

Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany

Nastoupený proces ekonomizace činností rezortu obrany, by měl přinést další snížení počtu zaměstnanců, nepotřebného majetku a přinést další úspory v řádu stovek milionů korun se současným zvýšením výkonu celého systému.

Úvod

Ekonomizace a racionalizace, kterou s sebou přinesla industrializace, patří mezi nepřekonatelné fenomény i dnešní doby. Nezdá se nám, že by jen mentorování o vztahu hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti bylo tím nejlepším závěrem co by mohla ekonomie nabídnout rezortu obrany. Ekonomie vznikla z nutnosti. Z nutnosti zabývat se stále složitějším systémem uspokojování nejen materiálních, ale i lidských a společenských potřeb. Ekonomie vzniká jako automatická reakce společnosti na rozvoj vědy, techniky a průmyslu, jako nutnost racionalizace stále složitějších procesů, kterými se kultura vývoje společnosti uskutečňuje v průběhu historie. Z toho vyplývá, že ekonomie – vznikla-li opravdu jako důsledek těchto změn – je více než kterákoliv jiná věda instrumentem kultury vývoje, vyžádaným nevyhnutelností historické situace, historického děje tržní ekonomiky. To plně platí i pro dynamicky se vyvíjející a měnící se veřejný sektor.

Veřejné finance, veřejný sektor, veřejné statky, veřejná správa, veřejná politika – to jsou pojmy, které velice úzce souvisí s problematikou bezpečnosti státu a otázkami zabezpečování obrany. Uvedené termíny výrazně vstoupily do života všech států procházejících na přelomu devadesátých let dvacátého století podstatnou změnou svého politického a ekonomického systému ve prospěch systému politické demokracie a smíšené ekonomiky. [1]

Manažer má v dnešní době bezesporu vedoucí sociální roli. Skoro každý chce a musí jednat jako manažer, ať je to politik, vědec, lékař, voják nebo kněz. Mají sice různé role, ale ta manažerská je všem společná. Pro nás to představuje velký triumf tržní ekonomiky v našich sociálně politických podmínkách. Nástupem tržní ekonomiky jsme také záhy poznali nejdříve v teoretické rovině, že společnost, která vyloučí soutěživost a usilování o výhody, tedy o nerovnost, nemůže fungovat. S postupující transformací direktivní ekonomiky jsme poznávali že bez soutěživosti ekonomika skutečně optimálně nefunguje. V soukromé sféře proces soutěživosti přispívá k efektivní alokaci zdrojů. Tuto efektivní alokaci zdrojů zabezpečuje manažerská ekonomika. Dnes víme, a jsou zde již první výsledky, že principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace. [2]

Snaha o systematizaci, s cílem zlepšit názornost zobrazení a vědecky zařadit ekonomizaci činnosti ozbrojených sil, naráží již v počátku na řadu problémů. Především jde o všeobecnou problematiku vymezení hranic toho, co má být vůbec v rámci tohoto procesu popsáno jako ekonomizace činností, a které vědecké disciplíny jsou svým rozdílným pojmovým aparátem a definičním oborem schopny poskytnout konečnou systematizaci. Jde také o takové vysvětlení, které by umožnilo lepší klasifikaci a zobrazení různých součástí hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

Při diskuzi o efektivnosti používá ekonomická teorie následující základní pojmy, které umožňují identifikovat různé hladiny efektivnosti:

- ❑ **zlepšení** – rozumí se změna, která je žádoucí,
- ❑ **nadřazenost** – je chápána jako vztah dvou situací, z nichž jedna je více žádoucí – je-li přechod z A do B zlepšením, je situace B nadřazena A,
- ❑ **efektivní** – za efektivní se považuje taková situace, která již nemůže být zlepšena.

Efektivnost ve výrobě znamená buď zlepšení na straně výstupů – ze stejných vstupů realizujeme více výstupů, nebo na straně vstupů jejich úsporou. Výroba je efektivní tehdy, když nemůže být zlepšena ani na straně vstupů, ani na straně výstupů.

V reakci na tento stav se začaly rozvíjet nástroje manažerského účetnictví, které se opírají o náklady na jednotlivé aktivity, činnosti a procesy. Jedná se zejména o metody kalkulace dílčích aktivit, procesní nákladový model – metoda ABC, [3] rozpočty sestavované na základě dílčích aktivit (ABB) a účetnictví zaměřené na sledování nákladů aktivit.

Aktivita představuje elementární prvek procesu, který lze vymezit minimálně z hlediska nákladů, které je třeba v souvislosti s její realizací vynaložit, a popř. i z hlediska měřitelného výkonu, který je výsledkem této aktivity. Z toho hlediska se také aktivity podrobněji člení na:

- ❑ **aktivitu**, u nichž lze vyjádřit náklady (vstupy) i účel jejich vynaložení (výstupy), [4]
- ❑ **aktivitu**, u nichž lze stanovit náklady, ale jen velmi obtížně (pokud vůbec) lze kvantifikovat výstupy.

Činností se rozumí systémové spojení jednotlivých aktivit, které představuje funkční nebo účelově vymezenou část podnikových procesů. Proces lze charakterizovat jako systémové spojení činností. Předpokladem procesního řízení je vymezení jednotlivých aktivit.

Jaká je vlastně úloha ekonomie [5] a ekonomiky obrany ve vztahu k ekonomizaci? Ekonomika obrany státu jako věda se pohybuje na rozhraní mezi politikou, ekonomikou a bezpečností a sleduje centrální společensko-politické aktivity. V tomto ohledu se nabízí v rámci těchto přesahů široké spektrum možností přejímání poznatků a znalostí z těchto disciplín a jejich aplikace do podmínek ozbrojených sil. [6]

Kvalita [7] a vypovídací schopnost pak následně závisí na vědeckých konceptech a kategorizaci, dále také na definici [8] abstraktních pojmů [9] ve vztahu ke zkoumanému předmětu, kterým jsou ozbrojené síly. Způsob pohledu na ekonomizaci činností v prostředí ozbrojených sil je třeba rovněž upravit nejen v závislosti na formálních strukturách, ale také v závislosti na hodnotách, postojích a vnímání zúčastněných, a na jejich jednání a výsledcích, o které usilují. Stranou nezůstává ani ekonomika ozbrojených sil, byť není v současné době plně teoreticky připravena tuto složitou oblast řešit.

Následující stať se zaměřuje na rozbor jevu – ekonomizace činností –, který je v podmínkách veřejné správy [10] nový a ekonomická teorie obecně a teorie ekonomiky obrany státu, včetně ekonomiky ozbrojených sil, se jím zabývá nedlouho. Předem upozorňujeme, že volbou předmětu zkoumání provádíme v strukturované síti pojmů a jejich vzájemných závislostí, zachycujících obrysy reality, zvýraznění určitých drah orientovaných více či méně uspořádaným způsobem ke svému (subjektivně vybranému) tématu. Je na ostatních, aby si provedli její korekci pro své vlastní partie a úlohy.

Pojem ekonomizace činností

Na počátku je třeba položit si otázku, co se skrývá za pojmem ekonomizace, jak znějí cíle, které toto slovo evokuje. Avšak již z důvodu různorodého používání tohoto pojmu pro rozdílné procesy změny je problematické sestavit věcně přesnou definici a vymezení.

Podle hospodářského principu moderními ekonomickými vědami se pod pojmem ekonomizace rozumí změna k ekonomičtějšímu myšlení a jednání v okruhu svého působení odpovědných manažerů a každého vykonavatele. Toto však v žádném případě neosvětluje vztah k veřejné správě a také ne k ozbrojeným silám.

Máme zde co do činění s ekonomickým principem. Ekonomický princip znamená aplikaci racionality za podmínky vzácnosti zdrojů. Jedná se o minimalizaci nákladů při dosažení jisté míry užitku, popř. o maximalizaci užitků při dané úrovni nákladů. Jeho uplatnění znamená dosažení efektivního využívání omezených zdrojů. [11]

Vlastní pojem, který se používá spíše všeobecně a mimo vědecký okruh, pochází z řeckého slova, které znamená hospodárnost a šetrné vedení domácnosti. „*Oikonomike*“ [12] přitom označuje umění vést hospodářství, jehož cílem je zajistit zásobování určité skupiny jednotlivců. Budeme-li sledovat vlastní původ slova, nenalezneme žádné omezení pojmu pouze na obyvatele jednoho domu – „*oikos*“. Spíše je míněno hospodářství města či většího uspořádání lidí.

Zarážející je obsah této historické výpovědi. Vede ke zjištění, že zásobovací povinnost veřejného sektoru je již sama o sobě „ekonomická“. Nadto je také třeba zmínit, že lze rozoznat, jakých změn doznal veřejný sektor podle dnešního smyslu slova ekonomizace. Nově se jedná v širších oblastech veřejného sektoru nejen o zajištění zásobování určité skupiny jednotlivců, ale také o nové uspořádání a další rozvoj veřejného sektoru v oblastech podnikání a komercializace.

Cílem ekonomizace činností je zlepšit struktury veřejného sektoru, [13] a tak dosáhnout zvýšení hospodárnosti. Celkově lze při použití tohoto pojmu mít na mysli chtěnou změnu organizace ozbrojených sil vedoucí k racionálnější, někdy též podnikatelské, ekonomické orientaci spojené s promyšlením vztahu účel-prostředek, jejímž protikladem je právě ekonomická orientace spočívající na procesu, tradičním zásobovacím hospodářství a hodnotových vztazích. Z toho vyplývá rovněž otázka, jakou roli dostává přidělena změna struktur veřejného sektoru, popřípadě jedné konkrétní správní jednotky, při takovéto definici pojmu.

Z pojmu ekonomizace by bylo možné odvodit členění a samotný pojem by se pak rozdělil do dvou velkých oborů. První obor by byla „ekonomizace“ v užším smyslu. Toto pojetí by zahrnovalo zavedení podnikohospodářských způsobů myšlení a řízení do veřejného sektoru. „Ekonomizace“ v širším smyslu by obsahovala prosazení a vystupňování významu účelově pragmatického myšlení na rozdíl od orientace spočívající na procesu, tradicích a hodnotových vztazích. Důležitou roli zde sehrávají lidské zdroje.

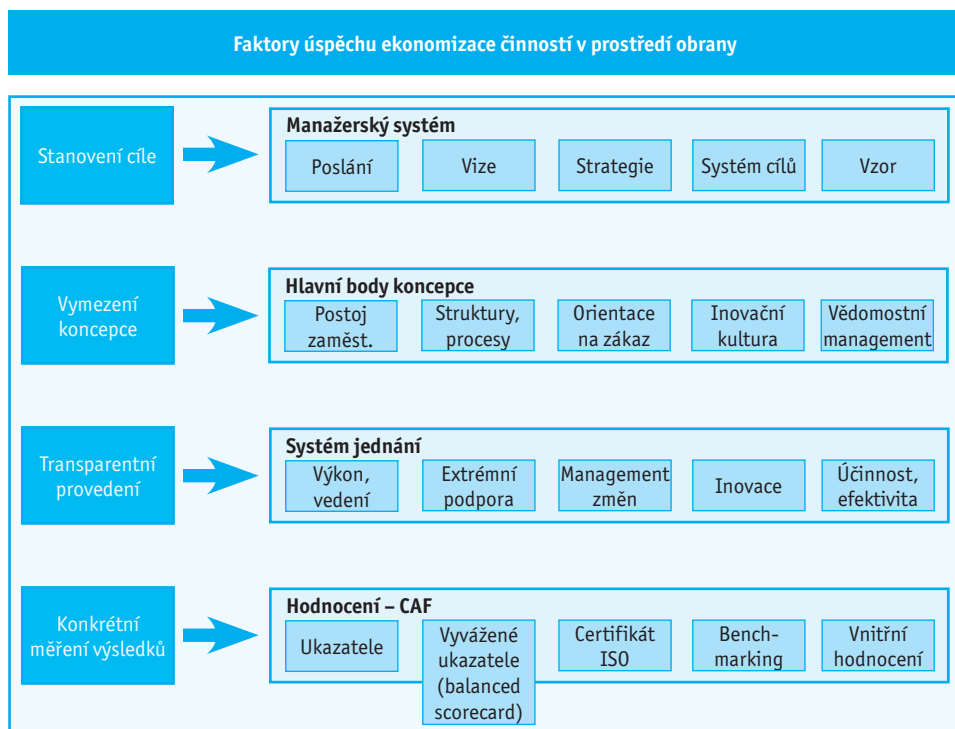
Vycházíme z toho, že lidské zdroje jsou jedním ze základních faktorů jakéhokoliv produkčního, distribučního či jiného procesu. Spolu se zdroji materiálovými, energetickými či finančními vytváří tyto předpoklad pro uskutečnění rozmanitých výrobních procesů. Lidské zdroje jsou mnohem širším a dynamickým pojmem k označení významného produkčního faktoru než pojem pracovní síla, neboť předpokládají tvořivé a invenční postavení těchto zdrojů, a také nutnost jejich rozvoje cestou vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků různých profesí, funkcí a postavení.

Pod pojmem „ekonomizace“ v užším smyslu by se pak rozuměly procesy, při kterých se jedná o formální zavedení podnikohospodářských modelů a forem řízení do veřejného sektoru.

Naproti tomu pojmem „ekonomizace“ v širším smyslu se myslí takový proces, při němž se prosazují uvnitř organizace veřejného sektoru, popřípadě v jednom společenském funkčním systému, racionální, účelově-pragmaticky směřovaný způsob jednání, na rozdíl od dosavadního způsobu, jenž se zakládá na procesu, tradicích a institucionalizovaných vztazích.

Jak je zřejmé, vzniká současně mezi oběma poli závislost, neboť ve svém konečném významu jsou procesy ekonomizace v užším smyslu projevem procesů ekonomizace v širším smyslu. Nesmíme avšak přehlédnout, s ohledem na výše uvedený vztah, že se oblasti k sobě navzájem nechovají jen nutně protikladně, ale také se vyvíjejí. Tím dojde k porušení vymezení obou oblastí. Což je okolnost, která je pro prosazení strategie spíše problematická, pokud si uvědomíme myšlenkové pochody na základě tzv. vojenské rovnice. [14]

V souvislosti se zamýšlenou změnou, k obchodní orientaci na racionálním základě, je nastolena také otázka nadřazená tomuto problému, a to jaká dlouhodobá strategie za tím vším stojí. Celý proces je podmíněn definicí cíle. Mohli bychom provést příměr mezi již zmíněnou racionální orientací a vztahem mezi účelem, cílem a prostředky, a tak uvést politický účel výkonného veřejného sektoru do souvislosti s např. vyšší transparentností nákladů, lepší řídicí schopností a flexibilnějším řízením lidských zdrojů jako s vlastními cíli, kterých je třeba dosáhnout. Jejich dosažení je konečně podmíněno připraveností odpovídajících prostředků a vyvinutím procesů tak, aby se za ekonomizaci vydával pouze proces „modernizační“ ve smyslu prve řečeného, jehož jádrem je dosažení vyšší efektivity díky vyšší výkonnosti. Ve svém důsledku to neznámá nic jiného, než že nejprve budeme muset vytřídit ta správná pole a následně je správně zpracovat. V algoritmu č. 1 se snažíme ukázat na základní faktory úspěchu vedoucí k postupnému procesu ekonomizace činností v prostředí obrany, resp. v prostředí bezpečnostního systému. [15] V tomto algoritmu je v rámci konkrétního měření výsledků uvedeno vnitřní hodnocení pomocí modelu CAF (Common Assessment Framework), viz obr. 1.



Obr. 1

Model CAF, společný hodnoticí rámec, vychází z modelu excelence EFQM (Model Excellence EFQM), přičemž tento model byl speciálně navržen pro organizace veřejného sektoru tak, aby vyhovoval specifickým podmínkám veřejné správy (EFQM - European Foundation for Quality Management, Evropská nadace pro řízení kvality).

Ve srovnání s plně vyvinutým modelem excelence EFQM je CAF vhodný pro získání základní představy o fungování a výkonnosti organizace. Je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru využívat metody řízení kvality za účelem zlepšování výkonnosti a dosahování efektivnosti. CAF poskytuje snadno použitelný a jednoduchý rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru a umožňuje *benchmarking* (porovnání výrobků a pracovních postupů s úspěšnou konkurencí) mezi obdobnými institucemi a organizacemi veřejné správy.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

- ❑ respektovat specifické vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- ❑ sloužit jako nástroj pro managery organizací veřejného sektoru, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
- ❑ působit jako „most“ přes různé metody využívané v systému managementu kvality,
- ❑ usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Vojenská rovnice

Hodnota zapojení faktorů = **personál** × **činnost** (vzdělání) × **vybavenost** (investice)

Obr. 2

Personál, činnost a stejně jako vybavenost tvoří podle tohoto jednoduchého a současně výstižného modelu řízení tři klíčové faktory, jež dohromady vytvářejí hodnotu zapojení ozbrojených sil (viz obr. 2). Nedostatek jednoho každého z těchto faktorů se proto v konečném důsledku projeví ve větší míře na celkovém potenciálu ozbrojených sil. Pokud je tedy hodnota jednoho z faktorů velmi malá či dokonce pokud se blíží nule, pak má tento fakt bezprostřední účinek na celou hodnotu nasazení vojenské jednotky.

Co se týče personálu, nejde jen o pouhý počet vojáků, ale také o jejich vzdělání a další rozvoj, jejich organizaci, a také schopnost flexibility a profesního růstu. Od faktoru činnost se naproti tomu očekávají také výkony z civilní oblasti, jako např. dobrá kvalita vzdělání.

Faktory výzbroje a investic (vybavenost), obsahují např. vedle množství, druhu a kvality zbraní také jejich nákladovou efektivnost a ochrannou funkci. Vycházeje z výše uvedené rovnice je rozhodujícím faktem způsob alokace těchto faktorů v ozbrojených silách. Cílem lokalizace faktorů je nejen zkombinovat produkční faktory, [16] které jsou k dispozici v omezeném množství, jako např. personál, činnost a výzbroj, navzájem tak, aby mohly být využívány nejlepším možným způsobem a přinést na základě určitých požadavků co největší množství vyprodukovaných statků a služeb, tedy aby se umožnil vznik synergií.

Rovnice na obr. 2 má rovněž zobrazovat, že se při vyšším zapojení jednoho faktoru nešetří faktorem druhým, ale že každý faktor je potřeba v jeho vztahu k celkovému systému ozbrojených sil prozkoumat a optimalizovat, jinak by byly za určitých okolností následky pro ozbrojené síly negativní. Má posloužit ke znázornění různých závislostí a spojitostí mezi jednotlivými

faktory. Kromě toho je třeba poukázat rovněž na fakt, že každý systém ukazatelů může mít na základě možných individuálních oblastí hodnocení pouze nepřímé působení, proto též toto omezené zobrazení faktorů v souvislosti s výše zmíněnou tabulkou představuje spíše hrubou, přesto však smysluplnou řídicí osnovu.

Racionalizace ozbrojených sil by se neměla omezovat jen na povrchní změnu formálních struktur s cílem zavést nové řídicí metody či na metodu „přesouvání faktorů sem a tam“, jak naznačuje vojenská rovnice. Je třeba prosadit skutečnou změnu v myšlení a konání vedoucí k vyšší efektivitě v kombinaci se smysluplným využitím prostředků, a to v každé jedné součásti organizace ozbrojených sil. Dosažení tohoto požadavku lze docílit uplatňováním standardizovaného postupu v řízení všech procesů.

K tomu nám slouží:

- ❑ stanovení jasného cíle,
- ❑ vymezení logické a jasné (nedvojznačné) koncepce,
- ❑ transparentní provedení,
- ❑ adresné a konkrétní měření výsledku. [17]

V souvislosti s tímto požadavkem, námi již v roce 2004 vzneseným ještě na VVŠ PV ve Vyškově a později na Univerzitě obrany, v souladu s ekonomizací veřejného sektoru, se v odborné diskuzi objektivizovaně prokázalo, že je nutné jít tímto směrem. Důležitou roli v tomto procesu mají jednotlivci, kteří chápou efektivnosti jako nikdy nekončící proces.

Na konferenci, která proběhla na Univerzitě obrany v říjnu 2007, byl představen model hodnocení účinnosti souboru úsporných opatření v podmínkách SPodV. Model byl sestaven na bázi „syntetického ukazatele míry hospodárnosti měřené v běžném roce“. [18]

V současné době pod vlivem neoinstitucionalismu [19] se uvádí, že jednotlivci v institucích, funkčních systémech, organizacích, kteří jsou nově „získání“, se podobají „nepopsaným listům“ bez sociálních vlastností těchto organizací, do organizací přinášejí vlastní způsob vnímání a představy. Právě díky této argumentaci získává proces ekonomizace, jak již bylo naznačeno úvodem ve vojenské rovnici, další dynamiku. Autonomie těchto aktérů čili možnost rozhodovat dle vlastních měřítek, vyrůstá z četnosti navzájem si konkurujících organizací, institucí apod., neboť tyto formy nabízejí mnohonásobné logiky jednání a jednotlivci si při vstupu do organizace volí mezi těmito vůdčími ideami a racionalitou. Tato okolnost ovšem zásadně žádným změnám nebrání a vede k vnitřnímu klidovému stavu, kdy dotýčný v organizaci zůstává.

Z toho vyplývá, že každá organizace je uvnitř „společností“, protože rovněž sestává ze sociálních činností, z interakcí a komunikace v organizované, formálně řízené a vytvořené formě, a právě proto není ani „strojem“, „ani předmětem“. Potud není žádná organizace instrumentálně racionální, nýbrž „otevřeným systémem“, v němž navzájem reagují jednotlivé věci s jinými. Toto však neplatí pouze pro jednotlivce, nýbrž také pro vůdčí myšlenky, z nichž je možné odvodit způsob myšlení a konání. Rovněž vůdčí myšlenky organizace jsou schopné změny, ovšem může se to přihodit na rozdíl od všech jiných forem organizačních cílů často v průběhu více či méně vědomého procesu proměny. Aplikujeme-li tyto myšlenky na objekt ozbrojených sil, můžeme proces racionalizace interpretovat jako výsledek těchto okolností.

Jde zde o neustálou změnu ozbrojených sil způsobovanou příslušným působením určitého způsobu myšlení a jednání jednotlivce, které existují v kontextu vzájemných závislostí na celku a správních grémiích.

Na jednu stranu působí na organizaci ozbrojených sil společenskopolitické souvislosti a úkoly jako takové jsou zpracovávány v odpovídajících velitelských úrovních, popřípadě implementovány a současně přijímány ve všech částech ozbrojených sil prostřednictvím jednotlivců, kteří jsou současně součástí společnosti. V ideálním případě to vede ke změně v myšlení a jednání a k účinným výsledkům u jednotlivců i v rámci celku, přičemž musí být zachována neustálá zpětná vazba na velitelské stupně.

Na druhou stranu je možné, že podráždění a odmítnutí nového přístupu jednotlivců poškodí proces vnitřního přijetí nového způsobu myšlení a struktury, za určitých okolností dokonce přijetí zabrání, takže se v konečném výsledku neuskuteční žádná myšlenková proměna. Účinnost v jednáních odvozených od vnitřní orientace zůstává stejná. Eventuálně klesá při silném odporu, i když je pravděpodobné, že dochází rovněž ke snížení nákladů z důvodu zavedení jiných pracovních metod a struktur získaných studiem a výcvikem v důsledku naší účasti v Alianci.

Výsledkem je podle okolností nulová změna v souhrnu jednání jednotlivce. Toto však má negativní vliv na účinnost v souhrnu všech jednání spolupracovníků a může si nakonec vynutit negativní zpětné působení na efektivitu a následné řízení. Na jednotlivých případech ovšem příliš nezáleží. V této souvislosti je důležité, že se ani při implementaci nových řídicích metod nemůžeme takovýmito průběhům vyhnout.

Racionalizace v oblasti ozbrojených sil nemusí přitom odpovídat ihned také těm samým skutečnostem v tržním prostředí nebo jiné oblasti státní správy či snad o ty samé výsledky usilovat, zvláště poté, co se rozdíly projeví v drobnostech. Nalik silné mohou být tyto odlišnosti a které jiné funkce může také implementace nových prvků v organizaci plnit, ukazuje v této souvislosti pojem tak zvaných „institucionálních mýtů“.

Pojem institucionálního mýtu přitom označuje stav, při kterém se předpokládá, že se podnikohospodářské řídicí nástroje, např. *controlling* nebo *flexibilní rozpočtování*, projeví jako úspěšné nástroje moderního managementu v soukromé sféře a jejich zavedení v procesu ekonomizace ve veřejném sektoru nyní přinese stejně úspěšné výsledky v rámci zvýšení hospodářské výkonnosti, a tím se stanou legitimními.

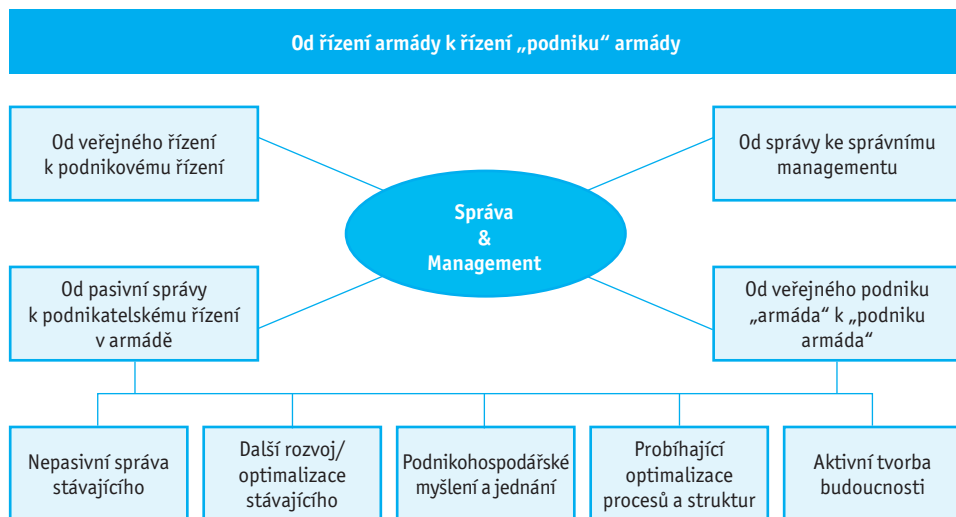
Legitimita, která doposud přicházela z vnějšku a měla za úkol zavést vůdčí myšlenky, má při tom méně za úkol zapůsobit na skutečnou výkonnost, jako spíše projevit navenek legitimní způsob postupu, tak aby organizace díky tomu získala další legitimaci. V tom spočívá konstitutivní rozdíl mezi novými vůdčími ideami a institucionální realizací. Tento rozdíl vede k novému hospodářskému náhledu na ekonomizaci ve veřejném sektoru. Na příkladu ozbrojených sil je možné přezkoumat existenci „institucionálního mýtu“.

Nejisté pak však zůstává, zda ekonomizace v systému u dotyčných spolupracovníků vede k ekonomickému, resp. racionálně orientovanému způsobu myšlení, ale také, zda z této změny myšlení vyplyne výkonnější jednání. Za druhé je třeba se ptát, jak změny myšlení budou přispívat k výkonnějšímu jednání a jaký vliv budou mít normativní ekonomické nástroje: normy, standardy, procesy apod.

V souvislosti s nastíněnou problematikou, týkající se všeobecně veřejného sektoru, vyjádřili se představitelé vědy převážně z oborů sociologie organizace, politologie a ekonomie, a došli k poznání o nezbytnosti měnit správní kulturu organizace jako základní předpoklad zvýšení výkonu, výkonnosti cestou ekonomizace činností. Ekonomizace činností je projev nové správní kultury. [20]

Na obr. 3 je naznačen přechod od armády jako organizace spotřebovavací instituce k armádě jako organizaci řídicí spotřebu jako podnik. Abychom toho mohli dosáhnout, je

nutno měnit správní kulturu jednání a chování organizace – řídicích a výkonných prvků včetně TOP managementu.



Obr. 3

Správní kultura

Základním předpokladem k ekonomizaci činností v prostředí obrany je adekvátní správní kultura jednání a chování. V souvislosti s tímto předpokládáme, že správní kultura [21] je slibný koncept konceptu pro realizaci ekonomizaci činností v podmínkách plně profesionalizovaných ozbrojených sil. Pojem správní kultura se dělí podle způsobu působení na různé základní typy, a sice na kulturu řízení, kulturu kontaktu a jednání.

V historickém nedlouhém vývoji se postupem času vykrystalizovaly dva hlavní definiční proudy. Jednak se jedná o takové představitele, kteří navrhuji spíše antropologicky orientovaný pojem správní kultury. Podle jejich názoru je třeba správní kulturu považovat za „nadfenomén“, který určuje způsob chování a života vůbec.

Za nejvýznamnější faktor omezené percepce můžeme považovat stereotypy. [22] V převážné většině případu naše vnímání neprobíhá od pozorování k definování, ale od předem vytvořené definice události k jejímu pozorování. V rozlehlém, komplexním a zmateném světě vnímáme pouze to, co pro nás nadefinovala naše kultura se svými stereotypy.

Samotný tento před-rozumový (stereotyp předchází užití rozumu) proces vnímání nehodnotíme pouze negativně, nýbrž jej považuje za ekonomický a de facto jediný způsob, jak se přiblížit k nestálé realitě, aniž bychom se vyčerpali pod tíhou neustálého přívalu změn. Problém vidíme v charakteru stereotypů ve vojenském prostředí, důvěře a nekritičnosti s jakou je používáme, v jejich zneužívání k parciálním účelům. Stereotypní vnímání problému totiž vždy zatemňuje určitý aspekt reality v zájmu aspektů jiných.

Takovým příkladem je např. „profesionalizace“, pod jehož procesem armáda deklaruje nové postupy, aniž by si však připravila své velitelské stupně a své myšlení odpovídajícím novým skutečnostem plynoucím např. ze skutečnost, že vojenské povolání se vyhledává a hodnotí jako

každé jiné na společenském trhu práce. Stereotyp tak mnohdy místo ekonomizace úsilí může vést k plýtvání lidskou energií prostě proto, že nám neumožní vidět to, na co nejsme zvyklí se dívat, že nám vkládá do úst soudy před tím, než vůbec pohlédneme na důkazy. [23]

Podle tomu odpovídající všeobecné definice může být kultura interpretována jako celek všech vnějších životních projevů jedné skupiny, neboli též jako vše, co tvoří společnost. Pod tento pojem by samozřejmě následně spadaly veškeré hodnoty a normy, také chování a všechny, z toho vycházející, uměle vytvořené předměty. V této souvislosti je však ihned patrné, že toto chápání kultury nabízí jen těžko vymežitelný a využitelný základ pro bádání v oblasti uvnitř ozbrojených sil. Proto se také etabloval druhý spíše empiricky-sociálně orientovaný hospodářský proud, který pojímá pojem kultury mnohem úžeji a který je možno vzhledem k metodickým postupům dělit ještě do dvou podskupin.

Za prvé je to skupina, která měří, jaký je postoj členů společnosti vůči odpovídající obraně, či „pohled občana“ a za druhé je to skupina, která zkoumá postoje uvnitř obrany, čili „pohled úředníka“. S ohledem na politický pojem kultury je nutno pod pojem správní kultura zařadit z tohoto sociálně vědeckého hlediska všechny subjektivní hodnoty, názory, postoje a orientace, ale i procesy, avšak ne strukturu, organizační formu či chování. Protože politická kultura tyto pojmy vztahuje na politický systém, bylo by možné zařadit správní kulturu jako „závislou proměnnou“ politického systému, do určité míry jako částečné vyjádření všeobecné politické kultury. Správní kulturu tak rozumíme jako „*mind set*“ či „*software*“ organizace, přičemž v následujícím textu bude popsáno, která „filozofie“ či jaký „vnitřní duch“ je základem odpovídající organizace.

S důraznější ekonomizací mohou být spojeny také nežádoucí vlivy. V této souvislosti a na pozadí názorového hlediska, které bere v potaz správně-vědecké, a tím také politické, právní a podnikově hospodářské aspekty, není možné zkoumat ekonomizaci ozbrojených sil už od počátku jen z jednoho úhlu pohledu.

Oblasti a směry ekonomizace činností

Z hlediska významu pro možnou ekonomizaci činností v rámci ministerstva obrany, je nutno uvést na prvním místě nové pojetí prvního základního typu kultury: řídicí kultura, při níž probíhá řízení primárně prostřednictvím pravidel a norem, jaké jsou např. uvedeny v organizačních řádech, nebo interních normativních aktech ministerstva. Odchýlit se od těchto pravidel není buď vůbec možné, či pokud je to možné, pak jen v nepatrném rozsahu. To vyžaduje vysokou náročnost na tyto interní normativní akty jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska času jejich vydání, aby po přijetí zákona se jimi mohly jednotky ihned řídit, ale později i z pohledu jejich aktualizace.

Druhou formou je kontaktní kultura. Zde se uskutečňuje řízení především na základě domluv a vyjednávání, čili přímým kontaktem mezi dotýcnými, což se podobá příkladu občanských fór a zájmových skupin ve veřejném sektoru, netýká se to ministerstva obrany.

Konečně třetím typem je vyjednávací kultura, kdy je řízení vykonáváno prostřednictvím dohod všeho druhu, jako např. smluv, a cílových dohod, a tento typ platí plně i pro ministerstvo obrany. Avšak tento typ správní kultury je nejobtížněji dosažitelný. V každém případě vyžaduje obchodně ekonomické vzdělání a pro jistou skupinu vojenských manažerů i právnícké specializační vzdělávání.

Ekonomizace ozbrojených sil by pak, co se týče např. oblasti řízení akvizičního procesu, měla vyústila spíše v méně „řízenou“ kontaktní a vyjednávací kulturu, v kulturu s méně

pevnými pravidly. Na jednu stranu by se vnitřní vztahy přizpůsobily ve vyšší míře přímé komunikaci a vzájemné debatě s jedním každým spolupracovníkem, na druhou stranu by se vnější vztahy ve zvýšené míře uskutečňovaly v rámci řízení jednotlivě vyjednaných smluv či cílových dohod. Tento doporučený postup vyžaduje rozsáhle obchodně ekonomické vzdělání jak již bylo naznačeno.

Ve svém důsledku umožní obchodně ekonomické vzdělání dojít v ozbrojených silách ke zploštění hierarchie a navenek k většímu otevření organizace ozbrojených sil vůči oblasti soukromého podnikání, plně v podmínkách zvýšené nákladové efektivity. Tato teorie by mohla být shrnuta rovněž pojmem „odstraňování byrokracie prostřednictvím zrušení správního pořádku“ či jednoduše – „méně papírování“.

Toto souvisí totiž se zavedením nových struktur ve vnitřních vztazích a novým jasnějším a jednodušším rozdělením rolí mezi politikou a obranou, mezi koncepcí a exekutivou, přičemž by se mělo propagovat vytváření balíčků odborných i zdrojových zodpovědností na bázi procesního řízení v decentralizovaných strukturách, protože samostatnost a kontrola nákladů je jedním z nejpodstatnějších rysů ekonomizace činností.

Dále by měly být zavedeny zcela nové postupy. [24] Nejprve musíme zmínit produktový koncept, podle nějž budou všechny vnitřní i vnější výkony obrany shrnuty do takzvaných produktů, tedy skupin rozdělených podle druhu, množství, právních podkladů, stanovených cílů, cílových skupin a výkonových ukazatelů. K tomu je třeba připočítat rovněž flexibilní rozpočtování, tedy víceleté plánování a vytváření globálních sum, jimiž budou jednotlivé velitelské stupně samostatně vybaveny. Budou pak hospodařit v podvojném účetnictví, aniž by jim v následujícím roce byly zkráceny veškeré přebytky a úspory vzniklé dobrým hospodařením. Zamezí se tak takzvané „nákupní horečce“ mnoha jednotek, při níž se vždy na konci roku vydávaly poslední peníze, které byly k dispozici, a to často ukvapeně a většinou nesmyslně. Navíc by měly být rozpočty flexibilněji přístupné a vzájemně alespoň v podoblastech přenosné.

Rovněž by mělo být využíváno konsekventní nákladové a výkonové účetnictví ve všech oblastech ozbrojených sil, které bude úzce spojeno s controllingem, to znamená s neustálou výkazní dokumentací podloženou číselnými údaji, aby bylo možné hlídat „nové svobody“ decentralizovaných jednotek, a to účinně a s nízkými náklady. [25] Možnosti financování (leasingové financování, [26] pořizování nákupů v balících, postoupení pohledávky), cílové dohody a kontraktování, čili přesun vykonávání úkolů na soukromé společnosti prostřednictvím smluv, [27] by měly tvořit rovněž nové pokusy o postupy, které by měly vést ke zjednodušení, a tím též konečně ke snížení nákladů na provoz ozbrojených sil. [28]

V systému řízení lidských zdrojů, pak v popředí stojí neustálé vzdělávání a kvalifikace personálu a jeho flexibilnější využití prostřednictvím změněných a otevřenějších pracovních smluv se systémem pobídek, doplňkových prémie a nových metod odměňování zaměstnanců. Toto vše by mělo být podpořeno využíváním nového obsáhlejšího způsobu zpracování ekonomických dat.

V rámci procesu ekonomizace činností by bylo vhodné zavést model nákladové a výkonové zodpovědnosti, tj. snižovat rizikovost rozpočtového systému hospodaření. Jedná se o to, aby si do budoucna všichni silněji vstřípili prostřednictvím nové řídicí filozofie ekonomický způsob zacházení se zdroji, které jim již byly svěřeny, jako podstatné měřítko myšlení a jednání. Zde to znamená vytvořit formální struktury, které mohou podpořit vznik pobídkových systémů a volného prostoru k tomu, aby se zaměstnanci ozbrojených sil otevřeli ekonomičtějšímu způsobu myšlení. Inspirací pro nás může být přístup Bundeswehru při sledování nákladů a nákladovosti ve výkonu jak vojenských, tak i zabezpečovacích činností. [29]

Modul nákladového a výkonového účetnictví by měl přesně ty samé cíle jako jsou v/při novém modelu řízení. Takto pojaté nákladové a výkonové účetnictví naráží na klasický problém, a sice že na základě účetního vedení rozpočtu MO v žádném případě nedochází k transparentnosti nákladů, protože rozpočet nezná žádný systém výkonových ukazatelů. Do budoucna by měly jednotlivé velitelské stupně přesto mít možnost disponovat omezenými flexibilními rozpočty, které budou obsahovat výdaje, jež mohou být ovlivněny na místní úrovni, a nabízet možnost nárokovat si finanční náhradu za služby vůči třetím osobám pro vlastní potřebu.

Přesné informace o průběhu událostí a jejich skutečné efektivitě umožňuje získat controlling prostřednictvím cíleného a obsáhlého zjišťování údajů o nákladech, což se ukázalo jako účinný řídicí nástroj v soukromé sféře.

V procesu nákupu zboží a služeb by se mělo zkoumat, zda je ekonomičtější, když výkon odpovídající kvality poskytnou ozbrojené síly jako dodavatel, živnostník či samotná vojenská jednotka působící na tomto místě, pro naši potřebu ji nazvěme „vnitřní jednotka“. [30] Je to tzv. srovnání mezi industriálním modelem a modifikovaným (tedy prostřednictvím určitých nových řídicích metod „optimalizovaným“) vlastním modelem v podmínkách ozbrojených sil.

V našich současných podmínkách zmizel proces zlepšovateľského hnutí, který se v současnosti do naší ekonomiky vrací, především přes japonské a korejské společnosti, podnikající u nás na základě investičních pobídek. Každý pracovník by měl být veden k tomu, aby předkládal zlepšovací návrhy, které povedou ke snížení nákladů. Jde totiž o to, aby hospodaření byl cílově vztažný proces na všechny jednotky a oblasti armády.

Závěr

„Závěrem lze konstatovat, že v období měnícího se akvizičního systému a zavádění katalogizace, standardizace atd., už nelze ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů chápat a uskutečňovat jenom jako parciální činnost náležící do přípravy odborníků s ekonomickou profilací. Teorie i praxe stále výrazněji poukazuje na to, že je nutné uskutečnit komplexní opatření ve výchovně vzdělávacím systému, stanovující jisté znalostní ekonomické minimum, reflektující na specifické podmínky armády. Takto orientovaná všestranná příprava vojenského profesionála vytváří prostor pro změnu myšlení, ale i přístupu, v rámci kterého ‚ekonomizace‘, vojenských činností se stává a musí stát záležitostí všech zainteresovaných složek armády jak v rovině výkonné, tak i řídicí.“ [31]

K efektivnosti řízení zdrojů v prostředí obrany jako průvodního jevu ekonomizace činností přispějí i moderní ekonomické nástroje. Mezi tyto moderní ekonomické nástroje počítáme především:

- ❑ procesní řízení,
- ❑ nová správní kultura,
- ❑ nákladová a výkonová zodpovědnost,
- ❑ flexibilní rozpočtování,
- ❑ nákladové a výkonové účetnictví,
- ❑ standardy,
- ❑ poměrové ukazatele,
- ❑ procesní audit,
- ❑ controlling,
- ❑ provádění efektivních, systematických a koordinovaných kontrolních činností k zajištění přehledného financování,

- ❑ aplikace CAF – společný hodnotící rámec,
- ❑ průběžné ekonomické vzdělávání pro vojenské manažery,
- ❑ marketing,
- ❑ nové metody odměňování zaměstnanců.

Bude potřebné ověřit předpoklady pro zavedení specifických ukazatelů, především analyzovat výdajové bloky a okruhy ve vztahu ke schválené programové struktuře. Bude nutné posoudit způsob stanovování úkolů a činností z hlediska alokace zdrojů správcům výdajových bloků a výdajových okruhů. Problémy při efektivní alokaci zdrojů v rámci rezortu vyplývají především z permanentních změn úkolů, nestability procesů, organizačních, mobilizačních a dislokačních změn, pozdní vydávání směrnice pro střednědobé plánování. [32]

K podpoře výkonného nasazení zdrojů v armádě by se měl ponechat odpovědným pracovníkům větší prostor pro rozhodování, které může vést k optimalizaci výsledků na základě jejich ekonomického chování s vazbou na motivační faktory. Plně to platí i při probíhající a objektivně nikdy nekončící reorganizaci ozbrojených sil. Ekonomické myšlení musí produkovat ekonomická rozhodnutí, musí být měřítkem vhodného výběru personálu a musí být samozřejmou a daleko více respektovanou součástí vzdělávacích aktivit.

V současné složité situaci vojenského rozpočtu a ekonomického řízení připomeňme citát Michela de Montaigne: *„Plus ça change, plus c'est la même chose.“* [Čím více se to mění, tím stejnější to je.]

Věci se nezmění, když je jen jinak nazveme. Nemůžeme se spolehnout na ideje, že se samy prosadí svou pravdivostí. Mnoho činů je třeba k naplnění byť jedné odvážné myšlenky a tou je, že ekonomickou racionalitu nelze prosadit jinou cestu než využíváním standardních, ale i nových, moderních a vysoce účinných ekonomických nástrojů řízení aplikovatelných ve veřejném sektoru.

Armáda na úseku ekonomizace činností vykonala již mnoho pozitivního. Mnohými transformačními nebo reformními kroky zasela do povědomí svých příslušníků nové myšlenky a přístupy k hodnocení zdrojové stránky hospodaření. Výsledky se nemohou dostavovat okamžitě. Jak ukazují zkušenosti jiných armád, náročnost postupně uskutečňovaných změn přináší první výsledky až po mnoha letech.

O tom, že armáda na cestě ekonomizace činností udělala hodně práce, svědčí i vyjádření vrchního velitele ozbrojených sil, prezidenta republiky Václava Klause při návštěvě praporečního cvičení 73. mechanizovaného praporu „Hanácký“ na Libavě v červnu 2007. Ve svém vystoupení uvedl: „Vzpomínám si, jak jsem byl před deseti lety jako předseda vlády v Přáslavicích, kde mi ukazovali tanky a jednotlivé nábojnice do děl a tanků. Zkoušel jsem tam všechny od posledního vojáka až po zástupce Ministerstva zahraničních věcí, a ptal jsem se jich: prosím vás, kolik stojí vypálení dělostřeleckého granátu? Jen jsem se tehdy utvrdil v tom, že nikdo z přítomných neměl sebemenší tušení o této věci. Tenkrát jsem to považoval za něco naprosto nepřijatelného,“ vzpomínal Václav Klaus.

Tentokrát se prezidentovi pokaždé dostalo konkrétních odpovědí, třeba kolik stojí jeden výstřel z tanku nebo hodina letu nadzvukového letounu. Velitel tohoto praporu, pplk. Jaromír Durma uvedl: „Vnímání výše nákladů v armádě proto považujeme za nesmírně pozitivní krok vpřed.“ Prezident Václav Klaus v této souvislosti uvedl: „S uspokojením jsem zjistil, že i toto konkrétní cvičení má pevný rozpočet napočítaný na koruny, a ne na miliardy nebo desítky milionů korun.“ [33]

Poznámky k textu:

- [1] URBAN, R. Ekonomické minimum pro důstojníky. *Vojenské rozhledy* 2/2002.
- [2] **Manažerská ekonomika** je ekonomická vědní disciplína, která je aplikací ekonomických teorií a metod do praxe manažerského řízení; jako samostatný předmět vznikla zhruba před 35 lety v USA. Je považována za integrující předmět, spojující jednotlivé „funkční“ předměty v oboru podnikového hospodářství (business administration), jako je účetnictví, finance, marketing, personalistika a výroba, a předměty odvětvových ekonomik, jako průmysl, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví aj., s předměty, které lze považovat za „nástroje“, kvantitativní analýza, operační výzkum, management teorie her, metody optimalizace. Vychází z čistě teoretických věd, jako je ekonomie (především mikroekonomie) a teorie firmy, a exaktních (matematizujících) věd a nástrojů, jako je ekonometrie, kvantitativní analýza, teorie her, statistické odhady, prognózování, metody ekonomické optimalizace. Je to vědní disciplína vysoce praktická, která poskytuje manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci, především pro optimální řešení různých rozhodovacích problémů; těmi hlavními jsou stanovení cen výrobků, volba výrobní technologie, určení optimální výše zásob, rozhodování o investicích, způsoby financování podniku. Z tohoto hlediska je manažerská ekonomika „nástrojem“ k řešení manažerských problémů. Principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace. Typickou americkou učebnicí je *Managerial Economics* (James L. Pallas, Mark Hirschey, Dryden Press 1990), která má kapitoly: Podstata manažerské ekonomiky, Ekonomická optimalizace, poptávka a nabídka, Analýza poptávky, Odhad poptávky, Předpovídání, Výroba, Analýza nákladů, Lineární programování, Struktura trhu, Praxe stanovení cen, Úloha vlády v tržní ekonomice, Rozhodování za nejistoty, Kapitálové rozpočtování.
- [3] Je to druhá generace manažerského účetnictví.
- [4] ŠKUTA, R., ŠTANCL, L. Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu odborné přípravy průzkumných jednotek AČR. *Výzkumná zpráva k: VP K 102/1-2008*, Brno: Univerzita obrany, 2008, 29 s. plus přílohy.
- [5] Ekonomie (z řec. oikos, dům, domácnost), pův. správný způsob vedení domácnosti a obstarávání obživy. Později věda o hospodaření s omezenými zdroji, bohatství, blahobytu. Makroekonomie se zabývá celkovým hospodářským prostředím státu (finance, měna, daně, úroky), mikroekonomie se zabývá hospodařením jednotlivých firem a subjektů.
- [6] KRČ, M. *Vybrané kapitoly ekonomiky obrany státu*. Vyškov: VVŠ PV, 2004, s. 9 -16.
- [7] Kvalita (z lat. qualis, jaký); všechno to, nač se ptáme otázkou »jaký?«, vlastnosti, již nelze změřit a vyjádřit číslem (např. hebkost). Rozlišujeme kvalitu primární, které jsou ve věcech (např. velikost, tvar, pohyb), a kvalitu sekundární, které věc vyvolává v našem vědomí (např. barva, jas, tón). Ty se pak musíme a nebo snaží nahradit měřitelnými kvantitami.
- [8] Definice je slovní vymezení (obsahu) pojmu, výklad významu slova, (termínu, výrazu) uvedení jeho podstatných znaků a rozšiřujících vlastností, nesmí obsahovat zápory, musí být jednoznačná a přehledná.
- [9] Pojem je tvořen slovy, reprezentuje určité významy, je součástí vět. Pojmy mají složku denotační a konotační. Denotace vypovídá o tom, na co referujeme (označované), má vztah k observačním větám. Konotace jsou přidáné další významy, které nejsou bezprostředně s pojmem spojené. Pojmy individuální jsou jednoduché, spojené s denotacemi, používané v přirozeném jazyce. Pojmy obecné jsou spojeny s konotacemi, patří k vědění, vytvářejí vědecký jazyk. Pojmy odpovídají na otázku „co?“.
- [10] Veřejná správa je pojem sloužící k označení rozmanitých procesů, institucí a výkonů funkcí v rámci správ „věcí veřejných“. Pod tímto pojmem lze chápat nejen výkon státní správy, ale též výkon místní samosprávy. Subjektem veřejné správy je stát (resp. státní orgány a instituce) místní samosprávy. Veřejná správa vykonává tzv. veřejnou politiku. V různých oblastech života jedince a společnosti.
- [11] HYNKOVÁ, V. Makroekonomický význam aplikace ekonomických nástrojů v rezortu obrany. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, str. 122. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [12] Oikonomike – řecky ekonomika, ve svém významu vedení domácího hospodářství.
- [13] Veřejný sektor lze definovat korektně na základě více kritérií (podle subjektů rozhodujících o zaměření a o rozsahu jeho činností), podle funkcí, podle odvětví nebo oborů, vlastnictví, charakteru institucí a způsobu jejich financování, míry soběstačnosti a míry závislosti těchto institucí na dotacích z veřejných rozpočtů: Jde proto o sektor (státní nebo municipální) zahrnující činnosti související buď s výkonem státní správy či místní samosprávy nebo s alokační, redistribuční či stabilizační funkcí státu (obce, města).
- [14] *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, str. 9. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [15] Vnitřní hodnocení podniku jako nástroj managementu kvality pro veřejnou správu založený na standardizovaném hodnocení stavu podniku svépomocí. Podle *Společný hodnotící rámec (Model CAF): Zlepšování*

pomocí sebehodnocení. Vydání 3., upravené, Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01704-8.

- [16] Ekonomové zkoumají přínos jednotlivých produkčních faktorů nikoli zkoumáním konkrétních užití jejich instancí, ale užívají produkční funkce agregující chování subjektů v celé ekonomice. V teorii růstu znající jen klasický Solowův model nemá vzdělání místo, protože se předpokládá, že výstup je určen dvěma faktory – homogenní prací a kapitálem – a tržním prostředím, ve kterém se všechny faktory plně zhodnocují vzhledem k jejich příspěvku k výstupu. Nové teorie růstu v sobě zahrnují i zohlednění práce s různou úrovní vzdělání nebo jiné kvalifikace a přicházejí s řadou externalit ovlivňujících produkci, ke kterým může přispívat vysokoškolské vzdělání. Týká se to jednak toho, že lidské zdroje přítomné na úrovni celé ekonomiky nebo jejího sektoru ovlivňují jednotlivé podniky a přitom působí efekt rostoucích výnosů v ekonomice jako celku navzdory tomu, že výnosy na úrovni podniku jsou konstantní. Kromě tohoto působení může vzdělání dále ovlivnit produktivitu v celé ekonomice například tím, že zlepší obecné podmínky uplatnění výzkumu a vývoje, a také tím, že vytváří lidský kapitál přímo ovlivňující akumulaci poznatků, přičemž oba tyto mechanismy přispívají k růstu produktivity.
- [17] Může se jednat o ekonomické ukazatele, balanced scorecard (vyvážené ukazatele), certifikáty ISO (International Standards Organization), benchmarking a nástroje hodnocení kvality, plnění standardů.
- [18] ŠMOLDAS, P., VODÁKOVÁ, J. Soubor úspěšných opatření jako nástroj hospodárnosti využití finančních zdrojů. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, s. 133-139. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [19] **Institucionalismus** – ekonomický směr využívající usměrňující role nadřízených institucí. Jeho vznik je datován do poslední třetiny 19. století. V současnosti se hovoří o neoinstitutionalismu.
- [20] STRUNZ, H. *Management im militärische bereich*. Lohmar/Köln: Eul Verlag, 2006. ISBN 13: 978-3-89936-505-4.
- [21] Kultura (z lat. *colere*, pěstovat) souhrn dovedností, zvyků, životních norem, myšlenek a děl, který se v rámci určité společnosti pěstuje a předává učněním (hmotná a nehmotná kultura).
- [22] Stereotypy – rigidní mentální obrazy a víry určující chápání lidí, předmětů a událostí.
- [23] STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007, s. 163.
- [24] Moderní účtování nákladů v AČR. *Vojenské rozhledy* 4/2001, s. 58-66.
- [25] Teoretické a metodologické předpoklady sledování nákladů v AČR. *Vojenské rozhledy* 3/2006; KRČ, M. Náklady jako předpoklad pro aplikovatelnost moderních ekonomických nástrojů v prostředí obrany. In VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: AVIS 2008.
- [26] Přístup k leasingu v ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy* 4/2003, s. 23-36.
- [27] Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. *Vojenské rozhledy* 1/2006, s. 35-56.
- [28] K této problematice se publikovalo rozsáhle ve Vojenských rozhledech, např. články Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy* 3/2003, s. 71-83; Některé ekonomické poznámky o podmíněnosti zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy*, 2007 mimořádné číslo; nebo KRČ, M. Ekonomické nástroje nepoužívané v rezortu MO ČR – náměty pro jejich implementaci. In VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. Praha: AVIS 2008, 259 s. ISBN 978-80-7278-438-7.
- [29] STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007, s. 149-166. Tato stať pojednává o managementu ve vojenství, kde základ řízení tvoří právě ekonomické aspekty.
- [30] O tomto postupu v americké armádě jsme již psali ve: KRČ, M., PICKA, J. Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. *Vojenské rozhledy* 1/2006.
- [31] URBAN, R. *Místo a úloha ekonomického vzdělávání v kultivaci vojenského profesionála s demonstračním systémem vzdělávání Maďarské armády*. Závěrečná práce kurzu bezpečnostní politiky. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000, 30 s.
- [32] Zpracováno podle KRÁLOVÁ, S. Nové prvky ekonomického řízení a jejich aplikace v praxi. In *Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008, s. 45. ISBN 978-80-7231-312-9.
- [33] *A report*, č. 14-15/2007.

Literatura:

- ESTLER, O., KNAACK, A. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Mannheim: Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik, 2004. 78 s.
- GAUSE, C. *Die ökonomisierung der Bundeswehr. Strategische neuausrichtung und organisationskulturelle rahmenbedingungen*. Frankfurt am Main: Deutsche Universitäts-Verlag, 2004, 108 s.

- CHEMIŠINCOVÁ, M. *Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu vybraných procesů v resortu Ministerstva obrany*. Brno: Univerzita obrany Brno, 2007, bakalářská práce, 53 s.
- KAPLAN, R., NORTON, D., P. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha 2000.
- KRČ Miroslav. *Co nás co stojí. Vojenské rozhledy* 2/2005, s.27-39. ISSN 1210-3299.
- KRČ Miroslav. *Moderní účtování nákladů v AČR. Vojenské rozhledy* 4/2001, ISSN 1210-3299.
- KRČ, M., PICKA, J. *Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR. Vojenské rozhledy* 1/2006, ISSN 1210-3299.
- KRČ, M. a kol. *Metodologie vědy a vědeckého poznání*. Brno: Univerzita obrany, 2005, 193 s. ISBN 80-7231-004-6.
- KUNC Svatopluk. *Ekonomický management a hodnotové řízení*. In Sborník materiálů z mezinárodní vědecké konference „Moderní ekonomické nástroje v obraně“. Brno, 9. prosince 2004, ISBN 80-85960-94-X.
- STRUNZ, H. *Management im militär*. In *ÖMZ*, č. 2, 2007.
- STRUNZ, H. *Management im militärische bereich*. Lohmar/Köln: Eul Verlag, 2006. ISBN 13: 978-3-89936-505-4.
- ŠIROKÝ, J. *Benchmarching ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. ISBN 80-239-3935-5.
- ŠKUTA, R., ŠTANCL, L. *Možnosti modelování (simulace) ekonomických ukazatelů na příkladu odborné přípravy průzkumných jednotek AČR*. Výzkumná zpráva k: VP K 102/1-2008, Brno: Univerzita obrany, 2008, 29 s. plus 4 přílohy.
- URBAN, R. *Ekonomické minimum pro důstojníky*. In *Vojenské rozhledy* 2/2002, ISSN 1210-3299.
- URBAN, R. *Místo a úloha ekonomického vzdělávání v kultivaci vojenského profesionála s demonstrací systému vzdělávání Maďarské armády*. Závěrečná práce kurzu bezpečnostní politiky. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000, 30 s.
- ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: LINDE, 2002. ISBN 80-7201-381-5.
- A report*, č. 14-15/2007.
- Ekonomické aspekty procesů v ozbrojených silách*. Sborník z konference s mezinárodní účastí. Brno 23. a 24. října 2007. Brno: UO, 2008. ISBN 978-80-7231-312-9.
- Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování pomocí sebehodnocení*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01704-8.

Zejména díky systému kolektivní obrany NATO a prohlubující se evropské integraci nehrozí v dohledné budoucnosti vypuknutí žádného vojenského konfliktu v Evropě, který by závažným způsobem ohrozil politickou nezávislost či územní integritu naší vlasti. Přesto, či spíše právě proto se Česká republika musí aktivně podílet na zachování tohoto prostoru sdílené bezpečnosti včetně obhajoby společných zájmů vojenskou silou tam, kde to bude nutné. Již nyní naši vojáci pomáhají udržovat bezpečnost a stabilitu v řadě krizových oblastí světa, od Kosova přes Irák až po Afghánistán. Vedle toho poskytují důležitou podporu integrovanému záchrannému systému naší republiky a jsou neustále připraveni zasáhnout na pomoc obyvatelstvu v případech velkých přírodních pohrom či průmyslových havárií. Je proto odpovědností vlády, která vojáky do těchto náročných a mnohdy nebezpečných misí vysílá, aby jim zajistila odpovídající podmínky. To je cílem celé transformace resortu obrany a Dlouhodobá vize je jen jedním z mnoha kroků tohoto dlouhodobého a náročného procesu.

Ministryně obrany ČR Vlasta Parkanová
Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany
A report 20/2008