neboť se vlastně omezuje na činnosti spojené s kalkulacemi a zpracováním návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu na následující období.

Hlavní náplní činnosti ekonomického orgánu je podpora a realizace zajištění činností spojených s faktickou realizací zabezpečení činností ekonomické služby ve prospěch nákladového střediska v rámci níže uvedených komunikačních vazeb:

Komunikační vazby interní (v rámci nákladového střediska)

Komunikační vazby externí (vně nákladové středisko)

Komunikačními vazbami interními je možné chápat vztahy a vazby vznikající na základě nezbytnosti plnění zásad zpracování podkladových materiálů pro závěrečné rozhodovací či realizační kroky velitelů jakožto vrcholných činitelů při realizaci ekonomického zabezpečení nákladových středisek.

S výjimkou té nejdůležitější komunikační vazby na úrovni velitele (příkazce operace) – náčelník ekonomického oddělení (popř. ekonomické oddělení) jsou jimi zejména tyto:

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – právní poradce velitele

Oblast finančně-právní problematiky je jednou z činností zabezpečovaných ekonomickým oddělením při realizaci finančního zabezpečení nákladového střediska. I přesto, že náčelník ekonomické služby není osobou odpovědnou za řešení škodných událostí, je jednou z jeho odpovědností (povinností) evidence škod a pohledávek a jejich navazující správa. Proto je vazba spočívající v konzultační, poradenské a informační činnosti NEOd vůči právnímu poradci velmi významnou a současně velmi citlivou, neboť na základě informací a upřesnění poskytovaných ekonomickým oddělením právní poradce zpracovává správný a oprávněný podklad pro vymáhání pohledávek České republiky – Ministerstva obrany (škody na majetku, pokuty aj.), odškodňování zaměstnanců při pracovních úrazech a další.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – personální oddělení

Tato vazba je nejčastěji chápána z pohledu zajištění podkladových materiálů a realizace změn v oblasti platů a mezd a následující kalkulační a vyhodnocovací oblasti pro platové, mzdové a náhradové plnění nákladového střediska.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – operační oddělení

S ohledem na tvorbu základního dokumentu pro činnosti štábu a jednotek nákladového střediska, kterým je rozkaz velitele nákladového střediska, podléhá jeho uveřejnění schválení náčelníka ekonomického oddělení, a to i přesto, že povinnosti správce rozpočtu v rámci zajištění jednotlivých kroků finanční kontroly již nejsou v jeho kompetenci. Pokud by však nedošlo k nastavení tohoto kontrolního algoritmu, byly by v závazné normě uveřejňovány skutečnosti, které by zakládaly chybnou povinnost k plnění, což by vedlo k porušování interních normativních aktů a v horším případě zákonných norem.

Současně je nezbytné zmínit vazbu na oblast bojové a mobilizační pohotovosti, neboť v této je náčelník ekonomického oddělení povinen zajistit finanční prostředky pro prvních 30 dní případného válečného stavu a v neposlední řadě zajistit fungování ekonomického zabezpečení v této případné situaci nově zřizovaných jednotek.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení logistiky

Komunikace s náčelníkem oddělení logistiky a jeho odbornými orgány tvoří jednu z objemově nejvýraznějších vazeb náčelníka ekonomického oddělení v rámci interního členění nákladového střediska. Důvodem je skutečnost, že za hospodárné, efektivní a účelné využití přidělených finančních zdrojů je spoluodpovědný právě náčelník oddělení logistiky.

Vzájemná komunikace je nezbytná již při přípravě kalkulací a návrhu státního rozpočtu před aktuálním rozpočtovým rokem, neboť právě v této chvíli dochází k primárnímu rozdělení finančních prostředků přidělených z úrovně nadřízeného stupně na plnění jednotlivých nákladovému středisku stanovených cílů.

V aktuálním rozpočtovém roce je základním důvodem komunikace usměrňování využití finančních zdrojů spočívající ve vytvoření plánu využití finančních prostředků v aktuálním roce a na něj navazující úplatné nabývání majetku a služeb, plnění náhradových povinností vůči zaměstnancům (příslušníkům) nákladového střediska a v neposlední řadě zajišťování finančního krytí plnění poskytovaných jinými organizačními celky rezortu Ministerstva obrany právě v souvislosti s aktualizacemi výše uvedeného plánu.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení plánování

Náčelník plánovacího oddělení je orgánem odpovědným za zpracování plánovací dokumentace nákladového střediska, přičemž ke splnění tohoto úkolu využívá finanční informační systém – modul VEP (věcné plánování). A právě tato skutečnost je nejvýraznějším důvodem pro nastavení komunikačních vazeb mezi náčelníkem ekonomického oddělení a oddělením plánování nákladového střediska.

Bez nastavení primárních podkladů v modulu VEP není možné splnit jeden z hlavních úkolů ekonomické služby, a to příprava návrhu rozpočtu a rozpočtového výhledu na následující období právě ve vazbě na podporu manažera cíle.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení KIS

Komunikace směrem k oddělení KIS je směřována zejména s odůvodněním na předkládané požadavky ekonomického oddělení na technické zabezpečení nezbytné pro zabezpečení činností ekonomické služby (zajištění výpočetní techniky aj.).

Nelze však opomenout vazbu spočívající ve zpracování podkladové dokumentace pro realizaci úplatného pořizování majetku a služeb pro oblast komunikačních a informačních systémů (pořizování náplní do tiskáren atd.).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení bojové přípravy

I přesto, že by se mohla tato vazba jevit jako podružná, neboť hlavním úkolem oddělení bojové přípravy (jak z názvu oddělení vyplývá) je řízení bojové přípravy jednotek, která se primárně činností ekonomického oddělení netýká, bylo by chybou tuto vazbu nezmínit. Důvodem je skutečnost, že součástí přípravy jakéhokoli přípravného cvičení či odborného kurzu je zpracování podkladového materiálu, jenž obsahuje zpracování finanční náročnosti akce. A právě tehdy se nezbytnost komunikačních vazeb zmíněných oddělení stává zjevnou.

Tato vazba je viditelná zejména při realizaci zahraničních cest a návštěv, neboť právě pracovníci oddělení bojové přípravy jsou těmi, kteří pracovníkům ekonomického oddělení předávají rozhodné informace pro zajištění finančního krytí předpokládaných výdajů.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení ochrany utajovaných informací

Tato vazba na první pohled nevytváří zdání nezbytnosti komunikační vazby. Opak je však pravdou, protože oddělení ochrany utajovaných informací (vynechá-li se spisová služba) je primárním nositelem informace mající vliv na určení složky platu (mzdy), a to informaci o tom, zda některému zaměstnanci byla či nebyla přiznána bezpečnostní prověrka, neboť tato skutečnost má rozhodující vliv na přiznání zvláštního příplatku, jež je v současnosti jednou ze základních částí platu (mzdy).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – jednotky nákladového střediska

Tato vazba nabývá na svém významu zejména z důvodu zabezpečení správného a oprávněného vyplácení osobních výdajů zaměstnanců (příslušníků) nákladového střediska zejména prostřednictvím měsíčního platu (mzdy) a dalších mandatorních náhrad, neboť předložení dodatečných a upřesňujících podkladových záznamů z úrovně velitelů jednotek nákladového střediska jsou nezbytné např. pro realizaci výplaty náhrad (cestovní a jiné výdaje, náhrady za nedodanou stravu aj.)

Komunikační vazby externí lze vnímat jako vztahy a vazby vznikající na základě faktické realizace ekonomického zabezpečení činností nákladového střediska po využití všech vazeb spojených s interním komunikačním systémem nákladového střediska, přičemž je stále v maximální míře udržována zásada spolupráce a poradenství, a to i přesto, že tyto komunikační vazby zasahují do oblasti

direktivního řízení (vazba k nadřízenému stupni – nadřízené velitelství) či nezávislé realizace výdaje s možností jeho zastavení (Agentura finanční).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – Finanční odbor nadřízeného velitelského stupně

Jak již bylo zmíněno, je tento vztahem postaven zejména do pozice nadřízenosti a podřízenosti, neboť ekonomický orgán nadřízeného stupně je odborným orgánem velitele nadřízeného stupně v liniově – štábní hierarchii struktury velení. I přes tuto základní charakteristiku je zřejmá snaha nadřízeného odborného orgánu vystupovat nejen z pozice nadřízeného celku, ale zejména jako poradního orgánu vůči podřízeným celkům.

Důležité vazby vznikající mezi náčelníkem ekonomického oddělení nákladového střediska (ekonomickým oddělením) a ekonomickým odborem nadřízeného stupně zejména v oblastech platů a mezd (požadavky na přidělení finančních prostředků na výplatu platů a mezd, zvláštního příplatku v jiné než české měně, přídavku na bydlení apod.) a oblasti tzv. „rozpočtových změn“ spočívající v realizaci rozpočtových opatření na základě iniciačního procesu iniciačního řízení zahájeného u podřízených nákladových středisek v modulu FIS – ROZ (modul pořizovač rozpočtových dokladů), neboť Odborné nařízení ke změnovému řízení na daný rozpočtový rok neumožňuje veliteli brigády/základny jakožto manažeru cíle 4. řádu realizovat rozpočtovou změnu spočívající např. ve změně atributu rozpočtové věty z vlastní úrovně u vlastního nákladového střediska.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – Agentura finanční

V rámci zajištění samotného ekonomického zabezpečení se externí vazby na úrovni náčelníka ekonomického oddělení (ekonomického oddělení) nákladového střediska (potažmo velitele - příkazce operace - manažera cíle) jeví jako nejdůležitější a nejvýznamnější, neboť v současném systému ekonomického řízení není možné realizovat jakýkoli rozpočtový i mimorozpočtový výdaj bez zajištěné přímé vazby na jednotlivé moduly finančního informačního systému a tím vazby vůči Agentuře finanční a jejím jednotlivým účtárnám, což ve svém důsledku znamená úplnou závislost na Agentuře finanční ve vztahu ať už výdajových či příjmových aktivit (úhrady za plnění, příjmy apod.), tak i aktivit evidenčních (pohledávky aj.).

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Velitel jako manažer cíle – obecné vymezení problematiky.
- 2) Charakterizujte základní prvky podpora náčelníka ekonomického oddělení vůči veliteli brigády/základny/pluku jako manažeru cíle.
- 3) Charakterizujte interní komunikační vazby (v rámci nákladového střediska).
- 4) Objasněte externí komunikační vazby (vně nákladového střediska).

16. Vojenko-ekonomická analýza - nástroj prosazování principů efektivnosti v činnosti velitele

16.1 Řízení a vojenko-ekonomická analýza - úvod

Existují různé výklady obsahu termínu „řízení“. Bez toho, že bychom si dělali nárok na všeobecnost a přesnost použité metodologie, vymezíme místo vojenko-ekonomické analýzy v řízení ozbrojených sil, armády a celého sektoru obrany. Budeme předpokládat, že řízení ve své podstatě předpokládá především zpracování toku *informací*, a na tomto základě přijetí **rozhodnutí** (*lat. decisio*), které je výsledkem **rozhodování** jako jedné ze základních aktivit velitelů (náčelníků), jejíž kvalita do značné míry ovlivňuje výsledky a efektivnost fungování řízeného útvaru (zařízení).

Základem rozhodování je **volba** mezi dvěma, resp. více možnými způsoby jednání, které se zpravidla označují jako **varianty rozhodování**. Rozhodování je řešením rozhodovacích problémů s více variantami postupů, tj. rozhodovacích procesů, které mohou být členěny do různého počtu etap. Může na ně být pohlíženo z různých aspektů, podle kterých se liší, a zároveň může být odhalováno to, co je jim společné. Při klasifikaci rozhodovacích procesů mohou být uplatňována různá hlediska, například hledisko délky časového horizontu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), úroveň řízení (strategické, operativní a taktické) apod.

Řízení, stejně jako rozhodování, je procesem záměrným a cílevědomým. Tyto vlastnosti řízení se projevují prostřednictvím jeho funkcí. K nejdůležitějším z nich náleží funkce *plánování, evidence, kontroly, analýzy (rozboru), regulování*.

Vojenko-ekonomická analýza jako jedno z odvětví ekonomické teorie a praxe chápe **objektem** svého studia ***cílevědomou činnost realizovanou jednotlivými strukturními prvky vojenského systému (ozbrojené síly, obranný průmysl, orgány vojenského a státního řízení), zaměřenou na zabezpečení udržování a rozvíjení schopností vojenské organizace státu.***

Úroveň schopností vojsk jako systémová jednota technické vybavenosti, vycvičenosti a odborných znalostí profesionálních vojáků, velitelů a štábů a kvality logistického zabezpečení jednotek není nic jiného než schopnost vojsk plnit stanovené úkoly. Tato schopnost v rozhodující míře závisí na **kvalitě přijímaných rozhodnutí** a **úrovní organizace mnohostranné činnosti** jejich realizace v podmínkách vojenských útvarů a jednotek. Právě **činnost** jednotlivých prvků ozbrojených sil státu je tak **prvořadým objektem** vojenko-ekonomické analýzy.

Vlastní činnost libovolného subjektu je možné studovat z různých stránek a hodnotit ji s využitím řady různých kritérií. Ty prvky, vztahy, procesy a vlastnosti objektu, na

kteřé se soustřeďuje pozornost určitého subjektu, představují předmět zájmu jeho studia.

Předmětem vojensko-ekonomické analýzy jsou specifické vojensko-ekonomické vztahy (situace) vznikající na základě organizace činnosti a jim odpovídajících způsobů (racionálního) užití materiálních, pracovních a finančních zdrojů při plnění úkolů, které stojí před vojenskou organizací státu a jejími jednotlivými strukturními prvky.

16.2 Principy efektivnosti

V současných podmínkách se s novou vysokou mírou naléhavosti dostal do popředí pozornosti odborné veřejnosti problém zvyšování efektivnosti užití zdrojů, které jsou alokovány do sféry obrany a bezpečnosti. V zájmu pochopení významu tohoto problému a složitosti jeho praktického řešení je žádoucí definovat základní obsah ukazatelů hodnocení efektivnosti jednotlivých činností a současně identifikovat odpovídající konkrétní metody určení kvantitativního významu těchto ukazatelů. Tento požadavek vyplývá ze zásady, že naše ekonomické myšlení musí být maximálně konkrétní.

Ve specifické sféře vojenské činnosti je vymezení efektivnosti a definování jejích ukazatelů obzvláště aktuálním, ale zároveň i velmi složitým problémem. Jeho aktuální význam plyne z důležitosti plněných úkolů a vysoké odpovědnosti za jejich řešení. Jejich složitost je podmíněna specifikou konečného (cílového) výsledku činnosti, obtížnostmi jeho měření a porovnávání s náklady na jeho dosažení, různorodostí druhů zabezpečení (bojové, materiální, finanční atd.) a řadou dalších specifik spjatých s touto sférou činnosti. Konečným (finálním) výsledkem činnosti všech organizačních prvků armádní struktury je dosažená úroveň jejích schopností, která by měla odpovídat rozsahu a náročnosti plnění úkolů obrany a spojeneckých závazků při daném objemu zdrojů.

Jak již bylo ukázané, vojensko-ekonomická analýza se zaměřuje na zkoumání cílevědomé činnosti jednotlivých prvků organizační struktury armády (útvary, jednotky, zařízení apod.) i armády jako celku. Během procesů jejích různorodé činnosti (výcvik, provoz a údržba zbraní a techniky, vojenské a mírové operace apod.) dochází k výdajům a spotřebě materiálních a finančních prostředků a výkonů práce. Při analýze těchto činností se používají pojmy jako *účelnost, hospodárnost, účinnost, efektivnost* apod.

Z hlediska cíle **účelné** použití prostředků předpokládá provedení souhrnu činností, zaměřených na dosažení stanoveného cíle, přičemž tyto prostředky musí svým určením tomuto cíli odpovídat. Například potřeba bojových vozidel pěchoty na plánované období (rok) musí být stanovena v takovém objemu provozní doby nebo

najetých kilometrů, který zabezpečí dosažení stanoveného cíle (požadované úrovně schopností) jednotky, útvaru. K tomu je nutné definovat přehled všech opatření, které je nezbytné uskutečnit (údržba, opravy, zabezpečení provozních náplní, maziv a pohonných hmot atd.) a „spočítat“ peněžní prostředky, které budou potřebné pro realizaci těchto opatření, aby bylo zabezpečeno splnění stanovených cílů. Účelné použití těchto prostředků současně předpokládá, že nebudou použity k jinému účelu než výcviku.

Poté, když jsou útvarům a jednotkám přidělené odpovídající plánované prostředky, se začíná proces zabezpečení „běžné“ činnosti, kdy je nutné vycházet z požadavku důsledně účelového, tj. na dosažení cíle zaměřeného použití těchto prostředků. K pojetí cílově orientovaného užití prostředků se úzce váže pojem zákonnosti, který předpokládá nejen respektování schváleného rozpočtu, ale i dalších dokumentů, nařízení a směrnic, které upravují plánování a především užití prostředků.

Princip účelnosti použití prostředků musí být respektován nejen v období plánování a spotřeby přidělených prostředků, ale i během financování případných nových nebo upřesněných, již dříve naplánovaných, úkolů. V těchto případech vzniká potřeba *dodatečných* prostředků odpovídajících změněným nebo nově definovaným cílům a úkolům.

Během realizace opatření zaměřených na posilování a zdokonalování schopností vojsk se zdůrazňuje především požadavek *úspornosti, hospodárnosti*. Tyto pojmy charakterizují vztah ke spotřebovávaným prostředkům z pozice zdravého rozumu, resp. z pozice jejich racionálního užití, které vede k úsporám prostředků. Naplnění požadavku hospodárnosti nevyžaduje použití žádných speciálních optimalizačních metod. Princip hospodárnosti (úspornosti) můžeme realizovat například cestou dodržování režimu osvětlení prostorů, včasných oprav výstroje a výzbroje, prodlužováním doby užívání vybavení učební a výcvikové základny, snižováním ztrát pod úroveň stanovených norem přirozených normovaných úbytků různých druhů materiálu na základě správné organizace jejich skladování a přepravy, racionální organizací využívání dopravní techniky apod.

V podmínkách fungování útvarů, jednotek a zařízení jako složitých strukturních prvků armády nemusí každá zcela očividná hospodárnost ve skutečnosti vést k finální úspoře prostředků. Často se můžeme setkat se situacemi, kdy optimální způsob realizace opatření není očividný. Například pokud existuje možnost výběru z více typů výcvikových prostředků a systematizované techniky (např. výcvikových trenažérů a bojové techniky), pak rozhodování o volbě řešení, které bude zajišťovat optimální kombinaci počtu zaměstnání na jednotlivých prostředcích výcviku, nemusí být jednoznačné. Určitě není pochyb o tom, že výcvik na trenažérech bude méně nákladný, než na systematizované technice, ale na straně druhé, efekt výcviku uskutečněného na trenažérech je nižší než efekt výcviku na systematizované technice. Jako jiný příklad je možné uvést růst hospodárnosti na základě zvýšení

produkční kapacity opravárenského zařízení dosažené v důsledku jeho rekonstrukce. Za jinak stejných podmínek může zvýšení této kapacity vyvolat prodloužení čekací doby na opravu a následně zbytečné výdaje peněžních a materiálních prostředků vznikajících v důsledku nutnosti vybudovat a udržovat „výměnný, náhradní“ fond vojenské techniky.

Zkušenosti praxe ukazují na nutnost provést před výběrem optimálního způsobu realizace opatření *předběžnou analýzu a kvantitativní zdůvodnění* předpokládaného postupu (plánu) činnosti. Uplatňování *principu hospodárnosti* vynakládaných prostředků není v rozporu, jak by se snad mohlo zdát, s požadavky *principu jejich optimalizace*. Podmínkou úspěšného řešení problémů je souběžné využívání obou těchto principů, jejich kombinace a vzájemného doplňování. Princip optimalizace se používá především v procesu plánování opatření, při definování potřeby prostředků a při analýze a hodnocení výsledků činnosti. Z principů úspornosti a přísně účelového čerpání prostředků je třeba vycházet především v procesu realizace opatření a jejich financování.

Princip optimality vyjadřuje nejvyšší prospěšnost, které je možné dosáhnout v daných podmínkách (limitech a omezeních), a tím i preference „hodnotitele“. K realizaci požadavků optimalizace je nutné formulovat dostatečný počet možných variant dosažení **cíle**, provést jejich analýzu a na základě předem stanovených kritérií vybrat nejlepší variantu řešení. Pokud je pro výběr stanoven určitý omezený počet variant, pak nejlepší z nich se, na rozdíl od varianty *optimální*, často nazývá variantou **racionální**.

Cíl aktivit, který je vyjádřením budoucího žádoucího stavu může být definován *kvalitativně* (zpravidla je vyjádřen slovně, např. zlepšení úrovně stravování) nebo *kvantitativně* (vyjádřen je pomocí kvantitativních ukazatelů, např. zvýšení počtu výtečně hodnocených vojáků) a *konkretizovaný* pro jednotlivá období činnosti se zpravidla nazývá **úkol**. Termíny „**cíl**“ a „**úkol**“ se používají především ve vztahu k budoucím činnostem, k přijímaným opatřením. Pokud byla činnost ukončena, opatření se realizuje nebo již bylo realizované, pak se používá termínu „**efekt**“ nebo „**výsledek**“. Z uvedeného vyplývá, že v důsledku cílevědomě organizované činnosti se cíl a úkol postupně **mění** v **efekt (výsledek)**, který by měl mít, stejně jako cíl, *kvalitativní a kvantitativní* rozměr.

Dosažení **konečného cíle** je zpravidla výsledkem několika na sebe navazujících etap činnosti, uskutečňované jedním nebo několika strukturními prvky, a proto je nezbytné rozlišovat **dílčí, bezprostřední** výsledek a **konečný** výsledek, resp. Efekt. Dosažení konečného cíle zpravidla vyžaduje získat několik bezprostředních výsledků. Například dosažení celým útvarem plány výcviku stanovené úrovně vycvičenosti (konečný výsledek) vyžaduje nejprve dosáhnout této úrovně vycvičenosti jednotlivými jednotkami (bezprostřední výsledek). Úroveň vycvičenosti jednotek je podmíněna dosažením bezprostředních výsledků ve výcviku jednotlivce.

Kromě uvedeného vyžaduje dosažení konečného výsledku v podobě splnění úkolů výcviku útvaru a podřízených jednotek dosažení také bezprostředních výsledků v přípravě zbraní a bojové techniky, systému logistiky, personálního zabezpečení a také i například finanční služby apod.

V závislosti na charakteru získaného výsledku může být jeho velikost (míra) vyjádřena *naturálními* (věcnými) nebo *peněžními* (hodnotovými) ukazateli. Příkladem věcného ukazatele míry výsledku může být: počet vojáků, kteří dosáhli výtečného hodnocení, počet zasažených cílů na střelnici, zvýšení výrobní kapacity opravárenských dílen, zvýšení úspory pohonných hmot v tunách resp. litrech, počet ujetých kilometrů apod.

V hodnotovém vyjádření se měří takové ukazatelé výsledku, jakými jsou např. optimalizace nákladů přepravy techniky do prostoru cvičení, snížení výdajů na náhrady cestovného, zisk opravárenského závodu, snížení ceny opravy techniky apod. Je vcelku logické, že efekt může nabývat jak kladných, tak i záporných hodnot (např. ztráta jako „záporný zisk“).

16.3 Pojetí efektu a efektivnost

S pojmem efekt úzce souvisí pojem **efektivnost**. **Efekt** je veličina, která charakterizuje výsledek činnosti bez ohledu na to, s jakým objemem vynaložených sil a prostředků ho bylo dosaženo. Efekt vypovídá pouze o získaném výsledku, ale neposkytuje dostatečnou charakteristiku kvality činnosti, která vedla k jeho dosažení. Jestliže je efektivnost obecně definována jako účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů, potom o efektivnosti uskutečněného nebo plánovaného opatření můžeme hovořit pouze tehdy, když úroveň dosaženého efektu, jeho **velikost a kvalitu** porovnáme s vynaloženými náklady na jeho získání. Jinými slovy **efektivností** v určitém čase uskutečněného opatření se rozumí vztah mezi náklady (výdaji) vynaloženými na jeho realizaci a získanými konkrétními výsledky.

V praxi vojensko-ekonomické analýzy rozlišujeme dvě formy efektivnosti: **cílovou** a **ekonomickou**. **Cílovou efektivností** se rozumí vztah mezi konečným výsledkem, jehož získání za určité období je cílem opatření, a nezbytnými výdaji zdrojů (náklady) na jeho dosažení. Při cílové efektivnosti ale není hodnocení výsledku omezené kvantitativní charakteristikou, hodnotovou stránkou. Výsledek je pojmán a hodnocen jako **jednota jeho kvantitativní a kvalitativní charakteristiky**. *Ekonomická efektivnost*, vycházející ze „...souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, tedy z kvantifikace zisku...“, tak *vystupuje jako prvek, součást cílové efektivnosti*.

Cílová efektivnost může být také vnímána jako **míra přizpůsobení se** (adaptace) systému k **plnění stanovených úkolů**. Toto pojetí efektivnosti ale předpokládá, že

system již existuje nebo jsou již známé jeho předpokládané (plánované, projektované) charakteristiky a výdaje prostředků na jeho adaptaci nebo vytvoření jsou stanovené. Jedním z druhů cílové efektivity je **efektivnost bojová**.

Pro ilustraci si uveďme jednoduchý příklad. Předpokládejme dvě naprosto identické vojenské jednotky, které mají zaměstnání ze střelecké přípravy. Obě plní stejnou úlohu střelby z ručních zbraní. Všichni vojáci z obou jednotek úlohu ze střelby splnili s tím, že v první jednotce splnilo 80% vojáků úlohu výtečně, 15% velmi dobře a 5% dobře. Ve druhé jednotce výtečně splnilo úlohu pouze 65% vojáků, 20% velmi dobře a zbývajících 15% bylo hodnoceno známkou dobře. Během zaměstnání obě jednotky spotřebovaly stejné množství munice. Pokud budeme efektivnost provedeného zaměstnání hodnotit pouze z pohledu jeho nákladů měřených cenou spotřebované munice a celkového výsledku, tj. že všichni vojáci úlohu splnili, bude ekonomická efektivnost u obou jednotek stejná.

Jinak tomu ale bude, pokud na straně výsledku zaměstnání použijeme dosaženou úroveň střeleckých schopností jednotky (kvalitativní kritérium splnění úlohy), tj. budeme porovnávat, kolik vojáků jednotky splnilo úlohu výtečně, velmi dobře nebo dobře. Z hlediska těchto kritérií dosáhla první jednotka, při stejných ekonomických nákladech, **vyšší cílové efektivity** než jednotka druhá a to znamená, že její činnost byla *hospodárnější*, a tudíž i *ekonomicky efektivnější*.

Cílový efekt hospodařících subjektů (opravárenské podniky, vojenské nemocnice, lázeňská zařízení apod.) je doprovázen *ekonomickým efektem* a odpovídající **ekonomickou účinností** vynaložených zdrojů (nákladů). Například pro vojenský opravárenský podnik se dílčí, parciální výsledky projevují v nomenklatuře, kvalitě a množství jednotek opravené techniky. Ekonomický efekt se vyjadřuje například celkovým ziskem, snížením nákladů vykonávaných oprav apod. Proto ve vztahu k hospodařícím subjektům ve sféře obrany je také možné hovořit jak o cílové, tak i ekonomické efektivnosti.

Ekonomickou efektivností, tj. efektivností v ekonomickém slova smyslu, se zpravidla rozumí **vztah hodnot** prostředků a hodnot cílů, resp. *vztah (poměr) hodnot výstupů a hodnot vstupů* vyjádřených pomocí kvantitativních ukazatelů. Kvantitativní vyjádření efektivity je založeno na porovnání vynaložených vstupů a dosažených výstupů s tím, že obě základní kategorie mohou být různě interpretovány. Ekonomickou efektivností se zpravidla rozumí vztah mezi ekonomickým efektem a výdaji zdrojů nutných na zabezpečení jejich činnosti nebo výdaji skutečně vynaloženými (náklady).

V řadě případů se používají termíny jako „efektivnost spotřebovaných zdrojů“, „efektivnost výdajů“ apod. V souvislosti s výše uvedenou efektivností činnosti je nutné dodat, že každá činnost je doprovázena spotřebou určitých zdrojů, které byly buď již vynaložené, nebo se plánuje vynaložit je při plnění stanovených úkolů.

O ekonomickém efektu a ekonomické efektivnosti je možné hovořit také v souvislosti s hodnocením činností jednotek a útvarů, které souvisí s formováním, udržováním a

rozvojem jejich schopností k vedení ozbrojeného boje, obrany. Všechny tyto činnosti jsou doprovázené spotřebou zdrojů (střelivo, munice, pohonných hmot a maziv apod.), které mají své hodnotové (cenové) vyjádření. Při použití těchto prostředků v různých variantách dosažení cílů je možné plnit jeden a tentýž úkol s různou cenou, a tudíž rozdíl mezi cenou splnění úkolu optimálním způsobem a libovolným jiným, odlišujícím se od optimálního (velitelského rozhodnutí), je charakterizované určitou veličinou ekonomického efektu.

Na druhé straně, jestli budeme hodnotit cenu odvrácené ztráty a porovnáme ji s náklady vynaloženými na splnění úkolu, které charakterizují rozsah spotřebovaných zdrojů, pak je možné usuzovat o ekonomické efektivnosti využití vojenské techniky.

K hodnocení efektivnosti se využívají různé ukazatelé – číselné (kvantitativní) charakteristiky efektivnosti. Někdy se využívá vztah veličiny získaného efektu k nákladům zdrojů nebo naopak. V prvním případě ukazatel účelové efektivnosti charakterizuje velikost efektu připadající na jednotku vložených prostředků, ve druhém – celkovou sumu spotřebovaných prostředků na jednotku získaného efektu, resp. Hodnotu (cenu) jednotky efektu. Při hodnocení ekonomické efektivnosti je tento druh ukazatele základním.

Avšak ne vždy je ukazatel efektivnosti vyjádřením vztahu výsledků a nákladů, nebo naopak. To je pouze jeden z možných ukazatelů hodnocení účelové efektivnosti. Například jeden ze základních ukazatelů hodnocení činnosti finanční služby jako systému je stupeň finančního zabezpečení jednotky, který je v tomto případě ukazatelem účelové efektivnosti činnosti finanční služby. Náčelník finanční služby jednotky (útvary) může změnou způsobu organizace efektivnost finanční služby dosáhnout různé úrovně finančního zabezpečení charakterizující rozdílnou úroveň efektivnosti jeho činnosti. Jiným příkladem mohou být střelby z minometů. V rámci výcviku má jednotka zničit určené cíle. K tomu má přidělené určité množství minometných střel. Výsledek činnosti jednotky závisí na kvalitě přípravy minometných obsluh, přípravě techniky ke střelbám a řadě dalších faktorů a hodnotí se počtem zasažených cílů: čím je jich více, tím je efektivnost činnosti jednotky vyšší. Vidíme, že v tomto případě určitý objem „zdrojů“ a úroveň dosažení cíle jako ukazatel efektivnosti nepředstavuje vztah nákladů a výsledků či naopak.

Když systémy disponují různým množstvím zdrojů, pak při porovnávání ukazatelů efektivnosti je nezbytné zabezpečit srovnatelnost podmínek.

V teorii efektivnosti se rozlišuje *obecná (absolutní)* efektivnost a efektivnost *komparativní*. Obecná (absolutní) efektivnost se vyjadřuje porovnáním efektu se všemi výdaji (náklady), které bylo nutné vynaložit na jeho dosažení. Komparativní efektivnost, jejímž cílem je výběr optimálního způsobu realizace opatření se určuje porovnáním variant z hlediska celkových výdajů na velikost získaného efektu.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Objasněte princip efektivnosti v rámci vojensko-ekonomické analýzy.
- 2) Charakterizujte základní pojetí efektu a efektivnosti a uveďte příklad.
- 3) Charakterizujte základní pojmový aparát v oblasti vojensko-ekonomické analýzy a efektivnosti.

17. Praktické postupy vojensko-ekonomické analýzy při řešení úkolu hodnocení dosažení plánovaných cílů

17.1 Ukazatelé a vojensko-ekonomické analýzy

Bez ukazatelů nelze uskutečňovat žádnou analýzu reálných systémů jako množiny prvků materiálně-věcné formy, lidí a vztahů. Pouze s pomocí souboru ukazatelů je možné popsat libovolný systém a proces jeho fungování. Bez souboru ukazatelů nelze provádět vojensko-ekonomickou analýzu, která se zabývá studiem opatření různých úrovní a rozsahu od úrovně vojenské jednotky (například opatření bojové přípravy, výcviku apod.), až po úroveň vládních opatření (například opatření k zabezpečení národní obrany). Proto nejdříve věnujme pozornost samotnému pojmu „**ukazatel**“.

V podstatě lze hovořit o dvou pojetích ukazatele. První pojetí, poznamenané vlivem statistiky, která často ukazatel označuje pojmem údaj, považuje *ukazatel* a *údaj* za synonyma a přisuzuje jim stejný obsah.

Při řešení úkolů vojensko-ekonomické analýzy budeme vycházet z druhého pojetí ukazatele, tj. kdy pod ukazatelem budeme vnímat obecné označení určitého jevu (*pojem* ukazatele), kterému je přiřazená jeho číselná velikost (*hodnota* ukazatele). V tomto pojetí je **ukazatel jako pojem** vojensko-ekonomickou teorií *zprostředkovaným obrazem skutečnosti*, který tvoří jeho *věcný obsah*. Přiřazením tomuto věcnému obsahu číselné charakteristiky (kvantifikací) získáváme *hodnotu ukazatele jako kvantitativního kritéria*.

Každý ukazatel, který využívá vojensko-ekonomická analýza, musí mít *kvantitativní určení* (význam) a obsahovat soubor charakteristik, ve kterých se odráží:

- objekt měření (vyráběná produkce, peněžní prostředky apod.);
- podstata procesu (příjem, výroba, zvýšení, zmenšení apod.);
- jednotka míry (tisíce korun, tuny, metry, litry apod.);
- dobu fungování systému nebo čas, ke kterému se ukazatel měřil (měsíc, výcvikový rok, k 15. květnu, apod.);
- prostorové určení systému (útvár, vojenský újezd, posádka apod.);
- výchozí informace použité k získání ukazatele (kvalifikovaný odhad, normativ, uskutečněné výdaje, skutečné náklady, plánovaná cena apod.).

Například skutečné náklady vojenské jednotky XXXX, dislokované v posádce PPPP, podle výkazu YYY dosáhly v roce 2012 částky 20 mil. Kč. K měření hodnot ukazatelů se využívají **měřící jednotky**, tj. jednotky, ve kterých je hodnota ukazatele vyjádřena. Ve vojensko-ekonomické analýze, stejně jako v ekonomické analýze, se využívají především tyto **měřící jednotky**:

- **peněžní** (Kč, Euro, US\$),
- **fyzikální** (metr, kilogram, sekunda a z odvozených jednotek m², m³, WATT, z vedlejších jednotek minuta, hodina, den, tuna, hektar),
- **naturální** (počet kusů, počet akcií, obvykle mezi ně řadíme i jednotky fyzikální),
- **časové**,
- **procenta**,
- **jednotky smíšené a bezrozměrné**.

Ukazatel, který odpovídá uvedeným požadavkům, *charakterizuje stav systému a jeho fungování*. Například cena opravy techniky, počet financovaných jednotek a útvarů, celkový počet bojové techniky mechanizovaných jednotek, růst služebního příjmů důstojnického sboru apod. *Charakteristika stavu systému* může být hodnocena s využitím řady **kvantitativních** kritérií. Ukazatelé, které charakterizují procesy probíhající *uvnitř* systému nebo systém *jako celek*, zpravidla určují **kvalitu** činnosti. Například, dosažená úroveň schopností jednotky, rychlost jízdy tanku, zmenšení počtu porušení finančních předpisů za rok apod.

17.2 Ekonomické ukazatele

Ekonomické ukazatelé jsou **ukazatelé rozsahu (objemu, velikosti)** potřebných nebo vynaložených prostředků, a **ukazatelé času** nutného ke splnění úkolů a dosažení cíle. Potřeba ukazatele času vzniká v důsledku různých motivů a příčin, například:

- a) vlivem existujících technologických omezení,
- b) v důsledku toho, že zpravidla nelze okamžitě zabezpečit činnost všemi nezbytnými prostředky (zdroji) potřebnými k dosažení cíle,
- c) a také proto, že všechny činnosti obsažené v opatřeních zpravidla nelze realizovat najednou.

Protože způsobů dosažení cíle může být několik či dokonce velmi mnoho, může být proto i různá doba nezbytná ke splnění cíle a též i různý objem a struktura potřebných prostředků.

Pro ilustraci uvedme dva příklady. V prvním případě, kdy je definována požadovaná úroveň zničení objektu nepřítele, bude délka palebného úsilí podmíněna rychlostí střelby použité dělostřelecké techniky a množstvím potřebné munice, které bude podmíněné její účinností.

Druhý příklad. Modernizace složitého zbraňového systému může být provedena z hlediska potřeby času ve dvou variantách. První varianta organizace prací umožňuje realizovat všechny naplánované činnosti a splnit všechny úkoly ve velmi krátkém čase, ale dosažená úroveň a rozsah zlepšení technických parametrů a taktických vlastností systému (tj. úrovně kvality) bude nižší než ve druhé variantě, která ale k realizaci všech opatření vyžaduje mnohem více času. Rozhodnutí o volbě varianty bude v tomto případě záviset na vnějších podmínkách.

V třetím případě jde o variantu, kdy v důsledku velmi nízké intenzity dodávek zdrojů dochází ke ztrátě původního účelu. Podobné situace často vznikají právě v oblasti výzkumu a vývoje nových zbraňových komplexů, kde celková doba od přijetí rozhodnutí až po jeho realizaci a dosažení konečného výsledku může dosáhnout 10 – 15, ale i více let.

Vojensko-ekonomická analýza proto vyžaduje závazné hodnocení tří ukazatelů: **efektu** (výsledku) – **nákladů** (výdajů) – **času**. Při řešení některých dílčích úkolů je možné hodnotit pouze jeden nebo dva ukazatele. Například v praxi může vzniknout požadavek na kalkulaci nákladů (ceny) cvičení na základě velitelem jednotky předem schváleného plánu cvičení.

Konkrétní *obsah ukazatelů* efekt – náklady – čas může být různý a je určován charakterem řešeného úkolu, což v konečném závisí na cíli opatření. Například ukazatel efektu **W** může vyjadřovat pravděpodobnost zničení objektu protivníka, kvalitu odborné přípravy, připravenost techniky k bojovému použití apod. Ukazatel času **T** může vyjadřovat buď dobu trvání opatření (délku palebného úsilí, čas odhalení nepřátelského objektu apod.), nebo termín, ke kterému má být opatření splněné, dokončené (například zaujetí prostoru rozmístění, ovládnutí protivníkového území, ukončení přepravy apod.). Ukazatel **C** může charakterizovat spotřebu zdrojů ve věcné (naturální) kvantitativní formě (například litrů paliva, kusů munice apod.) nebo může mít formu ceny.

Jiným příkladem může být řešení úkolu optimálního použití bojových prostředků ke splnění cílů cvičení, kdy jako kritérium může být stanovena cena (nezbytné výdaje) splnění úkolů, které bude definované požadovaným stupněm dosažení cílů cvičení a dobou, kterou jednotka ke splnění úkolů a dosažení cíle potřebovala. Při

odůvodňování plánů bojové přípravy je zpravidla ukazatelem, který má být maximalizován, *úroveň* vycvičenosti příslušníků jednotek. Objem vyčleněných prostředků a potřebný čas na výcvik jsou stanovené a mají funkci *omezujících* podmínek.

Protože spolu všechny tři ukazatele úzce souvisí, jsou navzájem provázané, vyčlenění a absolutizace pouze jednoho z nich, například ekonomického ukazatele, může vést k negativnímu vlivu na zbývající dva ukazatele. Hlavní cíl vojensko-ekonomické analýzy nespočívá v hospodárnosti (ekonomii, úsporách) prostředků „za každou cenu“, ale v nalézání a přijímání takových opatření (činnosti), která vedou ke zvýšení efektivnosti využívání materiálních, pracovních a finančních prostředků.

Kromě uvedeného rozdělení se rozlišují ukazatelé:

- *absolutní a relativní (poměrové),*
- *primární a sekundární,*
- *naturální a peněžní,*
- *věcné, prostorové a časové,*
- intervalové a okamžikové,
- kvantitativní a kvalitativní,
- analytické a syntetické,
- extenzitní a intenzitní,
- ukazatele struktury,
- monetární a nemonetární.

17.3 Kritéria výběru optimálního řešení

Úkol výběru optimálního způsobu fungování systému nebo volby optimálních charakteristik, například nakupované vojenské techniky apod., může být obecně formulován například tak, že pro analyzovaný objekt je potřebné nalézt takové jeho charakteristiky (pro opatření – takový plán činnosti), při kterých jeden nebo několik výstupních ukazatelů bude mít extrémní (maximální nebo minimální) hodnoty (význam). Přitom se předpokládá, že cíl musí být splněn a musí být dodrženy omezující podmínky (zdrojové omezení, časové omezení).

Ilustrujme si tuto situaci na příkladu. Předpokládejme, že byl vydán úkol zajistit přepravu munice (vnitřní ukazatel – plán míst nakládky a vykládky a určení

dopravních prostředků) ve stanovené době a pomocí disponibilních dopravních prostředků (vstupní ukazatele – časové a zdrojové omezení) tak, aby celková hodnota přepravy byla minimální (výstupní ukazatel). V obecné rovině lze za řešení tohoto úkolu považovat vybraný soubor vnitřních ukazatelů, resp. jednoho ukazatele.

Z pohledu možností daných disponibilními zdroji (přepravními prostředky) nebo z pohledu požadavku dosažení nejlepší úrovně cíle se *může* řešení tohoto úkolu, vypracované bez odpovídající analýzy všech podmínek, ukázat jako nepřipustné, nevhodné. Bez analýzy je možné určit přepravní prostředky na dopravu munice ze skladu k jednotlivým útvarům. Toto rozhodnutí může plně vyhovovat stanoveným (materiálním, časovým, lidským) podmínkám, tj. zdrojovému omezení, a dokonce umožní dosažení stanoveného cíle, a je proto možné považovat ho za přípustné. Avšak přípustných řešení může být několik. Z nich je pak nutné vybrat to nejlepší a k tomu je nezbytná analýza.

K získání nejlepšího (optimálního) řešení se volí *kritérium optimality* nebo *kritérium efektivnosti*. **Kritériem** se chápe znak, na základě kterého se provádí hodnocení účelnosti jednání (činnosti). Pomocí kritéria můžeme uskutečňovat výběr požadovaných charakteristik zdrojů nebo volbu optimálního postupu realizace potřebných opatření.

V případech, kdy jsou definovány objem a kvalita (např. takticko-technické a provozní parametry) zdrojů, se pomocí kritéria zpracovává optimální plán (postup) uskutečnění opatření. Když je známý plán činnosti, pak se s pomocí kritérií vybírá (zdůvodňuje) charakteristika zdrojů, např. již zmíněné technické, taktické a provozní charakteristiky zbraní a vojenské techniky.

Z uvedeného vyplývá, že kritérium můžeme považovat za měřítko úsudku (soudu), srovnávání, výběru či volby.

Zpravidla se rozlišují **kritéria systémová a lokální, kardinální a ordinální** („pořadová“ a „kvantitativní“).

Systémové kritérium optimality je mírou hodnocení kvality fungování systému z pozic zájmů nadřazeného systému vyšší úrovně. Například měřítkem hodnocení optimality fungování národního hospodářství je stupeň uspokojování potřeb společnosti jako celku. Optimálnost fungování všech podsystémů může prověřovat na základě globálního kritéria z pozice národohospodářského optima.

Lokální kritérium je mírou, která charakterizuje optimálnost fungování systému z pozic ukazatelů, které byly pro toto fungování systému stanoveny. Například kritériem hodnocení činnosti podniků může být zisk, který se pouze velmi zprostředkovaně odráží v systémovém kritériu národohospodářské úrovně. Činnost finanční služby jednoho útvaru se může porovnávat s činností finanční služby ostatních útvarů na základě porovnávání skutečných výsledků hospodaření s peněžními prostředky, plánování finančního zabezpečení, dodržování stanovených

limitů a na základě dalších ukazatelů, které jsou lokálními kritérii hodnocení jejich činnosti.

Ordinální kritérium hodnotí pomocí výrazů „více-méně“, „lépe-hůře“, „vyšší-nižší“ apod. Je vyjádřením **pořadí**, tj. na základě kritéria dochází pouze k seřazení navrhovaných variant řešení a stanovení jejich pořadí, bez jejich kvantitativního ohodnocení.

Kvantitativní kritérium je mírou hodnocení, která je vyjadřována ve formě čísla.

Jako kritérium se zpravidla vybírá jeden nebo několik výstupních ukazatelů systému. Například při řešení úkolu přepravy nákladu může být kritériem optimálního řešení jeden z ukazatelů celkových výdajů, celková doba dopravy, počet ujetých kilometrů, počet nevyužitých kilometrů jízdy, hodnota přepravy apod.

S využitím následujícího příkladu si vysvětleme obsah pojmů „*řešení*“, „*přípustné řešení*“, „*omezení*“, „*kritérium*“ a „*optimální řešení*“.

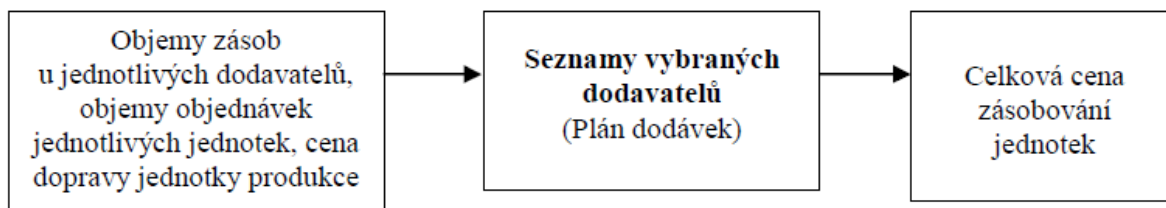
Předpokládejme, že během cvičení, které bude trvat několik dní, je potřebné zabezpečit zásobování zúčastněných vojenských jednotek rozmístěných v prostoru vyvedení proviantním materiálem od několika na sobě nezávislých dodavatelů. Každý z dodavatelů může zajistit dodávky jen určitého objemu a druhů potřebných produktů. Každá jednotka si potřebné množství produkce předem objednala. Jsou známy ceny dopravy jednotky produkce od každého dodavatele jednotlivým vojenským jednotkám. Úkolem je vybrat takovou kombinaci dodavatelů, při které budou celkové výdaje na dopravu všech produktů minimální.

V tomto úkolu je *řešením* libovolný výběr dodavatelů, tj. stanovení objemů dodávek od každého dodavatele každé jednotce. *Přípustnými řešeními* budou pouze ta, která budou vyhovovat *omezením*, tj. zohledňovat reálný stav produktů u dodavatelů a požadavek úplného zabezpečení všech jednotek. Za těchto podmínek je *kritériem optimality výběru* dodavatelů *celková cena* všech dodávek jednotkám.

Každé přípustné řešení má svou celkovou cenu dodávek. Ze všech přípustných řešení je optimální to řešení, které zabezpečuje *minimální* celkovou cenu dodávek.

Schéma vstupních, vnitřních a výstupních ukazatelů tohoto úkolu je znázorněné na následujícím obrázku č. 1

Obrázek 1 Schéma vstupních, vnitřních a výstupních ukazatelů úkolu o zásobování



Na každé kritérium jsou kladeny určité požadavky, kterým musí vyhovovat. Takovými požadavky mohou být např. požadavek *presentability*, *citlivosti*, *jednoduchosti*, *schopnosti zohledňovat faktor nahodilosti* během zkoumaného procesu apod.

Podstata požadavku **presentability** spočívá v tom, že kritérium musí hodnotit stupeň splnění hlavního cíle, řešení hlavního úkolu a nikoliv cíle nebo úkolu druhořadého. Například přechod od hodnocení výsledků činnosti podniků podle celkového objemu výroby produkce v hodnotovém (cenovém) vyjádření (hrubá produkce) k hodnocení stupně splnění plánů dodávek podle objemu, nomenklatury a kvality znamená přechod k hlavnímu kritériu, které objektivně odráží konečný cíl činnosti podniku. Obdobně pro celkové hodnocení dosažených schopností útvaru k plnění úkolů je nutné vybrat kritérium hodnotící úroveň a kvalitu splnění úkolů a dosažení stanovených konečných cílů útvaru v daném období.

Požadavek **citlivosti** kritéria spočívá v jeho schopnosti reagovat na změny faktorů, s pomocí kterých se dosahuje optimálního řešení. Jinak řečeno, ve změnách hodnot výstupního ukazatele, který bude vybrán jako kritérium, se musí projevovat změny hodnot vnitřního ukazatele systému, jehož optimální hodnotu je nutné najít. Jestliže je kritérium necitlivé na změny vnitřního ukazatele, pak to znamená, že buď bylo zvolené chybné, nesprávné kritérium nebo je nutné změnit vnitřní ukazatel, který byl zvolen pro hledání optimálního řešení.

Je obzvláště žádoucí, aby kritérium bylo pokud možno **jednoduché**, mělo zřetelný věcný (materiální) nebo ekonomický smysl a bylo **originální, nezaměnitelné**. Volba složitějšího kritéria může významně ztížit analýzu tím, že zdůvodnění navrhovaných řešení bude komplikované, nepřehledné a je pravděpodobné, že nebude vytvářet dobré předpoklady pro podstatné zvýšení úrovně předkládaných opatření. K zjednodušení řešení úkolu přispívá i volba jednoho originálního, nezaměnitelného kritéria. Avšak v řadě případů si praxe vynucuje pracovat se dvěma nebo více kritérii, někdy dokonce svou podstatou protikladnými, rozpornými. K řešení praktických úkolů při nutnosti využívat několika kritérií existují různé metodické postupy a způsoby.

Jedním z používaných způsobů řešení úkolu při existenci několika kritérií je zavedení **složeného kritéria**. Existuje několik základních způsobů práce s tímto kritériem.

První způsob předpokládá zavedení *složeného kritéria* ve formě zlomku (podílové kritérium). Čitatelem zlomku je ukazatel, který charakterizuje jednu stranu opatření (například výdaje na jeho uskutečnění), jmenovatelem zlomku je druhý ukazatel (například výsledek realizace opatření).

Podílové kritérium **K** má tvar:

$$K_Z = \frac{C}{W} \text{ nebo } K_E = \frac{C}{W},$$

kde K_Z ... jsou výdaje zdrojů nezbytné na získání jednotky efektu a charakterizující hospodárnost opatření;

K_E ... získaný efekt z jednotky vynaložených zdrojů;

C ... ukazatel, který má ekonomický obsah;

W ... ukazatel, který charakterizuje výsledek uskutečnění opatření.

Současně je nutné mít na zřeteli, že podílové kritérium je kritériem s omezenou citlivostí, neboť změnu jedné části kritéria je možné kompenzovat změnou druhé části kritéria a hodnota kritéria se nezmění.

Ilustrujme si tuto skutečnost na příkladu. Máme porovnat dvě varianty realizace opatření, kdy spotřeba zdrojů na jejich realizaci je **C1** = 10 mil. korun a **C2** = 12,5 mil. korun. Získaný efekt z jejich realizace (výsledek) je také rozdílný: **W1** = 0,8 a **W2** = 1,0. Výpočtem dostaneme pro obě varianty stejnou hodnotu podílového kritéria: pro první variantu - **K1** = 10:0,8 = 12,5, a pro druhou - **K2** = 12,5:1,0 = 12,5. Jak je vidět, obě kritéria (**K1** a **K2**) mají stejnou hodnotu, ale je nepřehlédnutelné, že obě varianty se liší mírou dosažení konečného cíle. Proto podílové kritérium má pouze omezené možnosti použití a může se využívat pouze k porovnání různě efektivních opatření na základě konečného výsledku.

Druhým způsobem práce se složeným kritériem je formování jednoho *souhrnného kritéria* jako součtu dílčích kritérií se zohledněním jejich podílu („váhy“) na celkovém „součtu“. Například pokud máme dílčí kritéria W_1 , W_2 a W_3 , pak můžeme sestavit jedno souhrnné kritérium ve tvaru **W** = $\alpha_1 W_1 + \alpha_2 W_2 + \alpha_3 W_3$. Protože každé z dílčích kritérií vyjadřuje různé a nezřídka i protikladné, rozporné ukazatele (například výdaje zdrojů, které je žádoucí snižovat, a kvalitu, kterou je žádoucí zvyšovat) a má svůj rozměr (koruny, tuny apod.), souhrnné kritérium W nemusí mít zřetelně

vyjádřený věcný nebo ekonomický smysl. Je nutné ho vnímat pouze jako míru upřednostnění, pořadí. Koeficienty důležitosti („váhy“) $W1$ se zpravidla stanovují expertní cestou. Například v jedné z variant byl podíl zničených objektů nepřítele $W1 = 0,4$, podíl vlastních ztrát činil $W2 = 0,1$ a podíl spotřeby munice byl $W3 = 0,2$. Stupeň důležitosti každého z uvedených ukazatelů (jeho „váha“) byl experty stanoven následovně: $\alpha1 = 0,3$, $\alpha2 = 0,5$, $\alpha3 = 0,2$ (celkový součet „vah“ musí být roven jedné).

V tomto případě se bude velikost souhrnného kritéria $W^* = 0,03$ (Výpočet kritéria:

$0,3 \cdot 0,4 - 0,5 \cdot 0,1 - 0,2 \cdot 0,2 = 0,03$). Znaménko „-“ před druhým a třetím kritériem vyjadřuje, že je žádoucí snižovat ztráty a spotřebu munice. Současně to znamená, že kritérium W^* musí být podle možnosti co nejvyšší. Pro porovnání prozkoumejme druhou variantu, při které $W1 = 0,4$, $W2 = 0,04$, $W3 = 0,3$. Zde bude velikost W^{**} rovna $0,3 \cdot 0,4 - 0,5 \cdot 0,04 - 0,2 \cdot 0,3 = 0,04$. Vidíme, že veličina W^{**} má lepší hodnotu, neboť naše ztráty jsou ve druhé variantě nižší. To znamená, že porovnání dvou variant podle souhrnného váženého kritéria poskytuje kvantitativní (číselně vyjádřenou) míru hodnocení účelnosti našeho jednání.

Třetím způsobem práce se složeným kritériem je ranžírování kritérií, tj. stanovení pořadí kritérií podle jejich důležitosti. Tento způsob se využívá tehdy, když je velmi obtížné vyjádřit koeficient důležitosti („váhy“) a stanovení pořadí kritérií je možné pouze expertní cestou, tj. stanovuje se, například, že $W2 < W1 < W3$ („<“ = znak pro „dříve“, „předchází“, „upřednostňuje“, jestliže a je upřednostňované před b , pak se to zapisuje $a < b$).

V tomto případě se optimalizace provádí nejprve podle nejdůležitějšího kritéria a potom se postupuje v pořadí podle dalších méně důležitých kritérií. Přitom se posuzuje odchylka od optimálního řešení první varianty. Analogicky se postupuje i s dalšími kritérii.

Metodicky nejsprávnějším způsobem práce se složeným kritériem je vyčlenění jednoho z kritérií jako kritéria hlavního a využití ostatních kritérií jako omezujících podmínek. Například modifikací příkladu získání souhrnného kritéria s využitím „vah“ je možné formulovat úkol následujícím způsobem: Je potřebné vybrat takovou variantu činnosti, při které ztráty protivníka budou maximální a naše ztráty a spotřeba munice nepřevyší stanovenou úroveň φ , resp. β . Jinými slovy, je nutné nalézt takový způsob činnosti, při kterém $W1 \rightarrow \max$, $W2 \leq W\varphi$ a $W3 \leq W\beta$. V tomto případě má zadaný úkol jasný smysl a umožňuje nalézt optimální řešení z množství přípustných (s ohledem na omezující podmínky) hodnot $W2$ a $W3$, při kterém $W1$ nabývá maximální hodnoty. Úkol se řeší v uvedeném pořadí. Po stanovení různých variant se provádí hodnocení každé z nich podle ukazatelů $W1$, $W2$ a $W3$. Z počtu přípustných variant se vybírá ta varianta, která má maximální hodnotu $W1$.

17.4 Obecná forma kritérií vojensko-ekonomické analýzy opatření

V nejobecnějším pohledu vojensko-ekonomická analýza přijímaných opatření k zabezpečení udržování a zvyšování schopnosti vojsk předpokládá výběr nejlepších variant činnosti při zabezpečování racionálního užití prostředků, které jsou vyčleňované na obranu. Jak již bylo uvedeno, využívá se přitom triáda ukazatelů: dosahovaný efekt (W), náklady/výdaje zdrojů (C) a čas (T). Ukazatel C , který má věcný (materiální) obsah, se může měřit v tunách, kusech, bojových kompletech, v tzv. motohodinách apod. Avšak v důsledku toho, že opatření vyžaduje výdaje různých zdrojů, má ukazatel C nejčastěji formu hodnotovou, tj. formu ceny a měří se v korunách.

Ukazatel W může vyjadřovat bojovou efektivnost (pravděpodobnost zničení objektů protivníka, vzájemný vztah sil a prostředků soupeřících stran atd.) nebo výsledek uskutečňovaných opatření k zabezpečení bojové pohotovosti vojsk (stupeň finančního zabezpečení, úroveň logistického zabezpečení, dosažená úroveň odborné přípravy a výcviku apod.).

Ukazatel času zpravidla vyjadřuje dobu realizace opatření (délku palebného úsilí, dobu trvání oprav techniky, dobu nutnou na kontroly stavu výzbroje apod.) nebo kalendářní úsek času (rok, čtvrtletí, měsíc, výcvikové období atd.), a také termíny dokončení určitých úkonů, události atd.

V každém konkrétním řešení je pořadí ukazatelů, stanovené podle jejich významu, podmíněno *charakterem řešeného úkolu, cílem analýzy a podstatou opatření*. Tím je také podmíněné, který z ukazatelů bude vybrán jako hlavní kritérium a které budou využity jako omezující limity.

Jestliže se vyžaduje organizovat opatření tak, aby ve stanoveném čase **T_{st}** byl úkol splněn s dosažením maximální úrovně **W** a přitom nebyl překročen stanovený objem spotřeby zdrojů **C** , nepřevyšující **C_{β}** , pak formulace úkolu bude mít tvar:

$$W1 \rightarrow \max \text{ při } C \leq C_{\beta}, T \leq T_{st}.$$

V případě, kdy je stanovena doba plnění a úkolem je dosažení úrovně efektu stejného nebo vyššího, než je úroveň požadovaná (**$W_{pož}$**) při minimální spotřebě zdrojů, může být úkol formálně vyjádřen následujícím zápisem:

$$C \rightarrow \min \text{ při } W \geq W_{pož}, T \leq T_{st}.$$

Třetí možností je, že bude stanovena požadovaná úroveň splnění úkolu a k tomu potřebný objem zdrojů $C\beta$ a úkolem bude minimalizovat čas potřebný k dosažení cíle. Formulaci tohoto úkolu můžeme zapsat ve tvaru:

$$T \rightarrow \min \text{ při } W \geq W\phi, C \leq C\beta.$$

Shrňme-li uvedené, pak vidíme, že při vojensko-ekonomické analýze přijímaných opatření jsou klasickými tři formulace úkolu. V některých případech ale mohou vzniknout modifikace těchto formulací. Například pokud je jako kritérium zvolená hodnota (cena) splnění úkolu CH , která obsahuje hodnotu jednoho cyklu činnosti Cp , a počet cyklů potřebných pro splnění úkolu na požadované úrovni dosažení cíle bude několik, potom jejich počet označíme np a formulace úkolu bude mít tvar:

$$Cpnp = CH \rightarrow \min \text{ při } T \leq Tst.$$

Kritérium se často nazývá **cílovou funkcí**, tj. funkcí, která charakterizuje **kvalitu dosažení cíle** přijatých opatření. Pro řešení úkolu nalezení extrémních hodnot cílové funkce je zpravidla vhodné (a potřebné) vytvořit ekonomicko-matematický model obsahující základní souvislosti analyzovaného systému. Zásadním předpokladem správného sestavení a správného fungování modelu je:

1. existence funkční závislosti mezi výstupními ukazateli (C , W a T) a těmi faktory (vnitřní ukazatelé systému), jejichž změna vede ke změně hodnoty kritéria a hodnoty ostatních ukazatelů, které jsou vnímané jako omezení;
2. správný algebraický (nebo jiný) způsob vyjádření této funkční závislosti.

Faktory, s pomocí kterých se daří nalézat extrémní hodnoty cílové funkce, se nazývají **řídícími vlivy** nebo **parametry řízení**.

Ekonomicko-matematické modely tohoto druhu úkolů mají různou podobu a formu vyjádření vztahů mezi cílovou funkcí a řídícími vlivy.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte problematiku ukazatelů ve vojensko-ekonomické analýze.
2. Vysvětlete ekonomické ukazatele.
3. Charakterizujte kritéria optimálního výběru řešení, příklady.
4. Charakterizujte obecnou formu kritérií vojensko-ekonomické analýzy opatření.

Literatura

1. RMO č. 52/2013. Nabývání majetku v rezortu Ministerstva obrany. Praha: MO, 2013.
2. RMO č. 47/2013. Předcházení škodám a řešení škod na majetku státu v působnosti Ministerstva obrany. Praha: MO, 2013.
3. NVMO č. 51/2013 Postupy pro hospodaření s majetkem v působnosti Ministerstva obrany.
4. Všeob-P-16. Doplnková evidence majetku v rozpočtovém úseku Ministerstva obrany. Praha: MO, 1999.
5. NVMO č. 51/2013 Postupy pro hospodaření s majetkem v působnosti Ministerstva obrany
6. RMO č. 8/2010 *Zásady tvorby systemizovaných míst,*
7. RMO č. 34/2012 *Rozhodování služebních orgánů ve věcech služebního poměru,*
8. RMO č. 95/2013 *Realizace organizačních, mobilizačních a dislokačních změn v rezortu Ministerstva obrany,*
9. Metodika MO-*Realizace organizačních, mobilizačních a dislokačních změn v rezortu ministerstva obrany a tvorby tabulek počtu čj. 325/2009-1203-1,*
10. NV č. 72/2010 *Zásady zpracování tabulek počtu organizačních celků rezortu MO,*
11. Odborné nařízení ředitele Ředitelství personální podpory *Personální evidence vojáků z povolání v míru,*
12. *Standartní operační postup v personální práci v mírových podmínkách - Propuštění ze služebního poměru 2.15.*
13. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj.* 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

14. *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012-2018*. MO: Praha, 2011.
15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
16. R MO č. 23/2008 *Působnost služebních orgánů v personální práci*.
17. RMO č. 85/2010 *Některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání*.
18. TURECKIOVÁ, M. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa Service, 2010. ISBN 978-80-87306-06-2.
19. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
20. Vyhláška MO č. 414/2009, *o postupu při služebním hodnocení*.
21. Zákon č. 221/1999 *o vojácích z povolání*.
22. HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAYTOVÁ. *Veřejné finance*. 3. vydání. Praha: ASPI, 2007. 364 s. ISBN 978-807-3573-010.
23. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 488 s. ISBN 978-807-3579-364.
24. SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
25. ŠTANCL, Luboš a kol. *Základy teorie vojensko-ekonomické analýzy*. Vyd. 1. Brno: Monika Promotion, Česká republika, 2012, 256 s. ISBN 978-80-905384-0-5.
26. Bílá kniha o obraně. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011, 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3.
27. Česká republika. Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 1999.
28. Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.
29. Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.
30. Česká republika. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2006.
31. Česká republika. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.
32. NV MO č. 127/2014. *Realizace financování v působnosti rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2014, 43 s.
33. RMO č. 66/2012. *Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 12 s.

34. RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 37 s.
35. RMO č.10/2014. Organizační struktura Ministerstva obrany a podřízenost subjektů, které řídí Ministerstvo obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2014, 12 s.
36. Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2013, 47 s. Čj. 121-2013/8201.