

Ministerští úředníci ČR a využívání sociálně vědních poznatků

Ministry officials of the Czech Republic and the use of social scientific knowledge

František Ochrana, Arnošt Veselý, Martin Nekola, Blanka Tollarová

Abstrakt: Článek se zabývá ministerskými úředníky České republiky. Na základě dotazníkového výzkumu a hloubkových rozhovorů zkoumá roli sociálně vědních poznatků, které využívají ministerští úředníci. Na základě výsledků empirického výzkumu jsou vyvozovány komparativní závěry týkající se ministerstva obrany a dalších ministerstev.

Abstract The paper deals with the ministerial officials of the Czech Republic. Using large-N survey on the Czech ministerial officials and in-depth interviews with them, we are exploring the role of social scientific knowledge, which use ministry officials. Based on results of the empirical research are drawn comparative conclusions concerning the ministry of defence and other ministries.

Klíčová slova: Evidence based policy; Česká republika.; Ministerstvo obrany ČR; ministerští úředníci; sociálně-vědní poznatky.

Keywords: Evidence-based policy; Czech Republic; Ministry of Defence; Ministerial staff of the Czech Republic; Social-scientific knowledge.

ÚVOD

Využití sociálně vědních poznatků při tvorbě politik je jedním z charakteristických rysů tzv. evidence based policy¹. V Evropě jde o standard běžný v západních a skandinávských zemích. Hodnotné informace jsou jedním z předpokladů účinného řízení sociálních procesů. Poskytují analytickým a řídicím pracovníkům vytvářet rozhodnutí, která jsou postavena na znalosti situace na předpokládaných vývojových trendech. To se týká i činnosti ministerstev ČR a jejich úředníků, úředníky Ministerstva obrany nevyjímaje. V tomto článku si klademe za cíl na základě vlastního empirického průzkumu provedeného s pracovníky ministerstev ČR zjistit: (1) jak analytičtí a koncepční pracovníci ministerstev hodnotí dostupnost informací, které potřebují ke kompetentnímu výkonu své práce, (2) prozkoumat, jaké zdroje sociálně vědních poznatků analytičtí a koncepční pracovníci ministerstev využívají a (3) ze zjištění vyvodit zobecňující závěry.

1 PŘEDMĚT VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, DATA

Předmětem zkoumání tohoto článku jsou úředníci ministerstev ČR, kteří se zabývají analytickou a koncepční činností. Jedná se o pracovníky, kteří vykonávají specializovanou odbornou činnost, k níž nutně potřebují kvalitní a dostatečné informace. Předpokládáme, že ministerští úředníci se považují za kompetentní osoby k výkonu své práce. Klade se proto následující výzkumné otázky:

1. Mají úředníci ministerstev dostatek znalostí a dovedností pro zvládnutí přidělených úkolů?
2. Mají úředníci ministerstev, kteří se zabývají analytickou a koncepční činností, dostatek informací pro výkon své práce?
3. Z jakých informačních zdrojů ministerští úředníci ve své práci čerpají?

K hledání odpovědí na uvedené otázky jsme provedli dva výzkumy. První výzkum probíhal v měsíci dubnu – červnu 2013. Výzkumu se zúčastnilo i Ministerstvo obrany spolu s dalšími desítkami ministerstev. (Ministerstvo vnitra se výzkumu nezúčastnilo). Výzkum byl realizován v rámci projektu Grantové agentury České republiky P 404/12/0725 „Analytici politiky v ústřední státní správě České republiky: praktiky, profesní hodnoty a identita“ ve spolupráci s agenturou STEM/MARK². Předmětem zkoumání byla ta skupina pracovníků ministerstev, která vykonává analytickou činnost. Tato skupina pracovníků byla vytipována ve spolupráci s jednotlivými ministerstvy. Do zkoumání tedy nebyli za-

¹ PAWSON, Ray. *Evidence based Policy. A Realist Perspective*. London – Thousand Oaks – New Delhi: SAGE Publications, 2006.

² OCHRANA, František. Analytičtí a koncepční pracovníci rezortu Ministerstva obrany v zrcadle výzkumného projektu „Analytici v ústřední správě České republiky: praktiky, profesní hodnoty a identita“, *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 1, s. 50-80, ISSN 1210-3292.

hrnutí například ti pracovníci ministerstev, kteří mají ve svém popisu práce zabývat se administrativou či běžnými provozními činnostmi, přestože bezprostředně pracují na ministerstvu. Smyslem bylo „oddělit“ tu skupinu pracovníků, kteří se zabývají vysoce kvalifikovanou prací mající povahu analytické činnosti od personálu, který se zabývá jinými činnostmi. Ministerstva, která vyjádřila ochotu se zúčastnit výzkumu, byla požádána, aby zpracovala seznam potenciálních respondentů. Tento seznam se stal východiskem pro náhodný výběr respondentů. U osmi ministerstev bylo dotazování vedeno formou osobního dotazování s přesně předepsanými otázkami (vyplňovaných do papírových dotazníků nebo s využitím notebooku). U dvou ministerstev byla použita nouzová forma on line dotazníku, kdy respondenti vyplňovali dotazník bez účasti tazatele. V jednom případě byla použita kombinace obou zmíněných metod. Celkem bylo dotázáno 1 351 respondentů. Největší počet respondentů byl z Ministerstva obrany (celkem 226). V tomto výzkumu jsme (mimo jiného) hledali odpověď na první a druhou výzkumnou otázku. Poněvadž první výzkum nastolil problém získávání a využívání informací, rozhodli jsme se ve výzkumu ministerských úředníků pokračovat. Tentokrát jsme zvolili kvalitativní výzkum a to metodu hloubkových rozhovorů. Výsledky druhého výzkumu jsme použili k hledání odpovědi na třetí výzkumnou otázku.

Druhý výzkum proběhl ve dvou fázích: v říjnu a listopadu 2016 a v měsíci dubnu – květnu 2017. Každý rozhovor trval přibližně 60- 75 minut. Rozhovoru se zúčastnilo celkem 25 respondentů. V jednom případě se jednalo o bývalého náměstka ministra, zbývající respondenti byli vedoucími pracovníky analytických a strategických odborů a úředníci ministerstev, kteří se ve své činnosti zabývají analytickou a strategickou činností. Z resortu Ministerstva obrany se rozhovorů zúčastnilo 5 respondentů. O všech respondentech jsme předpokládali, že ve své práci využívají sociálně vědní poznatky (resp. vědecké poznatky) a že je také sami aktivně vyhledávají, protože je potřebují k výkonu pracovních činností. Racionálně jsme očekávali, že bez kvalitních informací, k nimž patří i sociálně vědní poznatky, není možné vytvářet kvalitní analytické a strategické dokumenty. Poněvadž část respondentů vyslovila požadavek anonymizovat rozhovory, provedli jsme jejich kódování. Respondenti Ministerstva obrany mají kód D. Číslo za kódem označuje konkrétní anonymizovanou osobu z daného ministerstva.

2 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ZKOUMÁNÍ

V následující části se věnujeme analýze výsledků z empirického zkoumání, resp. hledání odpovědí na výzkumné otázky.

2.1 Mají úředníci ministerstev, kteří se zabývají analytickou a koncepční činností, dostatek znalostí, dovedností a informací pro výkon své práce?

Prověření tohoto problému jsme formulovali do dvou výroků. V prvním výroku jsme se tázali, nakolik respondenti souhlasí s výrokem: „Mám dostatek znalostí a dovedností pro zvládnutí úkolů, které jsou mi přiděleny“. **Výsledky odpovědí ukazuje tabulka č. 1.**

Tabulka č. 1: Odpověď na výrok: „Mám dostatek znalostí a dovedností pro zvládnutí úkolů, které jsou mi přiděleny“.

Odpověď	Ministerstva celkem (mimo Ministerstva obrany)	Ministerstvo obrany
Rozhodně ano	45	46
Spíše ano	49	49
Ani ano ani ne	5	4
Spíše ne	1	1
Rozhodně ne	-	-

Jak je z výsledků výzkumu zřejmé, přes 90 % respondentů souhlasí s tím, že má dostatek znalostí a dovedností k realizaci úloh. Úředníci Ministerstva obrany se nijak neodchyľují od průměru pocítované kompetence ostatních úředníků ministerstev. Lze tedy říci, že úředníci MO nemají pocit, že by jim byly zadávány úkoly nad jejich kompetence. Rozdíly mezi jednotlivými ministerstvy nebyly nijak výrazné. Jednotlivá ministerstva se lišila pouze v tom, jaká část respondentů s výrokem rozhodně souhlasí a jaká část s ním souhlasí částečně. Vysokým podílem rozhodně souhlasících vyniklo Ministerstvo zahraničí (63 % odpovědí „rozhodně ano“).

2.2 Mají úředníci ministerstev, kteří se zabývají analytickou a koncepční činností, dostatek informací pro výkon své práce?

Při prověřování, zda úředníci mají dostatek informací pro svoji odbornou činnost, jsme se dotazovali ministerských úředníků, nakolik souhlasí s výrokem: „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce“. Výsledky odpovědi na tuto otázku ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Odpověď na výrok: „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce“.

Odpověď	Ministerstva celkem (mimo Ministerstva obrany)	Ministerstvo obrany
Rozhodně ano	13	9
Spíše ano	53	58
Ani ano ani ne	23	22
Spíše ne	10	9
Rozhodně ne	1	1

Odpověď na tuto otázku ukazuje, že kolem dvou třetin respondentů vyjádřilo souhlas s výrokem, že mají dostatek informací pro kvalitní výkon práce. Desetina dotazovaných pociťuje nedostatek informací pro výkon své práce. Jak je z tabulky zřejmé, Ministerstvo obrany se od průměru všech ministerstev příliš neliší. Ani v jednom druhu odpovědi se nijak výrazně neodchyluje od průměru všech ministerstev.

2.3 Jaké informační zdroje analytičtí a koncepční ministerští úředníci používají ve své práci?

Po zjištění, že ministerští úředníci netrpí deficitem informací, nás zajímalo, z jakých zdrojů čerpají potřebné informace? K hledání odpovědi na tuto otázku, jsme provedli hloubkové rozhovory. Sumární výsledky ukazuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Používané (uváděné) informační zdroje

Uváděný informační zdroj	Hlavní zjištění
Statistická data (obecné povahy)	Využívány oficiální domácí databáze (např. ČSÚ) a zahraniční databáze (OECD). Respondenti uvádějí vysokou důvěru v daná data, přičemž větší důvěru přisuzují zahraničním databázím. MO se v tomto zjištění nijak neliší.
Specifická statistická data a specifické informace kvalitativní povahy	Jde o data produkovaná specializované ústavy (např. Ústav zdravotnických informací a statistiky) a veřejnými výzkumnými organizacemi. Vysoká důvěra v produkované informace. Využívají zejména MPSV, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství. Na MO tyto informace využívají pracovníci se specifickou činností.
Zahraniční a domácí databáze s nestatistickými informacemi	Využívány tam, kde se nedají využít informace zevnitř ministerstva. Vyšší důvěra je přikládána zahraničním databázím. Informace jsou často používány jako podpůrný argument v diskusi k prosazení určitého záměru. MO se neliší od hlavního zjištění z rozhovorů.
Informace získané od odborných komisí	Převažuje pozitivní zkušenost, někdy ale s výhradami k výstupům, zejména z důvodu, že komise složená z akademiků nezná ministerské prostředí. MO se příliš neliší od hlavního zjištění z rozhovorů.
Informace z vlastních analytických a kontrolních dokumentů	Jde o informace obsažené např. ve zprávách z interního auditu, z vyhodnocení plánů a programů, informace obsažené v prognózách. Nejlepší zkušenosti z použití tohoto zdroje jsme zaznamenali u MO.

Data z výzkumných šetření	Informace získávané z výzkumných zpráv a analytických studií. Používají zejména ta ministerstva, která mají v.v.i. a ta, které jsou inspirována „evidence based policy“ (např. Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo zemědělství).
Outsourcing dat	Vědecké informace získávané na zakázku. Ze strany ministerstev převažuje pozitivní zkušenost. Jeden z respondentů MO je ale k této formě získávání informací kritický.
Workshopy	Informace získané z vlastních workshopů. Používají některá ministerstva jako podporu pro tvorbu reformních dokumentů (např. Ministerstvo zdravotnictví).
Poradenství (in house)	Informace získané od vlastních resortních expertů pracujících na jiném úseku ministerstva či výzkumném ústavu zřízeném ministerstvem. Respondenti hodnotí tento zdroj pozitivně. V resortu MO takové informace např. poskytuje UO v Brně.
Poradenství od pracovníků (in house) přivedených ministrem, náměstkem	Informace poskytované poradci náměstků, ministra. Respondenti uvádějí výrazně negativní hodnocení z důvodu nekompetentnosti těchto „poradců“, kteří neznají specifiku ministerstva.
Externí poradenská a konzultační služba	Jde o jednu z forem outsorcování informací. Informace jsou získány na základě veřejné zakázky. Celkové zkušenosti jsou ambivalentní.
Časopisy, knihy	Informace získávané z vlastní resortní knihovny. Pozitivní zkušenost, avšak celkově je tento zdroj používán spíše individuálně, či v malé míře.
Konference, semináře	Informace generované z vlastních pořádaných konferencí či informace získané účastí na cizích (včetně zahraničních) konferencí. Respondenti hodnotí tento zdroj pozitivně.
Expertíza	Informace ve formě posouzení, posudku, zhodnocení. Převažuje pozitivní zkušenost, ojedinele hodnocena negativně.
Best practice převzatá ze zahraniční implementace vědeckých poznatků	Zdrojem informace je osvojený transfer úspěšně aplikovaných zahraničních vědeckých poznatků. Zkušenost je jednoznačně pozitivní.

Sdílené informace	Utříděné informace dávané na společný disk. Pozitivní zkušenost. Tento zdroj získávání informací uvádí MO. Hodnotí ho vysoce kladně.
Národní kulatý stůl	Specifická forma získávání informací od národních expertů kulatého stolu. Šlo o experiment ministra MŠMT Marcela Chládky. Experiment zanikl.
Expertní panely	Informace generované expertním panelem. Pozitivní zkušenost.
Využití dat z mezinárodních politických organizací, jichž je ČR členem	Tok informací z plynoucí z databází EU a orgánů NATO. Pozitivní zkušenost, často i jako nástroj k nátlaku na okolí ve stylu „musíme to udělat, protože to chce Brusel“.
Svodky (interní syntetizující informace pro ministra, ministerstvo)	Využití interních informací, které byly původně zpracovány pro ministra (náměstka). Pozitivní zkušenost.

Při rozhovorech jsme zaznamenali zajímavé postřehy, z nichž ty nejvýznamnější ukazuje následující část článku. Tak například u **statistických dat a dat čerpaných z domácích a zahraničních databází** se ukázalo, že respondenti preferují zahraniční databáze. Ač do těchto databází přispívají organizace ČR, respondenti věří, že je relativně větší záruka, že údaje v zahraničních databázích nejsou zkreslené. Vysokou důvěru ve spolehlivost informací jsme taktéž zaznamenali u specifických statistických dat a specifických informací kvalitativní povahy. Jde o informace, které ministerstva získávají z produkce jednotlivých specifických ústavů, které jsou organizačními složkami státu a jsou zřízeny jednotlivými ministerstvy. Ministerstva mají do těchto databází volný vstup (viz např. Ústav zdravotnických informací a statistiky).

Dále jsou využívány **výsledky zkoumání veřejných výzkumných organizací, které se přímo zabývají resortní problematikou** (viz např. Výzkumný ústav potravinářský, Výzkumný ústav živočišné výroby, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně, Výzkumný ústav pedagogický v Praze). Respondenti vypověděli, že tento druh informací je ministerstvy považován za hodnověrný. Přesto i v tomto případě dávají respondenti přednost použití zahraničních dat, ač se jedná o údaje, které do zahraničních databází zasílají organizace ČR. Tento jev je možné vysvětlit ideou „path dependence“³ (David, 2000). Historická rezidua zůstávají dlouhou dobu „zabudována“ v evoluci organizací a institucí v podobě „zděděné nedůvěry“ v oficiální instituce z doby komunistického režimu. Orientace na zahraniční zdroje je zdůvodňována vírou ve vyšší kvalitu poznatků a domněnkou

³ DAVID, Paul A. *Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics'*. Oxford: All Souls College, 2000.

o vyšší míře hodnověrnosti zahraničních zdrojů. Toto tvrzení výstižně uvádí např. respondent H 1: „mám tendenci preferovat spíše zahraniční zdroj“.

Některá ministerstva takéž používají ke své práci **data z výzkumných šetření**. V Ministerstvu obrany byla počátkem 90. let taková instituce zabývající se sociologickými výzkumy vytvořena, byla však zrušena. Tam, kde ministerstva využívají tento zdroj dat, respondenti vysoce hodnotí zahraniční studie a výzkumná šetření. Preferují je z důvodu předpokládané vyšší hodnověrnosti a takéž proto, že lze srovnávat ČR se zahraničím. Potvrzují to i slova respondenta L 6: „My jsme si vzali jako vzor Švédsko...ty výstupy byly kvalitní, byly prostě super, že se to dalo použít i na plánování...vědecké poznatky vlastně byly to nejdůležitější...o co jsme se opřeli.“ Navíc „tam vždycky byla historie, proč to udělali, co všechno k tomu bylo potřeba udělat, a co to přineslo... tak nám jediné ty vědecké poznatky a ty články, které byly z jiných zemí...byly důležitý podklad k ... řízení té změny“.

V případě, že pracovníci ministerstva nemají k dispozici vlastní vhodná interní data, využívají **informace z domácích databází** (ARIS, UFIS, MONITOR, atd.) či **světových databází** (např. WB, OECD). Výhodou těchto dat je, že jsou veřejně dostupná, relativně věrohodná, což znamená, že jejich korektnost je možné nahlédnutím do databáze kdykoliv zkontrolovat. Informace z veřejně přístupných kvalitních databází v kombinaci se vzděláním umožňují rekonstruovat určitý sledovaný problém, jak uvádí jeden z respondentů MO (respondent D 3). Jsou však ministerstva, která mají omezený přístup do databází.

Dalším zdrojem jsou **informace získané od odborných komisí**. Jde o takový zdroj informací, které produkují odborné komise, které pracují jako poradní orgány ministra. Komise jsou zřizovány jako generátory idejí a návrhů, jak řešit určitý palčivý rezortní problém (viz komise pro rodinnou politiku, komise pro důchodovou reformu při MPSV). Tvoří ji tým o počtu cca 20 odborníků, kteří jsou převážně z akademického prostředí (komise pro rodinnou politiku) nebo heterogenně složená skupina (akademici, úředníci z ministerstev, experti), jak tomu bylo v případě komise pro důchodovou reformu či komise pro tvorbu Bílé knihy MO.

Očekávaným výstupem z činnosti komise je generování odborných idejí. Typický případ takové komise uvádí respondent L 3 z MPSV z případu komise pro rodinnou politiku: „Dohodli jsme se, že uděláme krátký dokument do třiceti stránek, který bude mít, řekněme úvodní část, která řekne, co by měly být principy rodinné politiky...pak uděláme demografickou část, která vlastně se podívá na nějaké trendy...a na základě toho ...se pak navrhnou nějaká opatření...moje představa je mít deset opatření, které vyřeší to nejnaléhavější. A pokud se to podaří, tak pojdme si za čtyři pět let udělat další koncepci.“ V českém prostředí však činnost odborných komisí nevede vždy k očekávaným výstupům. V čem jsou příčiny tohoto „selhávání“? Podle respondentů v následujícím: za prvé v tom, že odborná komise je ryze poradním orgánem ministra. Nemá rozhodovací pravomoc. Další problém je v tom, že odborníci mají spíše „makro-znalost prostředí“, již se rozumí, že neznají specifika resortu. Třetí příčinou je nedostatečná znalost právních předpisů ze strany členů komise (akademiků). To jim brání formulovat účinné exekutivní závěry. Čtvrtou příčinou je, že detailně neznají prostředí a ani nepracují na plný úvazek na daném problému. Unikají jim takové podstatné věci, jako je financování, personální a věcné kapacity, znalost právních předpisů. Výstupem z práce takové komise je pak dokument, který nespňuje očekávání ministerstva. To vystihují následující slova: „máte dvou set

stránkový dokument, kde vlastně je úplně všechno včetně světového míru, ale nejsou tam data. Není tam vůbec jakoby znalost té současné legislativy“ (L 3).

Ministerští úředníci taktéž využívají informace z vlastních analytických a kontrolních dokumentů. Zdrojem těchto informací jsou interně vytvářené dokumenty, jako jsou zprávy z interního auditu, vyhodnocení plánů, hodnocení plnění programů. Jde tedy o informace, jejichž hodnota je dána tím, že jsou zpětnou vazbou s ohledem na stupeň plnění určitých resortních cílů. Soulad zjištěného stavu s plněním cílů vypovídá o efektivním řízení a je příkladem dobré řídicí praxe. Informace o nesplněných cílech pak podávají informace, jak daný stav napravit. Tam, kde vedení ministerstev má představu o řízení jako „celostním systému“, se při řízení využívají i vědecké poznatky využívají jako nástroj pro strategické řízení resortu. Uvádí to jeden z respondentů MO na příkladu Bílé knihy. Její tvorba nebyla tradiční, že „někde něco převezmeme a budeme vydávat za strategický dokument, ale byla to věda spojená s rozhodovací pravomocí...“ (D 3), což bylo dáno (mimo jiné) vědeckou erudicí vedoucího týmu (tehdejšího prvního náměstka ministra obrany Jiřího Šedivého).

Ministerstva využívají i **outsourcing dat**. Outsourcing je ale považován za vhodný zejména tam, kde na to ministerstva nemají odborné kapacity. V takovém případě „se to musí zadat na klíč“ (L 3), tedy zadat jako veřejnou zakázku. Hodnocení outsourcingu není jednoznačné. Lze však říci, že převažuje pozitivní zkušenost. Příkladem pozitivní zkušenosti je outsourcing komparační analytické studie na psychiatrickou péči ČR a v zahraničí. Studie měla jasně zadané parametry, přesně specifikovaný předmět veřejné zakázky. Ví-li zadavatel (ministerstvo), co poptává, získá požadovaná data. Navíc může požadovaná data „dolovat“ („dozískávat“) v procesu koordinačních prací. Uvádí to respondent z Ministerstva zdravotnictví (H 1), který tvořil zdravotní reformu psychiatrické péče: „já jakožto koordinátor jsem se průběžně seznamoval s těmi výsledky a s těmi daty odborného garanta reformy...takže jsme se i vzájemně edukovali“. Nejasně definovaný předmět veřejné zakázky vede k následnému „rozčarování“ zadavatele.

Dalším uváděným zdrojem informací je **poradenství (in house)**. Jde o informace, které jsou získávány od vlastních (resortních) odborníků (např. akademiků z Univerzity obrany, osob z výzkumných ústavů řízených ministerstvem, atp.). Všechna ministerstva využívají potenciál pracovišť, jejichž zřizovatelem je ministerstvo. Zde můžeme sledovat „pozitivní efekt path dependence“. Jedná se zejména o Ministerstvo zemědělství, které využívá produkci cca desítky vědeckovýzkumných resortních ústavů. Jde o ústavy, které byly zřízeny ministerstvem zemědělství za minulého režimu, kdy byla vytyčena politika zemědělské soběstačnosti v potravinách, a k této podpoře byly vytvářeny výzkumné ústavy. Některé z těchto ústavů se úspěšně transformovaly po protikomunistickém převratu v roce 1989 a jejich produkci využívá současné Ministerstvo zemědělství. Jde o typicky aplikované vědecké poznání, které je transformováno do resortních dokumentů. Ukazuje na to respondent A 1: „Takhle, třeba když mluvím o resortu zemědělství, tak třeba řada těchto analýz byla zpracována příslušnými výzkumnými ústavů“. Pozitivní zkušenost s vlastními výzkumnými ústavů uvádí i respondenti z dalších ministerstev. Vyzvedávají formální i neformální spolupráci znalost problematiky, možnost konzultování, přínos pro praxi.

Respondenti se vyjadřovali i k **informacím poskytovaných „externími poradci ministra (náměstka)“**. Jde o osoby, které přicházejí na ministerstvo se změnou politické

garnitury po volbách. Jde o dva druhy osob. Může se jednat o osoby, které tuto pozici získávají jako odměnu za volební práci pro politickou stranu, nebo osoby, které jsou blízké ministrowi či náměstkovi. Role těchto poradců je ze strany ministerských úředníků vnímána jednoznačně negativně. Respondent H1 uvádí: Po nástupu ministra „se objevilo asi patnáct nebo dvanáct externistů, jakoby deklarovaných jako odborní poradci, ale vlastně s odborností neměli vůbec co do činění. Já, když to řeknu explicitně, tak někteří z nich vyloženě tam měli nějaké zadání, prostě splnit nějaké dohody, a vlastně jenom „dohadovat“ nějaké příležitosti do budoucna. Ale nemělo to vůbec, jakoby s odbornou konzultační činností, vůbec nic společného, Takže, takže, ta poslední zkušenost je velmi negativní“ (H 1). Negativní zkušenost uvádí i respondent D 3: „Vzpomínám si hlavně na pana XY (anonymizováno autory článku), s kterým jsme se setkávali hlavně na obědě, ale nikdy ne při práci.“ Respondent A 1: „Poradci jako takoví se zas až na tom tak nepodíleli, naštěstí“. To je docela zajímavé zjištění jdoucí „napříč ministerstvy“, z něhož by si měly vzít ponaučení politické strany obsazující po volbách posty na ministerstvech. Druhým druhem osob mohou být ty osoby (poradci), které si ministr přivede jako fundované odborníky z oboru. Zajisté existují. Faktem však je, že ani jeden z respondentů takový případ nezmiňuje.

Na některých ministerstvech se jako osvědčený zdroj informací používají **workshopy**. Jde o akce, které iniciují samotná ministerstva. Příkladem je Ministerstvo zdravotnictví, které se spolupráci s WHO zorganizovalo workshop na psychiatrickou péči v zemích EU. Výsledky workshopu pak byly použity při tvorbě reformy psychiatrické péče.

Jako další zdroj informací byla identifikována **externí poradenská a konzultační služba**. Jde o položku, kterou respondenti označují různě, a to jako „externí poradenská služba“, „konzultační služba“, či jednoduše „experti“. Zkušenosti jsou různé. Negativní zkušenost či pozitivní zkušenost závisí na osobnosti experta a celkových poměrech, za jejichž podmínek je externí poradenská služba poskytována. Negativní i pozitivní případ uvádí i respondenti Ministerstva obrany, kdy experti jsou schopni splnit očekávanou odbornou roli. V jiných případech však nastávají problémy: „když to takhle řeknu, tak v podstatě neznají ten reál toho chodu ministerstva...a v podstatě pokud to není nějaká specializovaná, opravdu specializovaná poptávka po externích službách...tak ...v podstatě ty firmy se s tím nějak seznamují až v momentě, kdy do toho resortu přijdou...takže pořád jsme v tom začarovaném kruhu, kdy pořád něco vytváříme, ale v podstatě to žije svým životem“ (D 1). S nástupem nového ministra se vše zruší a pak se celý koloběh znovu opakuje. Jiná ministerstva však uvádějí pozitivní zkušenosti a také takové služby efektivně využívají (např. MPSV, MMR). V tomto případě jsou experti součástí pracovní skupiny, která tvoří určitý dokument.

Jiné jsou zkušenosti s experty, kteří jsou renomovanými odborníky a podávají nezajaté informace. Výstižně to vyjadřují následující slova: „my vlastně konzultační firmu nepotřebujeme. Na druhou stranu, když pak vidím v reálu, co dokáže vyprodukovat tým amatérských úředníků, tak si někdy říkám, že je vhodné přistoupit k tomu outsourcingu...takže mám takový ambivalentní vztah k tomu. Myslím si, že by bylo žádoucí, aby každé ministerstvo mělo tu strategickou jednotku...na druhou stranu, když se podívám na platové ohodnocení těch zaměstnanců těch konzultačních firem a tabulkový plat na ministerstvu, tak je úplně diametrálně odlišný. To je několiknásobek, možná i desetinásobek toho, co by si vydělal na ministerstvu“. Problém by se dal vyřešit tím, že na

ministerstvech by byla funkční „strategická jednotka“, jaká je v rozvinutých zemích EU. Ta hraje (mimo jiné) roli think tanku, poskytuje informační podporu pro tvorbu strategických dokumentů a rozhodnutí, která provádí. Na potřebu takové jednotky ukazují respondenti H 1: „měla by být nějaká strategická jednotka, více méně nedotknutelná, odolná vůči té volatilitě těch politických cyklů ...a myslím, že by se měly jakoby co nejvíce redukovat takové ty smlouvy s těmi externími poradenskými službami nebo firmami“. Na dalším ministerstvu je situace jiná. Respondent E 1 uvádí, že „skutečná expertíza se tady úplně vlastně nepěstuje“.

Další respondenti ukazují na to, že produkty z expertní poradenské činnosti výrazně ovlivňuje složení skupiny a předmětná povaha problému a následně „zacílení expertní poradenské činnosti“. Je-li daný problém jasně vymezen a je-li jej možné řešit homogenní expertní skupinou (např. lékaři), pak expertní činnost přináší požadované efekty. Je-li však problém svojí povahou složitý a tudíž i expertní skupina interdisciplinární, objevují se obtíže při komunikaci uvnitř skupiny i při jejím řízení. To může negativně dopadat na očekávanou hodnotu výstupů z expertní činnosti. Respondenti zmiňují, že účinnost outsourcingovaného dokumentu závisí na jeho formě, jak je zpracován: „Když si něco zadávám akademickému sektoru, tak to dělám proto, že to nemohu udělat sama. Takže předpokládám, že ta forma bude přizpůsobena tomu, že moje role spočívá v něčem jiném. Já prostě neoutsorcuji proto, abych nad tím strávila pak tolik času, co ten zpracovatel“ (L 3). Přitom je upozorněno, že výzkumy jsou ovlivněny normativně zadanými otázkami: „všechny ty výzkumy jsou strašně politické, protože jakou si položíte otázku, takovou dostanete odpověď“ (L 3). Jiní respondenti požadují, aby se externí analýzy stále využívaly a ministerstvo mělo stálé experty na tu či onu problematiku (A1, L 6). Zároveň hledají cesty, jak zkvalitnit transfer tohoto druhu poznání do praxe. Zmiňují například, že by měly být k tomu vytvářeny formální ale i neformální pracovní skupiny a poradní orgány. Lze k tomu využít i institut veřejného zadávání a přímo řízené vědeckovýzkumné organizace. Přímo řízené organizace by měly být kostrou pro vytváření infrastruktury vědeckého výzkumu v rezortu. Část respondentů z ministerstev, kde je silná tradice z využití produktů vědeckovýzkumné činnosti od přímo řízených vědeckovýzkumných institucí (např. Ministerstvo zemědělství), jsou jejich výsledky respektovány managementem resortu. Tato pracoviště totiž dovedou realizovat transfer vědeckých poznatků do praxe, podporovat implementaci vědeckého poznání.

Jako další zdroj informací byly identifikovány časopisy a knihy. Ministerstva disponují vlastními knihovnami, resp. mohou využít knihovny a časopisy, které jsou v knihovnách jejich podřízených institucí, resp. jimi zřízených organizací. Rezervy jsou však spatřovány v některých službách jako je tvorba rešerší či analytických sumarizujících zpráv z objemných studií a knih. Některé přímo řízené organizace tuto činnost sice provádějí, avšak chybí vzájemná užší vazba (včetně definované poptávky ze strany ministerstva). Časopi-secká báze na ministerstvech je spíše omezená. Respondent E 1 na otázku, zda využívají časopisy, odpovídá: „nám toho moc nechodí a přístup do databází vlastně nemáme skoro žádný“. Dotyčné ministerstvo zrušilo knihovnu (má ale dvě knihovny u podřízených složek), což daný respondent hodnotí takto: „tak jsem prostě měl tendenci třeba objednat a nějakou základní literaturu, aspoň třeba příručkového charakteru tady pro ten odbor. A to mi zamítli s tím, že to prostě nebudou vybavovat kanceláře jako knihami“. Jsou ale ministerstva, kde jsou sice časopisy a knihy dostupné, avšak jsou využívány ne-

dostatečně. Uvádí to např. respondent L 1, že za celou desetiletou dobu působení na ministerstvu knihovnu nenavštívil a ani nevyužil.

Jako další zdroj informací byly identifikovány **konference a semináře**. Konference a semináře jsou využívány jako zdroj poznatků ve dvojitým smyslu. První formou je „čerpání“ poznatků z návštěvy konferencí, které pořádají jiné organizace, nežli je samotné ministerstvo. Tyto konference pracovníci ministerstev využívají tehdy, jestliže se týkají jejich agendy. Pracovníci tam obvykle jdou reprezentovat ministerstvo s vlastním referátem nebo jen svojí účastí (bez vlastního referátu) získávají nové informace. Vždy se však jedná o konferenci nebo seminář, který se se vztahuje k činnostem, které daný úředník vykonává. Druhou formou získávání informací jsou konference, které organizuje samotné ministerstvo. Také zde pracovníci ministerstva aktivně vystupují. Propagují své poznatky a zkušenosti a zároveň získávají poznatky nové. Proto „je dobré na ně (semináře a konference) chodit“ (A 1). Jiný respondent uvádí: „my teda jako systematicky se snažíme chodit na většinu nějakých konferencí, které jsou o vzdělávání...“ (E 1).

Ministerští úředníci využívají ve své práci i informace z **expertízy**. Jejich použití uvádějí ta ministerstva, která řeší vysoce specializované problémy. Příkladem je Ministerstvo zdravotnictví, které řešilo reformu psychiatrické péče. „Expertíza musí mít daleko lepší postavení při formulaci nějakých zásadních politik, které vznikají ve veřejné správě“ (H 1). Záleží ve značné míře na ministrovi, zda usiluje o politiku, která se opírá o evidenci. Jak uvádí respondent H 1: „Někteří ministři, kteří jsou třeba i docenti, tak mají k tomu logicky blíž.....mají nějaký zažitý způsob práce, a to se pak jakoby snaží přenášet dál...no ale pak jsou ti druzí, kteří spíš jakoby opovrhují a jakoby zpochybňují ten přínos“.

Významným zdrojem informací je i **best practice** převzatá ze zahraniční implementace vědeckých poznatků. Jde o využití kladných zkušeností z aplikace vědeckého poznání v praxi veřejné správy. Ministerstva hledají případy, zda daný problém byl již úspěšně řešen v zahraničí. Tyto případy jsme zaznamenali u všech pracovníků ministerstev, kteří určitou dobu pobývali ve strukturách EU a NATO. K tomuto přebírání poznatků best practice dochází ve dvou rovinách. K pravidelným patří „technické mise“ Evropské komise nebo OECD. Frekvence je přibližně čtvrtletní. Součástí těchto tzv. nájezdů (termín respondentů) je i informace o implementování poznatků do praxe veřejné správy. Porovnává se dobrá praxe se zaostávající ČR. Druhou rovinou jsou bilaterální rozhovory, kdy pracovníci ministerstev podnikají zahraniční cest na obdobné ministerstvo, aby zjistili, „jak to prostě funguje...preferuji ...co funguje nejlépe v praxi“ (L 3). Někteří respondenti si uvědomují význam teorie pro praxi: „abychom měli nějakou praxi, potřebujeme teorii. To je ta akademická sféra. ...A ta teorie nás vždycky žene někam dál“ (L 1). Respondenti jako zdroj dobré praxe zmiňují zejména mezinárodní zkušenosti (L 5).

Jako další zdroj jsou uváděny **sdílené informace**. Pracovníci ministerstev utváří skupinu, která sdílí informace mezi jejími členy. Informace jsou uloženy na společném disku. Každý člen skupiny přispívá do databanky, přičemž zachovává přijatá klasifikační pravidla, na jejichž základě jsou informace tříděny do příslušných skupin. Do databanky jsou primárně zařazovány dokumenty, normy, ale i odborné články, informace z odborných studií a článků, rešerší. Do databanky jsou zahrnovány i odborné výklady problémů, informací o účasti a výsledcích konferencí. Informace jsou průběžně doplňovány a aktualizovány. Pozitivní zkušenosti uvádí MO.

Bohatým zdrojem informací jsou **google a webové stránky**. Informace jsou vyhledávány přes vyhledávač google (viz např. D 1). Jsou vyhledávány odkazy na zdroje a ty jsou pak studovány. Výstižné zhodnocení google pro práci ministerského úředníka podává respondent L 1: „A přes ten google se dá dohledat tedy spousta věcí... jenom zase na to není čas...Zatím jsem nekonstatoval, že mám nedostatek informací. Vždycky konstatuji, že jich mám strašně moc“. Mnozí úředníci zastávají názor, že to „co nenajdou na internetu, tak vlastně jako neexistuje“ (E 1). Jiný respondent ale varuje před jednostranným používáním takových informací: „snažil jsem se přesvědčit kolegy, že vědění se nekoncentruje pouze na síti, ale to je složitý...“. Respondenti často zmiňují i použití webových stránek. Tyto jsou používány v pravidelné periodicitě („mám třeba okruh nějakých, řeknu třeba deseti webových stránek, na které se pravidelně prostě dívám...“, E 3). Pro tyto zaměstnance ministerstev je charakteristické, že mají v takto periodickém sledování informací určitý systém. Mají vytypované webové adresy, kde pravidelně sledují nové informace. Sledují přitom i stránky jiných ministerstev (např. nové metodiky atp.). Někteří vyhledávají informace i na základě jmen osob a pracovišť, kde pracují. Zde vyhledávají výsledky výzkumů (E 3, D 3).

Jako další zdroj informací je uváděn i tzv. **monitor**. Jde o modifikaci rešerší. Pracovníci mají k dispozici přehled o tom, co bylo publikováno. Monitor se liší od rešerší v tom, že podává každodenní informace o publikovaných článcích v periodících. Do monitoru jsou zahrnovány i přehledy o akademických článcích a studiích, které se týkají problematiky daného ministerstva. Monitor je např. učeněn tak, dává dotyčným pracovníkovi upozornění, že daná informace se týká jeho oblasti.

Některé zdroje informací jsou specifické. Patří k nim „národní kulatý stůl“. Šlo o experimentální formu zkoušenou bývalým ministrem školství. Jednalo se o sérii kulatých stolů k určitým problémům, kde se setkávali různí aktéři a diskutovali o problémech. Plánovalo se, že diskuse zcela nahradí činnost různých komisí. Činnost se však postupně stala nekontrolovatelnou. Nakonec se zjistilo, že dialog nefunguje a tato forma byla opuštěna.

K dalším informačním zdrojům patří **expertní panely organizované poradcem ministra**. Zkušenost z takového druhu expertního panelu uvádí respondenti MPSV. Jde o takovou formu, kterou organizoval poradce ministra. Zadal předmět expertní rozpravy (úkol) a svolal experty. Jednalo se až o 20 expertů. Tito diskutovali k problému a hledalo se řešení. Na každý problém je síť odborníků. Každý z expertů vystoupí se svým příspěvkem, čímž je získána řada aktuálních informací, které jsou opřeny o vědecké poznatky. Zkušenosti z této formy má i MO. Respondent D 3 uvádí případ svolání expertů samotným ministrem. Ti generovali ideje, které byly později využity ke tvorbě strategického dokumentu.

Zvláštní postavení má **využití dat z mezinárodních politických organizací**. Jde o data, která úředníci ministerstev získávají z titulu toho, že ČR je členem EU a NATO. Mají proto dostupné informace z informačních databází těchto struktur. Respondenti pozitivně hodnotí tento druh informací, a to ze dvou důvodů. Jednak považují takové informace za hodnověrné a jednak je používají i jako „formu nátlaku“ na své okolí při prosazování nějakého dokumentu, projektu. Argumentují, že to daná organizace, jejímiž jsme členy, vyžaduje.

Někteří respondenti zmiňují i použití „svodky“. Jde o informace, které jsou obsaženy v syntetizujícím souhrnném dokumentu (zprávě). Tento druh dokumentů je vytvářen pro ministra (případně náměstky). Ministr pak tento dokument může poskytnout jako zdroj informací pro své podřízené.

ZÁVĚR

Článek dává souhrnný přehled o tom, z jakých zdrojů ministerští úředníci, zabývající se analytickou a strategickou činností, čerpají potřebné informace ke své práci a zároveň ukazuje, jak samotní úředníci tyto zdroje hodnotí. Výsledky empirického zkoumání ukazují, že ministerští úředníci pociťují dostatek informací pro svoji analytickou a koncepční práci a považují se za kompetentní k jejímu výkonu. Úředníci MO se v tomto ohledu neliší od „průměru“. Ukazuje se, že na ministerstvech existují poměrně bohaté zdroje k získávání sociálně vědních informací. Tyto zdroje jsou však na jednotlivých ministerstvech využívány v různé míře. Ministerstvo obrany je ve srovnání s jinými ministerstvy přibližně na „průměru“ ministerstev. Toto tvrzení je však potřebné brát spíše jako „expertní odhad“, protože jsme neměli a ani nemáme žádné kvantitativní ukazatele a indikátory, které by nás opravňovaly k vyslovení kategorického soudu. Svoje hodnocení vyslovujeme pouze na základě obsahové analýzy rozhovorů s 25 respondenty. V každém případě má však naše tvrzení význam pro management resortu MO, který má možnost detailně prověřit, jaký je skutkový stav ve srovnání s tím, co se tvrdí, resp. uvádí v našem článku.

Zjistili jsme, že na ministerstvech není zaveden regulérní systém, který by zajišťoval účinný transfer a implementaci vědeckých poznatků do praxe. Využívání vědeckých poznatků je proto spíše závislé na jedincích, na jejich osobní motivaci využívat vědecké poznatky ke zkvalitnění své analytické a manažerské činnosti, nežli na nastaveném systému řízení státní správy, který by jako jeden z parametrů své činnosti měl nastavený transfer vědeckých informací do systému řízení veřejné správy. To se například projevuje i v tom, že v ČR na rozdíl od jiných zemí EU na úrovni vlády neexistuje žádná strategická jednotka, která by se programově opírala o aplikaci vědeckých poznatků ve veřejné správě.

Rozhovory ukázaly, že jednotlivá ministerstva používají jak stejné zdroje k získání vědeckých informací (např. informace z domácích a světových databází), tak i vyslovené specifické způsoby získávání vědeckých poznatků, jejichž použití jsme zaznamenali jen v případě jediného ministerstva (viz národní kulatý stůl). Ukazuje se, že ministerští úředníci považují zahraniční data za hodnověrnější nežli data z tuzemských databází. Zaznamenali jsme, že ta ministerstva, která jsou svojí činností výrazně spojena s politickými strukturami EU (např. MMR, MPSV) a Aliancí NATO (Ministerstvo obrany) ve své práci s oblibou využívají tyto informace k prosazování rezortních zájmů (např. „k protlačení“ a projednání vládního návrhu zákona).

Ta ministerstva, kde jsou rezortní výzkumné ústavy nebo mají rezortní univerzitu (Ministerstvo obrany) tyto vědecké organizace v hojně míře využívají, přičemž kladně hodnotí kvalitu získaných informací. Ojediněle jsou jejich výstupy hodnoceny negativně jako „příliš akademické“. Celkově však je typické kladné hodnocení výstupů. Toto zjištění

nepřekvapuje, protože v těchto výzkumných institucích pracují vědeckí odborníci, kteří znají rezortní problémy.

Část ministerstev využívá externě získané vědecké informace. Jako hlavní zdroje jsou uváděny informace od odborných komisí, informace od expertů, případně v menší míře uvádějí outsourcing na zpracování metodik či studií. Ministerstva celkově hodnotí přínos těchto informačních zdrojů různě.

Problémem je, nakolik systém práce na ministerstvech umožňuje využívat potenciál vědeckých informací, jejich transformaci do praxe. Zde se ukazuje, že systém práce je na ministerstvech nastaven tak, že vyžaduje přemíru každodenní rutinní činnosti. K takovým činnostem nejsou většinou potřebné žádné vědecké poznatky. K řešení takových úkolů úředníci vystačí s každodenní rutinou. Ukazuje se, že ministerští úředníci mají nestejnou schopnost „dolovat data“, umět je třídit a využívat je pro tvorbu dokumentů. Zároveň i ti úředníci ministerstev, kteří nezpochybňují práci s „tvrdými daty“, avšak ne vždy je dovedou využívat, protože jsou závislí na jejich zpracování: „tvrdá data jsou naprosto nezpochybnitelná, a s těmi pracujeme...a potom...musíme spoléhat na ty sofistikované výpočty někoho, kdo to umí“ (E 3). Při využití dat někdy dochází k jejich dezinterpretaci: „Když data ...z pohledu těch rozhodujících uživatelů zapadají do jejich představ, tak je to všechno jako OK a použijí je jako podporu. Občas se stane, že je ovšem použijí jako podporu naprosto špatně...“ (E4) a v některých případech neschopností je správně využít: „my prostě používáme to nehezké slovo „z blbosti“, ale spíš je to z té nevědomosti, která prostě je“ (A1). Tak dochází v důsledku nesprávného použití dat k manažerskému selhání. Na straně druhé vědecké informace mají významný potenciál pro efektivní řízení procesů. Mělo by proto být v zájmu řídicích pracovníků ministerstev se ve svém politickém rozhodování o takové informace používat. Přiblížíme se tím ke kultuře západních zemí EU.

Autoři: ***Prof. PhDr. František Ochraňa, DrSc.,** narozen v roce 1952, Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV Univerzity Karlovy a Institut sociologických studií FSV. Absolvent VPA v Bratislavě (1976); kandidát filosofických věd (CSc., 1979), doktor filosofických věd (DrSc., 1990); docent filosofie (1986); Master of International Management (1994); docent financí (2000); profesor financí (2005). Profesionální kariéra: 1979-1991 vysokoškolský učitel na VPA a VVPŠ v Bratislavě (1992- 1996); vysokoškolský učitel na Vysoké škole ekonomické v Praze (1996-2015); Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV Univerzity Karlovy (2007-dosud). Publikace: 20 samostatných knih, 50 článků na web of science, 27 článků v časopisech scopus. Plukovník v záloze.*

***Prof. PhDr. Arnošt Veselý, Ph.D.,** narozen v roce 1975, vedoucí Centra pro sociální a ekonomické strategie, Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy. Profesionální kariéra: FSV UK (2000 – doposud; v letech 2009-2018 vedoucí katedry veřejné a sociální politiky); Sociologický ústav Akademie věd (2006-2008). Publikace: 2 samostatné monografie, 13 článků ve WoS. Projekty: hlavní řešitel projektů Využití výsledků sociálně-vědního výzkumu při analy-*

tické činnosti vstupující do rozhodování a strategického řízení veřejné správy (Technologická agentura ČR) a Analytici politiky v ústřední státní správě České republiky: praktiky, profesní hodnoty a identita (Grantová agentura České republiky).

Mgr. Martin Nekola, Ph.D., narozen v roce 1978, Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV Univerzity Karlovy a Institut sociologických studií FSV. Je absolventem FSV UK (doktor veřejné politiky, 2011). V současné době působí jako akademický a výzkumný pracovník. Dlouhodobě se zabývá drogovou politikou a problematikou metodologie sociálních věd se zaměřením na metody policy analysis a evaluaci veřejných politik a programů. V letech 2007-2017 byl šéfredaktorem odborného časopisu *Central European Journal of Public Policy*. Působí také jako školitel a konzultant pro různé organizace veřejného sektoru v oblasti analýzy, tvorby a evaluace veřejných politik. Publikoval řadu odborných článků a knih.

Mgr. Blanka Tollarová, Ph.D., narozena v roce 1974, Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV Univerzity Karlovy. Absolvovala doktorské studium na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze (FSV UK). Zabývá se sociologií migrace a migrační politikou ČR. V letech 2010-2016 Působila jako odborná asistentka na Katedře řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích Fakulty humanitních studií FHS UK, kde se věnovala studiu organizačních kultur, mocenských vztahů a manažerských strategií v sociálních službách a zdravotnictví. Nyní působí jako evaluátorka ve Fondu dalšího vzdělávání MPSV a věnuje se politice a praxi integrace migrantů v České republice. Publikovala odborné články (2 ve WoS), kapitoly v monografiích, zprávy z empirických výzkumů i metodiky.

Jak citovat: OCHRANA, František and Arnošt VESELÝ, Martin NEKOLA, Blanka TOLLAROVÁ. Ministerští úředníci ČR a využívání sociálně vědních poznatků. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (2), 109-124. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.