
Recenzovaný článek

Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR**Implementation of Capability Assessment Process within the Armed Forces of the Czech Republic****Zdeněk Petráš**

Abstrakt: Článek tematicky uzavírá sérii článků, jejichž předmětem bylo prezentování výsledků analýzy národních procesů plánování a procesu plánování schopností v NATO a v EU. Přináší podrobnosti k aplikaci závěrečných fází navrženého rámce, což jsou tvorba soustavy referenčních jednotek a následně mechanismus porovnání reálného stavu schopností jednotek AČR se stavem požadovaným. Klíčovým výstupem z fáze porovnání schopností je identifikace nedostatků spojená s jejich prioritizací. Autor navrhuje metodiku, která určuje míru priority na základě úrovně operačního rizika, jež vyplývá z předpokládané intenzity operačního nasazení jednotek v plánované operaci.

Abstract: The article thematically completes a series of articles which subject was to present outcomes of analyses focused on national as well as NATO and EU capability planning processes. So this article details final phases of the proposed methodological framework, which are set of reference units and mechanism for matching capability requirements against current state capabilities. The key outcome of capability matching phase is identification of capability shortfalls and their subsequent prioritisation. The author proposes the methodology for determination of priority level that is expressed as a degree of operational risk and relates to an expected intensity of operational engagement of force units in military operations.

Klíčová slova: NATO; EU; plánování schopností; hodnocení schopností; nedostatky ve schopnostech; prioritizace; operační riziko; intenzita operačního nasazení.

Key Words: NATO; EU; Capability Planning; Capability Assessment; Capability Shortfalls; Prioritisation; Operational Risk; Intensity of Operational Engagement.

ÚVOD

Článek tematicky navazuje na výsledky analýzy národních procesů plánování¹ a procesu plánování schopností v NATO a v EU², jež vedly ke koncipování metodologického rámce pro hodnocení stavu schopností jednotek AČR³. V návaznosti na metodologický rámec pro hodnocení stavu vojenských schopností, přináší tento článek podrobnější specifikaci jednotlivých fází, které následují po tvorbě národní databáze požadovaných schopností⁴, tzn. vytvoření soustavy referenčních jednotek a aplikace mechanismu porovnání reálného stavu schopností jednotek AČR s požadavky na schopnosti. Problematika tvořící obsah tohoto článku tak završuje sérii odborných článků, publikovaných v tomto periodiku, jež se zabývají plánováním schopností a hodnocením jejich dosažené úrovně.

Stejně tak, jako tomu bylo v případě tvorby databáze požadovaných schopností, je koncipování soustavy referenčních jednotek i konstrukce mechanismu pro hodnocení stavu schopností jednotek AČR založena na aplikaci pozitivních poznatků a zkušeností z příslušných aliančních a unijních procesů, tzn. aliančního nástroje pro plánování schopností J-DARTS (*Joint Defence Planning Analysis and Requirements Tool Set*) a unijního procesu SAEP (*Scrutinising, Assessing, Evaluating and Prioritising Process*). Dalším důležitým faktem je to, že podobně jako je tomu v případě NATO i EU, tak i metodika pro hodnocení stavu schopností jednotek AČR se primárně zaměřuje na prioritizaci identifikovaných nedostatků v požadovaných schopnostech ve vztahu k úrovni operačního rizika, jež vyplývá z případného nasazení hodnocených jednotek ve vojenské operaci nebo misi. Toto zaměření vyplývá ze samotné podstaty procesu hodnocení, které se provádí na vojensko-strategické úrovni a které zvažuje výlučně plánovaný vojenský efekt, jež s sebou nese potenciální nasazení jednotek AČR. Závěry z hodnocení schopností jsou tak podkladem, mající úzce vojensko-odborné zaměření a je nutné je vnímat především jako základ pro vojenské doporučení adresované strategické úrovni řízení resortu obrany. Závěry z hodnocení, formulované do podoby vojenského doporučení, by se měly stát základem pro stanovení další orientace v oblasti tvorby a dosahování vojenských schopností, jež jsou nezbytné pro naplnění politicko-vojenských ambicí.

Realizovatelnost uvedené metodiky byla úspěšně ověřena při hodnocení stavu schopností útvarů Velitelství Vzdušných sil AČR. Hodnocení bylo provedeno v období září až lis-

1 PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupů vybraných zemí NATO a EU k obrannému plánování a plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2016, 25(4), s. 3-19. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz

2 PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupu NATO a EU k procesu plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2017, 26(1), s. 3-21. DOI 10.3849/2336-2995.26.2017.01.003-021. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz>

3 PETRÁŠ, Zdeněk. *Metodologický rámec pro hodnocení vojenských schopností ozbrojených sil České republiky*. Vojenské rozhledy. 2017, sv. 26(2), č. 2, s. 3-17. ISSN 1210-3292. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz>

4 PETRÁŠ, Zdeněk. *Sestavení databáze požadavků na schopnosti – Úvodní fáze procesu hodnocení vojenských schopností*. Vojenské rozhledy. 2017, 26 (4), 3-18. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné na: www.vojenskerozhledy.cz

topad 2017, přičemž v proběhu prosince 2017 byla zpracována analýza výsledků hodnocení jednotlivých útvarů. Kompletní dokumentace⁵ s detailními výsledky hodnocení byla dokončena a předána na Velitelství Vzdušných sil AČR v lednu 2018 k dalšímu využití, a to především při řešení specifických úkolů spojených s cíli výstavby schopností NATO (*Capability Targets*), ke kterým se Česká republika rozhodla přistoupit na základě vyhodnocení národní kapitoly v dotazníku obranného plánování NATO.

1. TVORBA SOUSTAVY REFERENČNÍCH JEDNOTEK

Zpracování souboru referenčních jednotek přímo navazuje na tvorbu databáze požadovaných schopností. Klíčovým krokem v této fázi je agregace požadavků na schopnosti k jednotkám stávající organizační struktury AČR. Referenční jednotky, jejichž struktura reflektuje organizační strukturu AČR, obsahuje taxativní vyjádření požadovaných schopností, jež jsou strukturované do jednotlivých oblastí schopností (*Main Capability Areas*)⁶, představují základ, od kterého se odvíjí proces porovnávání požadovaných schopností se schopnostmi disponibilními a následné hodnocení jejich dosažené úrovně. Proto, aby referenční jednotky představovaly standard pro hodnocení jednotek existujících a tvořily tak rámec pro porovnávání požadovaných schopností se schopnostmi disponibilními, je nutné uvést v jednotlivých referenčních jednotkách následující informace:

- a) Národní označení a kódové označení jednotky používané v NATO/EU, s odkazem na alianční nebo unijní referenční dokument, ve kterém je daná jednotka typově specifikována.⁷
- b) Početní stav hlavních druhů techniky a výzbroje.⁸ Pokud to alianční nebo unijní standardy uvádějí, zahrnují referenční jednotky i organizační prvky, včetně velitelských a řídicích struktur, prvky logistické podpory a bojového zabezpečení, a to bez ohledu, zda jsou součástí organizační struktury jednotek AČR.
- c) Operační úkol jednotky a z něj vyplývající předpokládaná intenzita operačního nasazení.
- d) Soupis požadovaných schopností představující podrobný výčet požadovaných schopností. Tvorba soupisu požadovaných schopností se děje formou agregace odpovídajících požadavků z národní databáze požadavků na schopnosti. Jednotlivé schopnosti jsou agregovány k jednotkám, které typově odpovídají požadavku dané schopnosti a které se nachází v organizační struktuře AČR, přičemž agregace schop-

⁵ CBVSS (ed.). *Hodnocení stavu schopností útvarů Vzdušných sil AČR - Analýza schopností se stavem k 31. prosinci 2017*, Čj.: MO 25566/2018-2994, Brno: Univerzita obrany, 115 s. 2017

⁶ SHAPE/ACT (ed.). *Bi-SC Capability Hierarchy*. SH/PLANS/JCAP/FCP/15-310118. Mons, Belgium, 2015.

⁷ Pro potřeby specifikace referenční jednotky lze použít dokument NATO (ed.). *Defence Planning Capability Survey 2010*. AC/281-N(2010)0014-FINAL (EWG(R)). Brussels, Belgium, 2010.

⁸ Item

ností k typovým referenčním jednotkám se děje v kontextu struktury *Capability Codes and Capability Statements*⁹.

Modifikace referenčních jednotek na podmínky organizační struktury AČR

Modifikace na podmínky organizační struktury AČR má za cíl zohlednit národní specifika oproti požadavkům kladeným z úrovně NATO nebo EU. Soustava referenčních jednotek modifikovaných rovněž odráží specifika národního strukturálního členění sil a prostředků AČR, jež mohou vyplývat z úkolů stanovených národní legislativou či z jistých politických, historických či ekonomických konsekvencí. Realizace tohoto kroku je nezbytná především v případě jednotek, u kterých se předpokládá vyčleňování do mnohonárodních uskupení. Předejde se tak problémům, které by mohly nastat v souvislosti s plněním úkolů, pro které nemají dané jednotky dispozice a u kterých by tudíž měly být deklarovány tzv. národní omezení (*National Caveats*). Soustava referenčních jednotek modifikovaných by tak měla odrážet specifika národního strukturálního členění sil a prostředků ozbrojených sil a měla by poskytovat:

- upřesňující informace o hlavním operačním předurčení jednotky, ve vztahu k národní legislativě, a z toho vyplývající předpokládané intenzitě operační činnosti v případě nasazení,
- eliminaci požadavků na schopnosti, které jdou nad rámec národních ambicí anebo neodpovídají úkolům, které jednotka plní v souvislosti s národní legislativou.

2. POROVNÁNÍ STAVU SCHOPNOSTÍ JEDNOTEK AČR S POŽADAVKY

Hodnocení úrovně schopností představuje mechanismus, který umožňuje identifikovat nedostatky v požadovaných schopnostech. Z hlediska procesu plánování schopností se jedná o dílčí proces porovnání současných či plánovaných minimálních požadovaných schopností sil. „*Tento dílčí proces porovnává kvalitativní stránku schopností a výsledkem je přehled dokumentující nedostatky a přebytky v budoucích schopnostech ve srovnání se současností. Současně je identifikován nesoulad ve schopnostech s cílem odstranění duplicit a chybějících schopností, případně vyloučení negativních účinků schopností navzájem.*“¹⁰

Princip hodnocení úrovně schopností je založen na porovnání referenční jednotky modifikované s reálnou jednotkou začleněnou v organizační struktuře AČR. Proto, aby bylo možné hodnotit stav schopností, je nutné nastavit patřičné kritéria, která budou předmětem hodnocení. Tato kritéria by měly vyjadřovat jak kvantitativní, tak i kvalita-

⁹ Item

¹⁰ ZŮNA, Pavel. *Operační koncepce: přístupy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2012, s. 44. ISBN 9788087415689.

tivní pohled na danou schopnost, přičemž pod pojmem kvantitativní aspekt schopnosti se rozumí stanovení množství a typu jednotek, početní stav hlavních druhů techniky a výzbroje, stanovení doby logistické soběstačnosti a udržitelnosti v operaci. Kvalitativní požadavky určují stupeň technologického vybavení, úroveň logistické soběstačnosti a udržitelnosti, úroveň interoperability a standardizace aj.¹¹

Potřebu tohoto kvantitativního i kvalitativního náhledu na schopnost splňuje metoda funkčních oblastí DOTMLPFI (*Doctrines, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability*). Tuto metodu pro identifikaci úrovně sledovaných schopností využívá v různých modifikacích většina zemí NATO i EU.¹² Důvodem preference této metody je především to, že ji lze aplikovat jak pro potřeby plánování schopností, tak i pro plánování a vedení tzv. komplexních operací¹³. Metoda DOTMLPFI obecně umožňuje sledovat tvorbu a rozvoj určité schopnosti díky její dekompozici na jednotlivé prvky, které mají rozhodující vliv na požadovaný efekt při jejím použití.

Aplikace metody funkčních oblastí DOTMLPFI

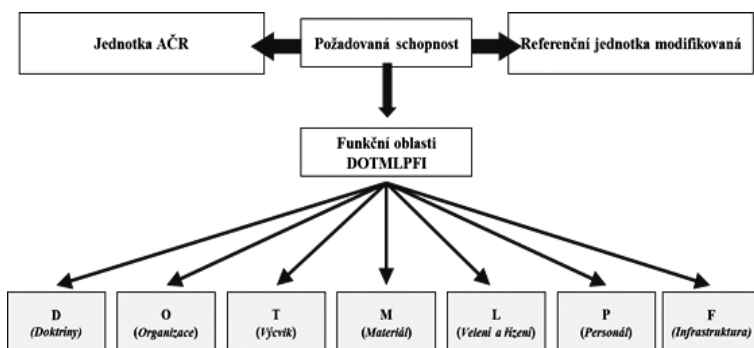
Aplikace přístupu DOTMLPFI umožňuje pohlížet na schopnosti komplexně, což znamená v kontextu norem a standardů vztahujících se k dané schopnosti, v kontextu organizační složky, která má danou schopností disponovat, a dále v kontextu výcviku, materiálního vybavení, velitelských struktur a personálního obsazení, dostupné nemovité infrastruktury a v neposlední řadě i v kontextu požadavků na interoperabilitu.

Základní princip hodnocení úrovně schopností je tedy ve své podstatě založen na porovnání definované referenční jednotky modifikované s reálnou jednotkou začleněnou v organizační struktuře AČR, kdy každá jednotlivá schopnost zařazená do soupisu je hodnocena prostřednictvím jednotlivých funkčních oblastí DOTMLPFI, tak jak je schematicky zobrazeno na obrázku 1:

11 NATO STO (ed.). *Capability-Based Long Term Planning: RTO-MP-SAS-072*. Neuilly-sur-Seine Cedex: NATO, Research and Technology Organization, 2008.

12 NATO STO (ed.). *RTO-MP-SAS-081 - Analytical Support to Defence Transformation: Analytic Implications of the NATO Defence Planning Process*. Paris, France: CSO, 2010, s. 9-13. ISBN 978-92-837-0116-3. Dostupné také z: <https://www.cso.nato.int/pubs/rdp.asp?RDP=RTO-MP-SAS-081>

13 NEAL, Derrick, Linton WELLS. *Capability development in support of comprehensive approaches*. Washington (DC), USA: Center for Technology and National Security Policy, National Defense University, 2011, s. 41 - 45. Dostupné také z: <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?id=142718&lng=en>



Obrazek č. 1: Schéma porovnání referenční jednotky modifikované s reálnou jednotkou (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota schopnosti v dané funkční oblasti vyjadřuje míru její naplněnosti. Charakteristika míry naplněnosti s příslušnou hodnotou je uvedena v tabulce 1, přičemž charakteristika jednotlivých funkčních oblastí byla vytvořena na základě popisu, který je uveden v dokumentu *Capability Development in Support of Comprehensive Approaches*¹⁴.

Tabulka č. 1: Charakteristika funkčních oblastí DOTMLPFI¹⁵

Funkční oblast	Charakteristika
Doktríny (D)	Míra zavedení závazné dokumentace (předpisy, normy, standardy, operační postupy) stanovující formu a obsah činnosti, mající za cíl dosažení stanoveného úkolu
Organizace (O)	Míra začlenění organizačního prvku, který je nezbytný k naplnění požadované schopnosti, do struktury jednotky
Výcvik (T)	Míra teoretického a praktického výcviku organizačního prvku k zabezpečení požadované schopnosti
Materiál (M)	Míra materiálního vybavení výzbrojí, municí, zbraňovými systémy nebo jiným specifickým zařízením nezbytným k naplnění požadované schopnosti
Velení (L)	Míra personální naplněnosti velitelských struktur jednotky, jež jsou nezbytné k naplnění požadované schopnosti

¹⁴ NEAL, Derrick, Linton WELLS. *Capability development in support of comprehensive approaches*. Washington (DC), USA: Center for Technology and National Security Policy, National Defense University, 2011, s. 35 – 50. Dostupné také z: <http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?id=142718&lng=en>

¹⁵ V tabulce je specifikována každá z funkčních oblastí DOTMLPFI, včetně oblasti interoperabilita (I). Avšak u této funkční oblasti se nedoporučuje provádět hodnocení, a to vzhledem k značně rozporuplným přístupům jednotlivých členských zemí NATO i EU k tomu, jak by mělo být na oblast interoperability nahlíženo a jakým způsobem by měla být hodnocena její dosažená úroveň.

Personál (P)	Míra personální naplněnosti jednotlivých prvků jednotky, jež jsou nezbytné k naplnění požadované schopnosti
Infrastruktura (F)	Míra dostupnosti nemovité infrastruktury sloužící k zabezpečení chodu organizace, pokrývající potřeby vedení přípravy, výcviku, údržby a oprav materiálu, včetně ubytovacích kapacit
Interoperabilita (I)	Míra implementace příslušných operačních postupů, doktrín, technických, administrativních a operačních standardů a norem mající za cíl zabezpečit chod organizace a její činnost v rámci kombinovaných, vševojenských a mnohonárodních aktivit

V tabulce 1 je specifikována každá z funkčních oblastí DOTMLPFI, včetně oblasti interoperabilita (I). Avšak u této funkční oblasti se nedoporučuje provádět hodnocení, a to vzhledem k značně různorodým přístupům jednotlivých členských zemí NATO i EU k tomu, jak by mělo být na oblast interoperability nahlíženo a jakým způsobem by měla být hodnocena její dosažená úroveň. Z uvedeného důvodu tedy není funkční oblast Interoperabilita v navržené metodologii předmětem hodnocení.

Stanovení hodnotící škály funkčních oblastí DOTMLPFI

Hodnotící škála pro každou z funkčních oblastí je tvořena 5stupňovou škálou. V této škále obě krajní hodnoty vyjadřují dostupnost nezbytných podmínek k plnění stanovené schopnosti, tzn. dostupnost schopnosti bez omezení a naopak, naprostou absenci podmínek k jejímu plnění. Další stupně nacházející se mezi krajními hodnotami musí vyjadřovat míru, se kterou lze diferencovat úroveň plnění požadované schopnosti. Tato míra se vyjadřuje procentuálně, přičemž se aplikuje hodnotící škála používaná v rámci CREVAL (*Combat Readiness Evaluation*) jako standard pro certifikaci připravenosti štábů a jednotek pozemních sil, předurčených k nasazení do operací pod vedením NATO. Analogicky k hodnocení podle CREVAL je nejlepší stav, pokud je k dispozici minimálně 90% nezbytných podmínek k plnění stanovené schopnosti. Naopak stav nevyhovující nastává, pokud je dostupnost podmínek nižší než 60%. Vedle nevyhovujícího stavu schopnosti, s hodnotou pod 60%, hodnotící škála udává i hodnocení, kde neexistují žádné podmínky pro naplnění daného požadavku.

Standards pro certifikaci podle CREVAL jsou koncipovány do 4-stupňové škály¹⁶, nicméně pro potřeby plánování schopností je potřebné diferencovat stupeň nevyhovující s ohledem na dostupnost požadované schopnosti. Hodnotící škála tedy diferencuje stav, kdy existující podmínky neumožňují plnit stanovenou schopnost (hodnota 4) a naprostou absenci podmínek pro plnění schopnosti (hodnota 5). Tabulka 2 uvádí generickou hodnotící škálu, kde jsou vyjádřeny jednotlivé stupně jak slovně, tak i procentuálně.

Tabulka č. 2: Generická hodnotící škála

¹⁶ Výborně (*Excellent*), Dobře (*Satisfactory*), Vyhovující (*Marginally*), Nevyhovující (*Unsatisfactory*)

Hodnota	Slovní vyjádření hodnocení	Procentuální hodnota
1	Existence veškerých podmínek k plnění schopnosti bez omezení	Více jak 90 % disponibilita
2	Existence podmínek s omezeními, které však nemají zásadní vliv na plnění schopnosti	75 – 90 % disponibilita
3	Existence podmínek s omezeními, které mají zásadní vliv na plnění schopnosti	75 – 60 % disponibilita
4	Existující podmínky neumožňují plnit stanovenou schopnost	Méně jak 60 % disponibilita
5	Neexistence podmínek pro plnění schopnosti	0 %

Generická hodnotící škála tvoří základ pro specifikování hodnotící škály jednotlivých funkčních oblastí DOTMLPFI. Podrobný popis hodnotící škály pro jednotlivé funkční oblasti DOTMLPFI je uveden v tabulce 3.

Slovní popis uvedený v tabulce ovšem nemůže stanovit do všech podrobností úroveň naplnění dané schopnosti ve vazbě na danou funkční oblast. Zároveň je potřebné vzít do úvahy to, že hodnocení je vedeno ze strategické úrovně a pro potřeby řízení procesu plánování schopností na strategickém stupni resortu obrany.

Tabulka č. 3: Stanovení hodnotící škály pro jednotlivé funkční oblasti DOTMLPF

DOKTRÍNY (D) Zahrnuje závaznou dokumentaci (předpisy, normy, standardy, operační postupy) stanovující formu a obsah činnosti mající za cíl dosažení stanoveného úkolu.	
Hodnota	Popis
1	Disponibilita veškerých relevantních dokumentů
2	Disponibilita s omezeními, které však nemají zásadní vliv na plnění schopnosti
3	Disponibilita s omezeními, které mají zásadní vliv na plnění schopnosti
4	Disponibilní dokumenty neumožňují plnit stanovenou schopnost
5	Dokumenty nejsou k dispozici
ORGANIZACE (O) Organizační prvek začleněný do struktury jednotky, který je nezbytný k naplnění požadované schopnosti.	
Hodnota	Popis
1	Organizační prvek pokrývá potřeby k naplnění požadované schopnosti bez omezení
2	Organizační prvek pokrývá schopnost s omezeními, které však nemají zásadní vliv na požadovaný efekt

3	Organizační prvek pokrývá schopnost s omezeními, které mají zásadní vliv na požadovaný efekt
4	Organizační prvek je k dispozici pouze v případě vyžádání
5	Organizační prvek není k dispozici
VÝCVIK (T) Výcvik organizačního prvku k zabezpečení požadované schopnosti.	
Hodnota	Popis
1	Výcvik je prováděn komplexně
2	Výcvik je prováděn s omezeními, které zásadně nenarušují naplnění požadované schopnosti
3	Výcvik je prováděn s omezeními, které mají dílčí dopad na požadované schopnosti
4	Výcvik je prováděn s omezeními, které zásadně narušují naplnění požadované schopnosti
5	Výcvik není prováděn
MATERIÁL (M) Nezbytné minimální materiální vybavení výzbrojí, municí, zbraňovými systémy nebo jiným specifickým zařízením nezbytným k naplnění požadované schopnosti	
Hodnota	Popis
1	Materiál naplňuje více jak 90% stanovených potřeb
2	Materiál naplňuje 75 – 90% potřeb
3	Materiál naplňuje 60 – 75% potřeb
4	Materiál naplňuje méně jak 60 % potřeb
5	Materiál není k dispozici
VEDENÍ (L) Požadovaný počet osob u prvků velení a řízení potřebný k naplnění požadované schopnosti	
Hodnota	Popis
1	Velitelské struktury jsou obsazeny na více jak 90% požadovaných počtů
2	Velitelské struktury jsou obsazeny na 75 – 90% požadovaných počtů
3	Velitelské struktury jsou obsazeny na 60 – 75% požadovaných počtů
4	Velitelské struktury jsou obsazeny na méně jak 60% požadovaných počtů
5	Velitelské struktury nejsou obsazeny
PERSONÁL (P) Požadovaný počet osob u daného organizačního prvku potřebný k naplnění požadované schopnosti (mimo osoby zařazené na velitelské a řídicí funkce).	

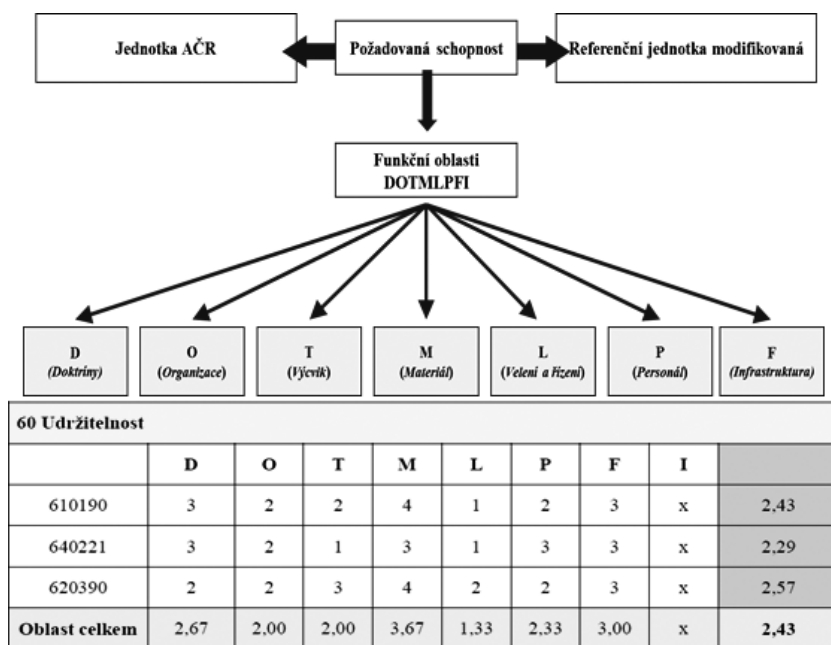
Hodnota	Popis
1	Organizační prvek je obsazen na více jak 90% dle požadovaných počtů
2	Organizační prvek je obsazen na 75 – 90% požadovaných počtů
3	Organizační prvek je obsazen na 60 – 75% požadovaných počtů
4	Organizační prvek je obsazen na méně jak 60% požadovaných počtů
5	Organizační prvek není personálně obsazen
INFRASTRUKTURA (F) Nezbytná nemovitá infrastruktura sloužící k zabezpečení chodu organizace, pokrývající potřeby vedení přípravy, výcviku, údržby a oprav materiálu, včetně ubytovacích kapacit.	
Hodnota	Popis
1	Infrastruktura je plně disponibilní v požadovaném rozsahu a kvalitě. Neinvestiční výdaje k údržbě a provozu jsou vyčleněny
2	Infrastruktura je disponibilní ve stavu vyžadujícím pouze dílčí neinvestiční náklady k zabezpečení údržby a provozu. Investiční náklady nejsou požadovány
3	Infrastruktura disponibilní ve stavu vyžadujícím zásadní neinvestiční náklady k údržbě a provozu. Investiční náklady nejsou požadovány
4	Infrastruktura disponibilní vyžadující zásadní investiční i neinvestiční výdaje
5	Infrastruktura není k dispozici

Průběh a záznam hodnocení schopností, kalkulace výsledků a jejich sumarizace

Obsahem procesu hodnocení dané jednotky je přiřadit hodnotu 1 až 5, vyjadřující dosaženou úroveň v jednotlivých funkčních oblastech u každé individuální schopnosti. Stanovení hodnoty dané funkční oblasti se provádí na základě specifikací jednotlivých funkčních oblastí DOTMLPFI, uvedených v tabulce 3. Při stanovení hodnoty je pochopitelně nutné vycházet z požadavků na schopnosti, respektive z údajů uvedených v referenční jednotce modifikované, a nikoliv z toho, co je stanoveno v tabulkách počtů dané jednotky, či útvaru. Parametry uvedené v tabulkách počtů, byť se jedná o oficiální údaje, jsou totiž častokrát výsledkem série několika reorganizací, které v důsledku úprav organizační struktury, redukce početního stavu personálu či hlavních druhů techniky, poněkud degradovaly původní požadované schopnosti jednotky.

Krokem, jenž následuje po hodnocení jednotlivých schopností je sumarizace výsledků a jejich analýza za účelem stanovení reálné úrovně schopností hodnocených jednotek. Sumarizace výsledků spočívá v kalkulaci průměrné hodnoty pro každou jednotlivou

schopnost. Suma hodnot za jednotlivé schopnosti pak vytváří základ pro kalkulaci celkové průměrné hodnoty uvedené oblasti schopností (*Main Capability Areas - Prepare, Inform, Project, Engage, C3, Sustain, Protect*)¹⁷. Analogicky je vypočítána i celková hodnota pro jednotlivé funkční oblasti DOTMLPFI v dané oblasti schopností. Schematicky je tento postup zobrazen na obrázku 2, kde je pro ilustraci znázorněna oblast schopností Udržitelnost (*Sustain*)¹⁸.



Obrázek č. 2: Schéma zaznamenání hodnot schopností a jejich sumarizace (zdroj: vlastní zpracování)

¹⁷ SHAPE/ACT (ed.). *Bi-SC Capability Hierarchy*. SH/PLANS/JCAP/FCP/15-310118. Mons, Belgium, 2015.

¹⁸ 610190: Schopnost poskytnout služby na letecké základně pro podporu dlouhodobě nasazené letecké techniky. 640221: Schopnost zabezpečit doplnění paliva do letecké techniky mnohonárodních jednotek standardizovaným způsobem. 620390: Schopnost přijmout opatření před, během nebo přírodní katastrofě ke zmírnění škod, minimalizaci účinků, k zahájení a vedení záchranné činnosti.

Analyza výsledků hodnocení, identifikace nedostatků a jejich prioritizace

Fází, jež následuje po hodnocení jednotlivých schopností a sumarizaci výsledků, je analýza celkových výsledků hodnocení za účelem stanovení reálné úrovně schopností hodnocených jednotek a především identifikace nedostatků, které mohou představovat potenciální riziko. Vzhledem k primárnímu zaměření celého procesu hodnocení schopností, se vznik případného rizika vztahuje k předpokládanému operačnímu nasazení jednotky nebo jednotek. Riziko, které bude řízeno a ke kterému se bude vztahovat celý další proces, je riziko operační. Tato část hodnocení stavu schopností vychází z principu, podle kterého je „Řízení rizik proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných bezpečnostních opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu mimořádných událostí.“¹⁹ Vzhledem k současnému stavu bezpečnostnímu prostředí a z něj vyplývajících hrozeb obecně platí, že identifikace nedostatků ve stanovených schopnostech je zaměřena především na vyhodnocení rizika ve vztahu k úkolům, vyžadujícím rychlou rozmístitelnost jednotek a krátkou reakční dobu k nasazení, interoperabilní velitelské struktury, účinnost při narušení úrovně schopností nepřátelských sil, ochranu sil, jejich udržitelnost a logistickou soběstačnost.

Dosavadní poznatky a zkušenosti z plánovacích procesů, tak jak jsou aplikovány v členských zemích NATO a EU i v rámci samotných orgánů NATO a EU, ukazují, že konečným výstupem analýzy je stanovení míry dopadu daného nedostatku na úkoly vyplývající z požadovaného vojenského konečného stavu operace (*Military End-State*). Jinými slovy, dochází k identifikování potencionálního nebezpečí při vedení vojenské operace, a to na základě stanovení úrovně operačního rizika. Úroveň operačního rizika má v tomto případě následující škálu:

- nízká úroveň operačního rizika (*Low Risk*),
- mírná úroveň operačního rizika (*Moderate Risk*)
- vysoká úroveň operačního rizika (*High Risk*)
- velmi vysoká úroveň operačního rizika (*Very High Risk*)

Parametry pro stanovení úrovně operačního rizika

Stanovení úrovně operačního rizika je založeno na principu, podle něhož operační riziko roste se zvýšenou potřebou schopnosti, která se ukazuje jako deficitní a naopak klesá s nižší potřebou schopnosti, která vykazuje minimum nedostatků, resp. nevykazuje žádné nedostatky.

¹⁹ GRASSEOVÁ, Monika (ed.). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, s. 326. ISBN 9788026601791.

Na tomto principu je založen především přístup EU k identifikaci nedostatků v požadovaných schopnostech, jejich vyhodnocování a k následné prioritizaci.²⁰ Vyjádření míry operačního rizika v grafické podobě má formu matice, ve které lze identifikovat příslušnou úroveň rizika podle hodnoty stanovených kvalitativních a kvantitativních parametrů. Konstrukce matice aplikované v EU vychází z modelu matice pravděpodobnosti a dopadu (*Probability vs Impact*).²¹ Základ konstrukce matice, uvedený na obrázku 3, představuje způsob, jak kategorizovat rizikové události kvalitativně, na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a jejich následků, kde na vertikální ose je zobrazena pravděpodobnost události a na horizontální ose je zachyceno měřítko dopadu.²²

		Pravděpodobnost výskytu		
		Nízká	Střední	Vysoká
Míra dopadu	Nízká			
	Střední			
	Vysoká			

Obrázek č. 3: Základní konstrukce matice pravděpodobnosti a dopadu²³

Na obou osách lze zakreslit i více možností než je zobrazeno na obrázku. Metoda matice pravděpodobností a následků jako taková je použitelná i pro identifikaci rizik, pro analýzu rizik z hlediska závažnosti dopadu, pravděpodobnosti vzniku a stanovování úrovně rizika a v důsledku i pro konečné hodnocení rizik.²⁴ Tato metoda je také uvedena v normě ČSN EN 31010 Management rizik – Techniky posuzování rizik.²⁵

²⁰ EEAS (ed.). *Scrutinising, Assessing, Evaluating and Prioritising Handbook*. European External Action Service 00241/1/13. Brussels, Belgium, 2013.

²¹ EUMC (ed.). *EUMC Interoperability Study – Final Report*. Secreteriat of the Council, 16741/09. p. 158. Brussels, Belgium, 2009.

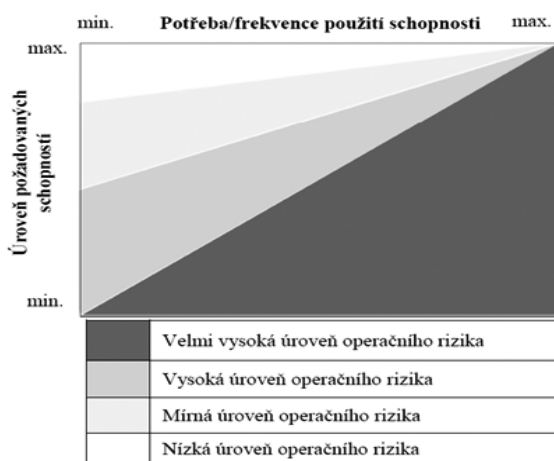
²² FRAME, J. *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*. 1st ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2003, s. 76. ISBN 0787965189.

²³ Item.

²⁴ GRASSEOVÁ, Monika (ed.). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, vii, s. 336 – 337. ISBN 9788026601791.

²⁵ ČSN EN 31010 (010352) *Management rizik - Techniky posuzování rizik*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: 2011, 79 s.

Z obecného pohledu se jedná o metodu klasifikující následky a pravděpodobnosti jednotlivých rizik, o nichž není dostatek informací. Pro každý z parametrů míry dopadu a pravděpodobnosti výskytu je vytvořena stupnice, jejíž počet bodů se může lišit v závislosti na nastavení. Nejběžněji používané jsou 3, 4 nebo 5-ti bodové stupnice. Tyto stupnice jsou hlavními osami matice, kde průsečík jednotlivých bodů udává závažnost rizika. Adaptace matice pravděpodobnosti a dopadu ve schématické podobě pro potřeby hodnocení operačního rizika je uvedena na obrázku 4. Tato matice kombinuje potřebu, resp. frekvenci použití schopnosti s úrovní jejího stavu.



Obrázek č. 4: Matice úrovně požadovaných schopností a frekvence jejich použití při identifikaci míry operačního rizika ²⁶

Hodnotící stupnice pro stanovení úrovně operačního rizika

Pro stanovení úrovně operačního rizika platí, že vystihuje poměr mezi kvantitou a kvalitou určité schopnosti k naplnění stanoveného cíle operace. ²⁷ Pokud jde o samotné parametry, pak se alianční i unijní přístupy shodují v pohledu na kvalitativní parametr stanovení úrovně rizika. Tento parametr se charakterizuje jako dosažená úroveň požadované schopnosti. Naopak interpretace kvantitativního parametru se může v jednotlivých

²⁶ FRAME, J. *Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers*. 1st ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2003, s. 76. ISBN 0787965189.

²⁷ EEAS (ed.). *Scrutiny-Assessment-Evaluation-Prioritisation (SAEP) Process: Report on the Assessment Phase*. EEAS 00422/14. Brussels, Belgium, 2014.

přístupech různit. Některé přístupy vztahují tento parametr k míře pravděpodobnosti (nízká, střední, vysoká), se kterou bude daná schopnost v operaci potřeba.

Jiné přístupy zase stanovují úroveň rizika jako stav požadované schopnosti ve vztahu k frekvenci použití dané schopnosti, tedy zda je daná schopnost požadována po celou dobu trvání operace či pouze v některých fázích nebo naopak zcela výjimečně. Kombinací obou výše popsaných přístupů k nastavení kvantitativního parametru schopností pro stanovení úrovně operačního rizika, je intenzita předpokládaného operačního nasazení. V případě aplikace tohoto přístupu lze specifikovat, jak pravděpodobnost potřeby dané schopnosti, tak i frekvenci jejího využití, a to jednak podle typu jednotky (bojové jednotky pozemních nebo vzdušných sil, prvky bojového či logistického zabezpečení), tak i podle typu operace, do které má být jednotka nasazena. Úroveň intenzity operačního nasazení má v tomto případě následující stupnici:

- nízká intenzita operačního nasazení
- mírná intenzita operačního nasazení
- vysoká intenzita operačního nasazení
- extrémně vysoká intenzita operačního nasazení

Úroveň intenzity operačního nasazení je možné stanovit podle typů operací, které jsou zmíněny v Koncepti výstavby AČR 2025 (KVAČR) a které ve svém důsledku reflektují scénáře nasazení jednotek.²⁸ Tyto typy operací a jim odpovídající intenzita operačního nasazení jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka č. 4: Stanovení typu operací/mísí podle intenzity operačního nasazení

Intenzita operačního nasazení	Typ operace/mise
Nízká intenzita	- asistenční a výcvikové operace - odstraňování následků průmyslových havárií a přírodních katastrof
Mírná intenzita	- pomoc humanitárním operacím - pozorovatelské a monitorovací mise
Vysoká intenzita	- operace na udržení míru - stabilizační a rekonstrukční operace - evakuační operace
Extrémně vysoká	- operace na vynucení míru, - prevence konfliktů - operace s cílem oddělení znepřátelených stran silou - operace speciálních sil v hloubce nepřátelského území - extrakce vlastních sil a CSAR

²⁸ MINISTERSTVO OBRANY ČR (ed.). *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025*. Praha: MO ČR, 2015, s. 7. Dostupné také z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/odkazy/odkazy-46088>

Matice pro stanovení úrovně operačního rizika

Stanovení úrovně operačního rizika je tedy výslednicí údajů o stavu schopností hodnocené jednotky a intenzity jejího předpokládaného operačního nasazení zasazené do matice uvedené v tabulce 5. Údaje o stavu schopnosti mají podobu metrické (číselné) hodnoty, ke kterým se dospěje na základě hodnocení individuálních schopností ve vztahu k jednotlivým funkčním oblastem DOMLPFI a jejich následné celkové kvalitativní analýzy.

Tabulka č. 5: Matice s hodnotami stavu schopnosti pro stanovení úrovně operačního rizika

Intenzita operačního nasazení	Nízká	Mírná	Vysoká	Extrémně vysoká
Hodnocení schopností				
1,0 – 1,5				
1,5 – 2,0				
2,0 – 2,5				
2,5 – 3,0				
3,0 – 3,5				
3,5 – 4,0				
4,0 – 4,5				
4,5 – 5,0				

Velmi vysoká úroveň operačního rizika	Jednotka není schopna realizovat stanovený úkol a z důvodu absence potřebných schopností nelze ani dosáhnout konečného vojenského stavu operace (<i>Military End-State</i>). Potenciální nasazení jednotky je spojeno s mimořádně vysokými ztrátami na materiálu a živé síle.
Vysoká úroveň operačního rizika	Jednotka je schopna realizovat stanovený úkol, avšak z důvodu deficitu potřebných schopností dojde k významnému časovému posunu, což negativně ovlivní i realizaci konečného vojenského stavu operace (<i>Military End-State</i>). Nasazení jednotky je spojeno s vysokými ztrátami na materiálu a živé síle.
Mírná úroveň operačního rizika	Jednotka je schopna plnit plánované operační úkoly bez omezení. Nasazení jednotky je však spojeno s případnými materiálními ztrátami a ztrátami na živé síle, které mohou časově ovlivnit dosažení stanoveného úkolu, a tím i dosažení plánovaného konečného stavu operace (<i>Military End-State</i>).

	Nízká úroveň operačního rizika	Jednotka je schopna plnit plánované operační úkoly bez omezení. Dosažení plánovaného úkolu, a tím i plánovaného konečného stavu operace (<i>Military End-State</i>), je spojeno s minimálními materiálními ztrátami a ztrátami na živé síle.
--	--------------------------------	--

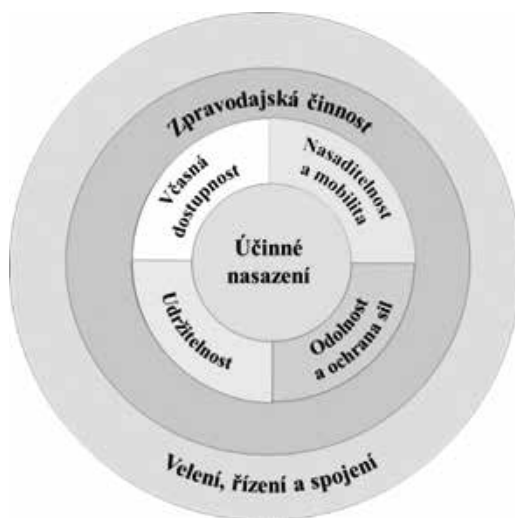
ZÁVĚR - CELKOVÉ HODNOCENÍ STAVU SCHOPNOSTÍ

Návrh metodiky přináší řešení v podobě multidimenzionálního přístupu, který umožňuje hodnocení schopností, jak v případě individuální jednotky, tak i u vyšších organizačních celků a uskupení, či možnost hodnocení pouze určité schopnosti anebo naopak celé oblasti schopností (*Main Capability Areas - Prepare, Inform, Project, Engage, C3, Sustain, Protect*)), a to buď v určité funkční oblasti DOTMLPFI anebo v celé její škále. Výsledky analýzy jsou koncipovány na základě principu – *od specifického k obecnému*, což znamená, že po vyhodnocení každé individuální schopnosti, dojde postupně ke stanovení úrovně operačního rizika pro jednotlivé oblasti schopností a posléze i pro celou hodnocenou jednotku, popřípadě i pro vyšší organizační celky. Tento přístup ale zároveň umožní vyhledání detailní příčiny negativního hodnocení, jež se ve svém důsledku projeví v celkovém hodnocení dané jednotky.

Analogický přístup je možné aplikovat i pro hodnocení funkčních oblastí DOTMLPFI. Což znamená, že na základě vyhodnocení každé individuální schopnosti dojde ke stanovení úrovně operačního rizika pro jednotlivé funkční oblasti DOTMLPFI v rámci jednotlivých oblastí schopností a poté i pro celou hodnocenou jednotku nebo vyšší organický celek. S řešením identifikovaných nedostatků souvisí i jejich rozčlenění podle funkčních oblastí DOTMLPFI, tedy zda odstranění daného nedostatku bude řešeno formou zpracování doktrín, standardů nebo koncepcí, či změnou způsobu přípravy a výcviku personálu, anebo formou vývoje a následným pořízením nové dokonalejší techniky či zavedením nových zbraňových technologií.

Z hlediska stanovení priorit při řešení nedostatků je zřejmé, že oblasti schopností nacházející se ve fázi velmi vysoké či vysoké úrovně operačního rizika si budou zasloužovat vyšší míru pozornosti a tím i vyšší prioritu řešení, než oblast schopností, u nichž je úroveň rizika mírná nebo nízká. Při identifikaci priorit je stejně tak důležité vzít do úvahy strukturu oblastí schopností – *Capability Hierarchy*, která stanovuje v rámci plánování schopností NATO i EU jednotnou hierarchickou strukturu.²⁹ Jak je znázorněno na obrázku 5, uvedená hierarchická struktura klade důraz na oblast velení, řízení a spojení (C3) spolu se zpravodajskou činností (*Inform*), které vytváří celkový rámec pro včasnou dostupnost (*Prepare*), nasaditelnost a mobilitu (*Project*), ochranu sil (*Protect*) a udržitelnost (*Sustain*). Oblast schopností účinného nasazení (*Engage*) je pak těžištěm všech souvisejících aktivit.

²⁹ SHAPE/ACT (ed.). *Bi-SC Capability Hierarchy*. SH/PLANS/JCAP/FCP/15-310118. Mons, Belgium, 2015.



Obrazek č. 5: Hierarchická struktura oblastí schopností (zdroj upraveno dle *Bi-SC Capability Hierarchy*, s. 6)

Stanovení priorit na základě posouzení úrovně požadovaných schopností a stanovení úrovně operačního rizika by tím pádem mělo představovat jeden z nejdůležitějších aspektů při stanovování priorit ve výstavbě ozbrojených sil v resortu obrany. Definitivní rozhodnutí, k němuž musí dojít z úrovně politicko-strategického řízení, pak stanoví směr, jímž se bude ubírat rozvoj schopností. Toto rozhodnutí už pochopitelně bere do úvahy veškeré další aspekty, které s tím souvisí, tzn. aspekty politické, ekonomické, sociální a jiné. Doporučení vyplývající z dopadů těchto aspektů na stav schopností AČR však už jde nad rámec působnosti vojenských složek resortu obrany.

Autor: *Plk. gšt. Ing. Zdeněk Petráš, Ph.D.* Narozen 1964, VVŠ PV Vyškov, 2007–2008 studoval na *Université Pantheon-Assas Paris* a absolvoval kurz generálního štábu na francouzské vojenské škole (*Collègue Interarmée de Défense*). Do r. 1996 na funkcích logistického zabezpečení u protiletadlové raketové brigády Brno. 1997–2003 pracoval na sekci logistiky GŠ, kde řešil proces standardizace pohonných hmot, 2003–2006 a poté i v průběhu předsednictví České republiky v EU působil v pracovní skupině vojenského výboru EU pro rozvoj vojenských schopností. Do října 2012 působil u sekce plánování sil MO, kde řešil problematiku procesu obranného plánování a plánování schopností. Od listopadu 2012 zastává funkci vedoucího vědeckého pracovníka Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO Brno. V současnosti se podílí na práci agentury NATO pro vědu a technologie (STO – NATO Science and Technology Organisation), kde je vedoucím projektového týmu.

Jak citovat: PETRÁŠ, Zdeněk. Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (1), 25-44. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz