
Recenzovaný článek

Využití evaluačních nástrojů NATO pro hodnocení připravenosti pozemních a vzdušných sil Armády České republiky

The use of NATO Evaluation Tools for the Assessment of the Czech Land and Air Forces Preparedness

Petr Slíva, Tomáš Špok

Abstrakt: Článek pojednává o způsobu uplatnění evaluačních nástrojů, využitelných pro hodnocení připravenosti nedeklarovaných velitelství a jednotek AČR. V rámci výzkumu byly analyzovány přístupy ČR a NATO s využitím komparativní analýzy, doplněné v rámci sběru dat strukturovaným rozhovorem. Výsledky výzkumu potvrdily nejednotný přístup, při aplikaci standardizovaných nástrojů a metod pro hodnocení u nedeklarovaných jednotek pro NATO a EU. Na základě výsledků analýzy a s využitím přístupů nejlepší praxe byl formulován jednotný/inovativní přístup k hodnocení připravenosti všech velitelství a jednotek na závěr každého cyklu operační přípravy AČR.

Abstract: The article deals with the method of application of evaluation tools, applicable for the evaluation of the preparedness assessment of undeclared headquarters and units of the Czech Armed Forces. As a part of the research there were analysed the approaches of the Czech Republic and NATO using of a comparative analysis supplemented by a structured interview. The results of the research confirmed the inconsistent approach to the application of standardized tools and methods for evaluation of units, which are not declared for the NATO and the EU Task Forces. Based on the results of the analysis and with the utilization of the best practice approaches, there was formulated an innovative approach to assessment of the required capabilities of all headquarters and units. The evaluation of these preparedness is carried out at the end of each Czech Armed Forces operational training cycle.

Klíčová slova: hodnocení; příprava; schopnost.

Key words: Assessment; Preparation; Capabilities.

ÚVOD

Vstupem do NATO v roce 1999 se Česká republika zavázala k plnění závazku kolektivní obrany vyplývající z článku 5 Severoatlantické smlouvy. Příspěvek ke kolektivní obraně je založen jak na schopnostech společné obrany, tak i na individuálních schopnostech vlastní obrany jednotlivých členských států (článek 3 Severoatlantická smlouva). K hodnocení těchto schopností a připravenosti plnění závazků společné obrany si NATO vytvořilo normativy sloužící ke standardizaci prováděných hodnocení – evaluační nástroje NATO.

AČR v posledních letech prochází významnými změnami, a to jak ve struktuře, tak i ve schopnostech, odrážející zejména rychle se měnící bezpečnostní prostředí a rozvoj schopností v souladu s Konceptí výstavby Armády České republiky 2030 (KVAČR 2030). Na tyto změny pružně reaguje i oblast přípravy¹. Nutnost provázanosti procesu aliančního plánování schopností s národním, a zejména pak jejich dosahování prostřednictvím společné přípravy, vedlo ke vzniku Doktríny operační přípravy AČR (DOP AČR). DOP AČR představuje klíčový dokument v oblasti přípravy AČR, a proto je nezbytné při zkoumání problematiky hodnocení a certifikace velitelství a jednotek z ní vycházet.

Současné prostředí k vedení operací je značně dynamické a neustále generuje nové požadavky na schopnosti. Jak uvádí dokument Bezpečnostní prostředí – *Sektorová analýza a implikace pro ozbrojené síly ČR 2020, na bezpečnostní prostředí mají nezanedbatelný vliv jak klimatické změny, migrace, tak i zhoršená ekonomická situace související s pandemií COVID-19*². Tyto vlivy také podporují proces sdílení schopností. K plnění úkolů pro konkrétní operace vznikají úkolová uskupení, pro která je nezbytná interoperabilita a schopnost působit v mezinárodním prostředí. Pro zabezpečení interoperability je tedy nezbytné mít definované společné standardy.

Zavedením Doktríny Operační přípravy AČR (DOP) AČR vyvstal požadavek vytvoření modelu hodnocení operační přípravy, který bude aplikovatelný a bude provázaný s aliančními standardy, mimo jiné i v oblasti hodnocení. Jeho aplikací pak dojde k doplnění jednotlivých cyklů přípravy úkolových uskupení o definovaný způsob hodnocení odrážející národní požadavky v souladu se schválenými plány operační přípravy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A POUŽITÁ TERMINOLOGIE

Účelem analýzy zkoumané problematiky bylo zhodnocení současného stavu a navržení řešení v oblasti hodnocení na konci každého cyklu přípravy AČR se zaměřením na nedeklarovaných velitelství a jednotky AČR. Doktrína se stala teoretickým základem pro plánování, realizaci a hodnocení stavu připravenosti k operačnímu nasazení dle požadovaných standardů a norem NATO a EU. Po vymezení řešené problematiky a nastudování

¹ Příprava personálu je tvořena uceleným systémem výchovy, vzdělávání a výcviku.

² Bezpečnostní prostředí sektorová analýza a implikace pro ozbrojené síly ČR 2020, Richard Stojar et al., ISBN978-80-7582-375-5, DOI10.3849/978-80-7582-375-5, Brno 2021

dostupných zdrojů byla provedena jejich analýza a předloženy teoretická východiska. Pro jednotné pochopení zkoumané problematiky, byly vymezeny základní termíny:

Operační příprava AČR (OP AČR) je cílevědomá a dlouhodobě plánovaná příprava, která rozvíjí, udržuje nebo zdokonaluje operační pohotovost AČR jako celku, pro operační použití jednotlivců a jednotek k vedení vojenských operací.³ Samotná operační příprava je definována v odborném slovníku jako „výcvik, který rozvíjí, udržuje nebo zlepšuje operační pohotovost jednotlivců nebo jednotek.“⁴

Operační pohotovost je schopnost jednotky, útvaru, lodi, zbraňového systému nebo výzbroje plnit úkoly nebo funkce, pro které jsou určeny nebo začleněny do organizační struktury.

Cílové požadavky schopností operačního nasazení je soubor požadovaných schopností jednotek AČR definovaný u každého organizačního celku (OC) AČR v dokumentu Cílové požadavky schopností operačního nasazení (CPSON), který vychází ze Seznamu požadovaných schopností OS ČR a operačního předurčení konkrétního OC.

V rámci zkoumané problematiky také často dochází k zaměňování některých pojmů, jako kontrola, hodnocení, ověření a certifikace. Proto je nezbytné tyto pojmy si definovat a dále nezaměňovat.

V rezortu Ministerstva obrany (MO) je zabezpečen jednotný postup při kontrolní činnosti aplikací RMO č. 40/2014 Kontrola v rezortu MO (vnitřní kontrolní řád), který využijeme k definování pojmu kontrola.

Kontrola je činnost uskutečňující se v souladu s právními a vnitřními předpisy, kterou se zjišťuje skutečný stav věci, nakolik odpovídá stavu žádoucímu, identifikuje příčiny zjištěných nedostatků a doporučí způsobu odstranění zjištěných nedostatků.⁵

Hodnocení (Evaluation) je strukturovaný proces posuzování činností, schopností a výsledků na základě stanovených norem a kritérií.⁶ Hodnocení jednotky je součástí několikaletého cyklického procesu hodnocení.⁷

Ověření (Validation) je potvrzení schopností a výkonnosti organizací, jednotlivců, výzbroje a techniky či systémů plnit stanovené normy či kritéria prostřednictvím poskytnutí objektivního důkazu.⁸

Certifikace (Certification) je proces oficiálního uznání, že organizace, jedinci, výzbroj a technika nebo systémy vyhovují definovaným normám či kritériím.⁹

³ Doktrína operační přípravy Armády České republiky. AČR (SRS MO). Praha, červen 2021, s.4.

⁴ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.386.

⁵ RMO č. 40/2014, Kontrola v rezortu Ministerstva obrany (vnitřní kontrolní řád). IAČR. Praha, duben 2014, s.2.

⁶ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.143.

⁷ ACO Directive 075-013 Evaluation and Certification Policy

⁸ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.352.

⁹ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.77.

NATO CREVAL je systém hodnocení operační pohotovosti velitelství a jednotek pozemních sil členských zemí NATO, předurčených k rozvinutí a působení v Aliančních operacích podle společných standardů (ACO Force Standards).

NATO TACEVAL je systém hodnocení operační pohotovosti velitelství a jednotek vzdušných sil členských zemí NATO, předurčených k rozvinutí a působení v Aliančních operacích podle společných standardů (ACO Force Standards).

Nedeklarované/deklarované velitelství a jednotky jsou velitelství a jednotky pozemních a vzdušných sil, které nejsou deklarovány v rámci ambice ČR do hotovostních sil NATO v rámci NATO Response Force (NRF), systému NATO Integrated Air and Missile Defence System (NATINAMDS) nebo jako schopnost v rámci NATO Readiness Initiative (NRI).

Cyklus operační přípravy je definován čtyřletým obdobím, na něž je zpracován dokument Cílové požadavky schopností operačního nasazení (CPSON), který stanovuje cíle operační přípravy, plán operační přípravy (POP), který stanovuje způsob dosahování cílů a je realizován souběžně s obdobím čtyřletého procesu obranného plánování NATO (NATO Defence Planning Process, NDPP). Zahrnuje čtyři etapy a to: 1. etapa – prapor, 2. etapa – brigádní úkolové uskupení (bÚU), 3. etapa – nasazení, 4. etapa – obnova sil.

2 METODOLOGIE

V rámci zkoumané problematiky hodnocení operační přípravy u velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil bylo odpovědět si na otázky: Jakým způsobem aplikovat již existující evaluační nástroje NATO v národním prostředí? Jak aplikovat tyto nástroje na jednotky, které nejsou deklarovány v rámci ambicí ČR pro NATO nebo EU a mají řadu limitů a omezení?

Při zkoumání dané problematiky byla jako metoda vědecké práce použita metoda sběru dat, analýzy a syntézy předmětných informací pro zkoumanou oblast. K tomu byly využity dostupné dokumenty NATO, národní normativy a direktivy, a také poznatky z praxe získané při provádění hodnocení s využitím evaluačních nástrojů JOINTEVAL, CREVAL a TACEVAL.

Pro identifikaci problému souvisejících s aplikací možného modelu hodnocení velitelství a jednotek byl využit strom problémů. Ten umožňuje zachycení příčin a důsledků včetně jejich vzájemných vazeb v logické grafické podobě.¹⁰ Metoda strukturovaného rozhovoru umožnila zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu. Smyslem bylo získání odpovědí na základě předem sestaveného souboru otázek.

¹⁰ Logický rámec [online]. Dostupné z: http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/V9/main.html?ID=5, s.1

3 OBSAHOVÁ ANALÝZA DOKUMENTŮ

Obsahová analýza byla postavena na komparaci normativů v oblasti hodnocení operační přípravy a zkušeností z aplikace aliančních nástrojů hodnocení v národních podmínkách. Takto získané poznatky byly dále využity pro návrh řešení zkoumané problematiky. Komparace se týkala dokumentů jak národních, tak i aliančních, které řeší tematiku danou problematiku. Jednotlivé normativy a regulátory byly zhodnoceny dle jejich uplatnění při hodnocení velitelství a jednotek AČR v rámci jednoho cyklu operační přípravy. V neposlední řadě bylo nezbytné se zabývat analýzou současného stavu hodnocení operační přípravy se zaměřením na velitelství a jednotky nedeklarované v rámci politicko-vojenských ambicí ČR a zkušenostmi s využíváním aliančních normativů hodnocení a jejich aplikací v národním prostředí.

3.1 Národní dokumenty hodnocení velitelství a jednotek

Základní principy provádění Operační přípravy AČR jsou ukotveny v DOP AČR, jež je strategickým doktrinárním rámcem pro její realizaci. Tato doktrína popisuje, jak způsob dosahování cílových požadavků schopností operačního nasazení, tak i ukládá povinnost tyto schopnosti pravidelně vyhodnocovat. DOP AČR lze tedy chápat jako komplexní nástroj, který řeší plánování, organizování, realizaci i vyhodnocování operační přípravy a je „současně nástrojem náčelníka Generálního štábu AČR k zabezpečení synergického účinku všech sil a prostředků, kterými disponuje pro splnění úkolů stanovených AČR k obraně České republiky“.¹¹

DOP AČR rozlišuje hodnocení na národní a mezinárodní úrovni. Na mezinárodní úrovni se odkazuje na dokumenty NATO a na národní úrovni se odkazuje zejména na předpis Vševojsk 7-12 Plánování a hodnocení přípravy vojsk v AČR a NVMO č. 49/2016 Věstníku, který byl nahrazen v roce 2021 NVMO č.4/2021 a dále jsou využívány vnitřní předpisy k hodnocení přípravy jednotlivců, jednotek a útvarů druhů vojsk. DOP AČR se odděleně zabývá hodnocením na strategické, operační a taktické úrovni, hodnocením velitelství a jednotek pro zahraniční operace a jednotek vyčleňovaných do hotovostního systému NATO.

Pro nedeklarované síly a prostředky AČR není stanovena povinnost hodnotit dle programů hodnocení NATO mimo taktickou úroveň. Na všech úrovních velení a řízení se hodnocení realizuje v souladu s vydaným nařízením odpovědného velitele. Cílem je vyhodnotit dosažené schopnosti dle plánu operační přípravy pro danou etapu operační přípravy. Využití metodiky dle programů hodnocení přípravy NATO je možné, ale není s ohledem na rozsah plněných úkolů DOP AČR přímo stanoveno jako povinnost pro strategickou a operační úroveň.

Jedním ze zásadních dokumentů ukotvujících plánování a hodnocení přípravy je předpis **Vševojsk-7-12** Plánování a hodnocení přípravy vojsk v Armádě České republiky.

¹¹ Doktrína operační přípravy Armády České republiky. AČR (SRS MO). Praha, červen 2021, s.3.

Hodnocení zahrnuje hodnocení jednotlivých zaměstnání, hodnocení při kontrolních zaměstnáních a hodnocení za etapu přípravy. Důležitost samotného hodnocení potvrzuje skutečnost, že je využito jako nezbytný podklad k plánování další etapy přípravy. Předpis se velkou mírou zabývá hodnocením při kontrolních zaměstnáních, a to zejména stanovením parametrů pro jeho provedení a způsobem hodnocení – stanovení výsledku – známka. Nenastavuje však kompletní systém, jak hodnocení provádět a nestanovuje kontrolované oblasti ani evaluační nástroje. V průběhu zpracování DOP AČR byla souběžně ovlivněna novelizace předpisu Vševojsk-1-1 a zejména pak Vševojsk-7-12. Tento předpis ještě nebyl novelizován za účelem implementace požadavků DOP AČR. V současné době tedy prochází zásadními změnami a předpokládá se schválení novelizované verze v prosinci 2022. Souběžně s novelizací Vševojsk-7-12 byly zahájeny i práce na aktualizaci Pub-70-01-01.

Do prostředí AČR jsou evaluační nástroje NATO implementovány prostřednictvím směrnic náčelníka Generálního štábu AČR (NGŠ AČR). Implementaci nástrojů hodnocení velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil řeší pro program TACEVAL Směrnice NGŠ AČR k implementaci AFS VOL III – Standards for Air Forces a Vol VI-SHAPE Tactical Evaluation Manual (STEM) a pro program CREVAL Směrnice NGŠ AČR k implementaci systému hodnocení velitelství a jednotek pozemních sil AČR v souladu s AFS Volume VII – Combat Readiness Evaluation of Land HQs and Units. Obě tyto směrnice řeší pouze hodnocení deklarovaných sil a prostředků vzdušných a pozemních sil. Způsob hodnocení je definován výše zmíněnými dokumenty NATO. V prostředí AČR dochází k postupné implementaci těchto pro deklarované síly mandatorních evaluačních nástrojů.

3.2 Alianční dokumenty hodnocení velitelství a jednotek

Při společném působení v rámci sil NATO je nezbytné nejen dodržovat společné standardy, ale i využívat společný komplexní nástroj pro hodnocení připravenosti vyčleňovaných velitelství a jednotek. Společné standardy pro vyčleňované síly a prostředků a používané programy hodnocení jsou zavedeny pomocí NATO ACO manuálů Vol. I-XI. Vlastní přístup k hodnocení jako takovému definuje ACO Directive 075-13 NATO Evaluation System Policy. Přímou uvádí: „Účelem této směrnice je poskytnout pokyny pro hodnocení a certifikaci velitelské struktury NATO (*NATO Command Structure, NCS*), struktury sil NATO (*NATO Force Structure, NFS*) a národních sil deklarovaných pro NATO.“¹²

Tato direktiva definuje přístup NATO k plánování, organizování a provádění hodnocení a certifikace velitelství a jednotek deklarovaných pro NATO. Zavádí systém hodnocení, který je základním nástrojem The Supreme Allied Commander Europe (SACEUR) pro ověřování schopnosti plnit požadované standardy, a nastavuje způsob ověření připravenosti velitelství a jednotek k jejich operačnímu nasazení. Pracuje s principem „*Důvěřujte a buďte připraveni ověřit*“. Ten lze jednoduše popsat jako stav, kdy SACEUR důvěřuje v deklarované schopnosti, ale bude provádět jejich prověření na základě svého rozhodnutí

¹² ACO Directive 075-013 Evaluation system Policy. SHAPE, březen 2021, s.1.

a jím stanovených priorit. Každý národ je zodpovědný za přípravu jim vyčleňovaných sil. Součástí této přípravy je i provedení hodnocení. Direktiva definuje hodnocení jako dlouhodobý proces, který vede k trvalému zlepšení a zabezpečuje požadovanou kvalitu na jeho konci tzv. „*End-to-end quality assurance*“ (Komplexní zajištění kvality). Cílem tedy není jen prosté hodnocení schopen/neschopen, ale má velitel poskytnout zpětnou vazbu a umožnit provedení nápravných opatření s cílem dosáhnout požadované kvality na výstupu.

Propracovaný alianční systém evaluace je založený na dlouholetých zkušenostech při provádění hodnocení za podpory standardizovaných programů hodnocení. Každý z druhů sil má vytvořený svůj specifický program hodnocení velitelství a jednotek. Pro hodnocení pozemních sil je to AFS Volume II Combat Readiness Evaluation programme a pro vzdušné síly AFS Volume VI SHAPE Tactical Evaluation Manual.

Direktiva AD 075-13 tedy plně postihuje všechny potřebné oblasti a je východiskem pro nastavení přístupu k hodnocení v NATO. Jako základní dokumenty, na které se odkazuje, jsou použity ACO FS manuály. Výchozím dokumentem z řady manuálů AFS je ACO FS Volume I – General.

Manuál AFS Vol. I je výchozím dokumentem pro zbylé ACO manuály. Allied Command Operations Forces Standards jsou základní referencí pro tvorbu požadovaných schopností a požadované úrovně připravenosti. NATO v rámci procesu obranného plánování a v souladu se stanovenými ambicemi popisuje jednotlivé požadované schopnosti za využití stanovených oblastí schopností, pomocí takzvaných hlavních oblastí schopností (Main Capability Areas, MCA), které jsou dále členěny za využití specifických Capability Codes (CC) a Capability Statements (CS).

Manuál AFS Vol. I definuje cyklus opakování jednotlivých hodnocení. Výsledek evaluace je konstatování, že jednotka je nebo není schopna plnit stanovenou roli. Hodnocení je vždy doplněno zprávou zahrnující detailnější informace ve vztahu k hodnocení dané jednotky či velitelství. K udržení vysokého standardu je nezbytné zabezpečit objektivnost prováděných hodnocení garantující jejich požadovanou úroveň. Garanci úrovně hodnocení je zde dosaženo přesným definováním požadavků na hodnotitelský tým. Jeho složení je kombinací národních hodnotitelů a zahraničních zástupců NATO. Tak je zabezpečena nestrannost a objektivnost při prováděné evaluaci.

3.3 Závěry obsahové analýzy dokumentů

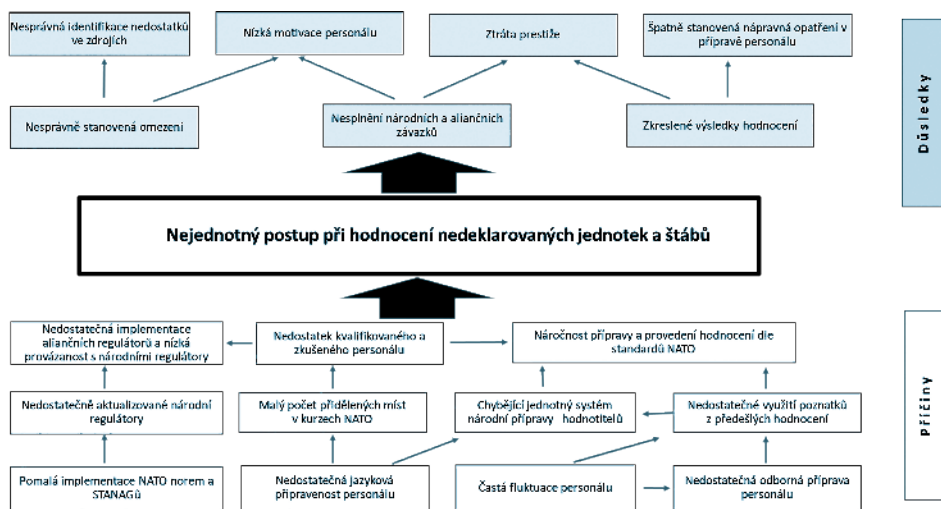
Analýza národních a aliančních dokumentů využívala při řešení zkoumané problematiky názorů odborníků získaných odbornou diskuzí, dotazníkovým šetřením a strukturovaným rozhovorem.

Výsledkem provedené analýzy národních a aliančních dokumentů je nalezení společných znaků a odlišností v přístupu k hodnocení OP. Společnými znaky jsou cykličnost přípravy, orientace na operační pohotovost a ukotvení hodnocení jako nezbytného nástroje pro dosahování požadovaných schopností operačního nasazení. Mnohem důležitější jsou však rozdíly. Mezi základní patří způsob nastavení systému hodnocení OP, zejména v oblasti plánování a organizování, a na to navazující normativy a regulátory. Nepřesně

definované vstupy a nejednotně stanovené výstupy neposkytují vždy velitelům dostatek prostoru pro efektivní plnění všech požadavků v oblasti přípravy a hodnocení OP. Příprava k úspěšnému zvládnutí hodnocení a dosažení požadovaných schopností operačního nasazení je dlouhodobý proces a jako takový vyžaduje plánování včetně stanovení priorit. Příprava hodnotitelů a zejména nedostatečná národní příprava je další oblastí, která limituje využití aliančních nástrojů/způsob provádění hodnocení.

4 VYMEZENÍ PROBLÉMU ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Pro vymezení problému zkoumané problematiky hodnocení velitelství a jednotek byla použita metoda stromu problému. Účelem použití bylo identifikovat klíčový problém v komplexní problémové situaci (oblasti, tématu) na základě negativních výroků vztahujících se k problémové situaci a jejich rozdělení do příčin a důsledků vztažených k identifikovanému problému.¹³



Obrázek č. 1: Strom problému

Sestavením stromu problému došlo k identifikaci hlavního problému, kterým je **nejednotný přístup k hodnocení operační přípravy u nedeklarovaných velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil**. Důsledkem pak může být zkrácené hodnocení vedoucí k nesprávné identifikaci nedostatků ve zdrojích, špatně nastavených nápravných

¹³ Monika, GRASSEOVÁ. Efektivní rozhodování. [editor] Ondřej Jirásek. Brno: Albatros Media a.s., 2013. ISBN 978-80-266-0179-1, stránky 97-100.

opatření a celkového nesplnění národních i aliančních požadavků. To by jistě vedlo ke ztrátě prestiže a s tím často související nízké motivaci personálu.

5 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

K doplnění souboru poznatků v oblasti hodnocení velitelství a jednotek a jejich dalšímu upřesnění byl zvolen strukturovaný rozhovor. Jako vhodní respondenti byli zvoleni odborníci na oblast přípravy pozemních a vzdušných sil. Jednalo se o skupinu expertů z VePozS, VeVzS, VeOper a Sekcí rozvoje sil Ministerstva obrany (SRS MO), kteří se v dané oblasti plně orientují a mají s ní značné praktické zkušenosti.

Strukturovaného rozhovoru se účastnilo celkem 16 respondentů, kterým byly postupně kladeny otázky, jejichž cílem bylo získat potřebná data pro návrh modelu hodnocení nedeklarovaných velitelství a jednotek. V případě nutnosti upřesnit odpověď, byly využity dodatečné otázky. Odpovědi byly zaznamenány a níže jsou uvedeny kladené otázky:

1. Je nutné/vhodné provádět hodnocení velitelství a jednotek nedeklarovaných pro NATO/EU s využitím programů JOINTEVAL, CREVAL a TACEVAL, pokud máme nastavené kontrolní mechanismy v rámci RMO č. 40 a hodnocení ve Vševojsk-7-12 Plánování a hodnocení přípravy vojsk v AČR?

Souhrnná reakce:

Všichni dotazovaní experti se shodli, že je vhodné provádět hodnocení velitelství a jednotek dle standardů NATO. Hodnocení se má týkat pouze určených a vybraných jednotek, tj. těch co jsou odesílány do společných operací a deklarovány v rámci politicko-vojenských ambicí ČR. Aplikace programů na nedeklarované SaP by byla vhodná, ale nese s sebou často spoustu obtíží a problémů, které byly nejčastěji spatřovány v personální nenaplněnosti, časté fluktuaci personálu a obecně v chybějících zdrojích. Předpis Vševojsk-7-12 upřesňuje plánování plnění opatření a úkolů organizačními celky AČR v kalendářním roce, plánování a hodnocení přípravy jednotek s návazností na ostatní procesy. V oblasti pravidelného hodnocení přípravy jednotek definuje odpovědnost velitele jednotky. Předpis nestanovuje formu hodnocení a tu nechává plně v kompetenci velitele jednotky. Aktualizace tohoto předpisu je nanejvýš žádoucí.

2. Jsou v současnosti požadavky na pravidelné hodnocení operační přípravy dostatečně a srozumitelně ukotveny v národních dokumentech a případně co byste na současném stavu navrhl zlepšit?

Souhrnná reakce:

Požadavky na hodnocení operační přípravy nejsou v žádném dokumentu ukotveny. Vševojsk 7-12 je nezbytné verifikovat a nastavit způsob hodnocení jako důležitý nástroj pro budoucí plánování. V procesu hodnocení a aplikace získaných poznatků je zásadní role operačního velitele (VeOper).

3. Měl jste možnost se v minulosti účastnit hodnocení dle standardů NATO? Jaké je Vaše doporučení pro jejich úspěšnou implementaci při provádění národních hodnocení nedeklarovaných síly a prostředky?

Souhrnná reakce:

Byla identifikována potřeba vypracovat národní metodiku pro možnosti využívání aliančních nástrojů hodnocení v ČR a zabezpečit cestou přípravy velitelů a příslušníků štábů hlubokou a širokou znalost těchto nástrojů hodnocení. Problematiku hodnocení je nutné zahrnout do připravovaného Prog1-4 Příprava velitelů a štábů. Úspěšné absolvování hodnocení dle aliančních programů si vyžaduje cílenou a dlouhodobou přípravu, a to nejen hodnoceného velitelství a jednotky. Velmi důležitou roli hrají hodnotitelé a využití jejich zkušeností. Je důležité využívat kvalifikované a vyškolené hodnotitele při přípravě a hodnocení. Využívat a pracovat se získanými poznatky a zkušenostmi.

4. Je Doktrína operační přípravy a z ní vycházející plán operační přípravy dostatečným nástrojem pro plánování požadavků na hodnocení dosažených schopností? Pokud ne, bylo by ji vhodné doplnit například o směrnici VeOper, která na celý jeden cyklus přípravy upřesní požadavky, priority a způsob hodnocení/kontroly velitelství a jednotek PozS a VzS?

Souhrnná reakce:

DOP ČR a z ní vycházející plán operační přípravy není nástrojem pro plánování požadavků na hodnocení. Je nutné stanovit, jak bude hodnocení realizováno a zásady provedení. Možnými nástroji je 4letý plán hodnocení OP a z něj vycházející roční plány hodnocení OP (nebo např.: metodicko-organizační pokyny NGŠ, nebo striktně stanoveno ve Vševojsk 7-12). Je vhodné zvážit všechny dostupné nástroje a pokusit se vyhnout vytváření nových dokumentů a zejména další nadbytečné byrokratické zátěže. Po vyhodnocení jednoho cyklu operační přípravy bude mít operační velitel potřebné vstupy pro případnou úpravu celého systému.

5. Doktrína operační přípravy pro taktickou úroveň uvádí jako nástroje hodnocení aliance. Jak byste definoval hlavní omezení a limity při použití těchto programů při národních hodnoceních nedeklarovaných sil a prostředků?

Souhrnná reakce:

Alianční nástroje v sobě obsahují nástroj a možnost, jak provést hodnocení a která omezení je možné stanovit. Velitelé by si podle svých vlastních podmínek a možností, které se jim nabízí, mohli v budoucnu omezení stanovit tak, aby hodnocení pro danou úroveň velení a řízení mělo efekt a přineslo hmatatelné podklady pro další plánování dosahování schopností. Omezením jsou nástroje, které má velitel k ruce, ale současně musí být naplněna efektivita toho hodnocení jako taková. Z celé množiny hodnocených oblastí lze pro danou jednotku, ÚU nebo prvek při národním hodnocení definovat co má jednotka předložit za dokumentaci, co znát a co předvést za schopnosti, i když není deklarovaná. Toto by měl definovat nadřízený plánovací orgán a následně velitel součásti ve svých plánech. Je třeba se vyhnout účelovému doplňování jednotek na úkor jiných, s cílem pouze vyhovět některým z požadavků při hodnocení. Limitem je opět nenaplněnost jak personálem, tak i materiálem. Je nezbytné také vyřešit nedostatek kvalifikovaných hodnotitelů.

6. Jakou formu a metodu je vhodné zvolit pro objektivní hodnocení jednotky a štábu, které nejsou deklarovány (například fáze dokumentační a po té praktická demonstrace dosažených schopností)?

Souhrnná reakce:

Alianční nástroje jako je CREVAL se týkají nejnižší úrovně prapor, a tak používat od praporu výše. Každé velitelství a jednotku AČR lze hodnotit dle aliančních nástrojů, byť není deklarována. Stávající nástroje jsou plně aplikovatelné s jasně definovanými omezeními a limity a jeví se jako vhodné zachovat fázi dokumentační a na ni navazující praktickou demonstraci dosažených schopností v rámci cvičení.

7. Jak byste hodnotil operační přípravu na stupni rota, prapor, brigáda (ekvivalent ÚU), a to zejména u nedeklarovaných sil a prostředků? Kde byste zachoval stávající systém kontrolní činnosti a kde byste využil programy hodnocení aliance?

Souhrnná reakce:

V rámci přípravy velitelů a příslušníků štábů by se mělo trvale uvést do povědomí, co nabízí CREVAL a TACEVAL jako nástroje hodnocení nižší taktické úrovně pro případ začlenění do vyššího celku, který by byl certifikován dle aliančních programů hodnocení. Při dosažení požadovaných znalostí, každý velitel dané úrovně, se znalostí věci, se může rozhodnout, zda je efektivní a adekvátní použít některý z nástrojů hodnocení nebo se rozhodne hodnocení té které podřízené jednotky provést podle cílů daného zaměstnání, které byly stanoveny. Vyhodnotí, zda byly cíle dosaženy a zpracuje hodnocení, které umožní nastavit další postup v dosahování dané schopnosti.

6 IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST A STANOVENÍ JEJICH PŘÍČIN

Alianční programy hodnocení jsou již řadu let využívány a pravidelně aktualizovány, přesto je jejich širší implementace do národních podmínek pomalá a nedostatečná. Konzultacemi s experty byly identifikovány následující slabé místa systému hodnocení.

Zabezpečení kvalifikovaným personálem a jeho příprava:

- častá fluktuace již vycvičeného personálu;
- chybí dostatek kvalifikovaných hodnotitelů, kteří absolvovali kurz NATO a mají praktické zkušenosti z již provedených hodnocení na mezinárodní úrovni;
- nedostatečný systém přípravy hodnotitelů pro potřeby národních hodnocení a jejich doplňování vyškoleným personálem z řad odborníků na jednotlivé oblasti hodnocení;
- nedostatečná znalost aliančních standardů;
- nedostatečná jazyková připravenost personálu;
- nedostatečné využívání získaných poznatků a zkušeností z hodnocení velitelství a jednotek.

Normativní a doktrinální činnost:

- schází regulátor upřesňující národní hodnocení nedeklarovaných sil a prostředků s využitím hodnotících programů aliance;

- pomalá implementace norem STANAG;
- zastaralý předpis Vševojsk-7-12;
- chybí plán hodnocení operační přípravy, který stanoví požadavky na hodnocení, včetně priorit a zabezpečí tak dostatek času na cílenou přípravu dle stanovených standardů.

Zdroje:

- nedostatek obecně ve všech oblastech, a to jak tabulkách počtů, tak potřebného materiálu či dostupnost výcvikových prostorů;
- potenciál jednotlivých velitelství periodicky ověřovat dosahování dílčích schopností za využití národních hodnocení dle aliančních nástrojů.

Pokusíme-li se nalézt příčiny zmíněného stavu a charakterizovat je, dospějeme k následujícímu zjištění:

- nedostatečné stanovení požadavků na hodnocení;
- nedostatečná znalost programů hodnocení a různé chápání požadovaných standardů NATO;
- hodnocení často bývá spíše nahrazeno kontrolou splnění mandatorních zaměstnání a nezaměřuje se na komplexní zhodnocení výsledků a zjištění efektivity přípravy;
- velké množství plněných úkolů, které často nesouvisí s dosahováním požadovaných operačních schopností;
- celková nenaplněnost jednotek a častá fluktuace personálu;
- dřívější zkušenosti s výsledky hodnocení vyvolávají u velitelů obavu z důsledků případného neúspěchu;
- nedostatečné využívání získaných zkušeností a poznatků (ZPVZ);
- obecná neochota neustále něco měnit;
- utajovaná dokumentace v anglickém jazyce.

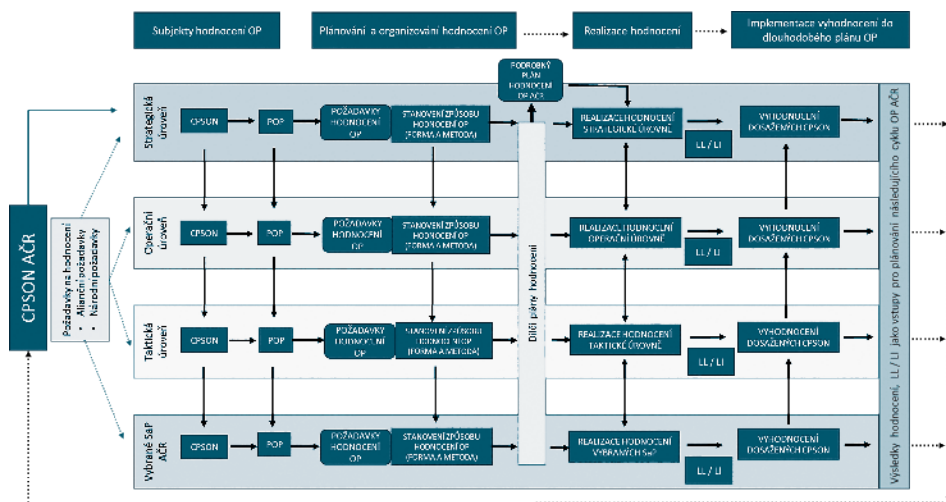
Na základě definovaného ústředního problému a poznatků získaných provedenou analýzou byl navržen model hodnocení jako možné řešení již strukturovaného problému. Pro návrh modelu hodnocení operační přípravy bylo využito poznatků získaných studiem národních a aliančních dokumentů zabývajících se hodnocením přípravy. Významnou roli v něm hrají zkušenosti, doporučení a návrhy získané dotazníkovým šetřením a zejména pak konzultacemi a řízenými rozhovory s odborníky se zkušenostmi s hodnocením dle programů CREVAL a TACEVAL.

7 NÁVRH MODELU HODNOCENÍ OPERAČNÍ PŘÍPRAVY

Navrhovaný model byl provázán s procesním modelem provádění operační přípravy. Operační příprava, jako dlouhodobý proces, se realizuje v jednotlivých čtyřletých, na sebe navazujících cyklech, v rámci jednoho cyklu na sebe navazujících jednotlivých etapách, které znázorňuje vzorec cyklického opakování etap přípravy organizačních celků AČR.

Model hodnocení operační přípravy je zahájen fází definování požadavků na hodnocení. Ty zahrnují alianční a národní požadavky na hodnocení OP, včetně stanovení priorit v oblasti přípravy a hodnocení.

Cílový stav je vždy definován požadavky na schopnosti pro operační nasazení a způsob jejich dosažení je součástí plánu operační přípravy pro dané období. Z tohoto plánu je zřejmé, jaké aktivity operační přípravy budou naplánovány, ve kterém období, tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů operační přípravy. Součástí plánu operační přípravy je část vyhodnocení. Vyhodnocení probíhá zpravidla vždy na závěr dané etapy výcviku. Je tedy nezbytné v jednotlivých plánech operační přípravy (POP) vhodnou formou ukotvit požadavky na hodnocení operační přípravy. Ty by měly již zahrnovat metody a formy provedení hodnocení. Tak vzniknou dílčí plány hodnocení, které budou vytvořeny společně s CPSON a POP retrográdním způsobem a budou tedy vždy zohledňovat požadavky a priority nadřízeného. Tyto dílčí plány pak společně budou tvořit podrobný plán hodnocení operační přípravy AČR. Nespornou výhodou tohoto plánu bude vzájemné vypořádání jednotlivých dílčích plánů hodnocení, provázanost a zejména pak možnost se dostatečně a včas připravit na hodnocení dle aliančních standardů. Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že příprava na úspěšné absolvování hodnocení dle aliančních programů si vyžaduje cílenou dlouhodobou přípravu. Navrhovaný model hodnocení OP je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek č. 2: Model hodnocení operační přípravy

Navrhovaný model lze rozdělit do tří etap.

První etapou je plánování a organizování hodnocení OP, které probíhá souběžně s tvorbou POP, tedy v roce předcházejícím prvnímu roku plnění POP. V rámci retrográdního procesu plánování vzniknou jednotlivé plány hodnocení. Tyto dílčí plány, zahrnující požadavky hodnocení dané úrovní velení a řízení, budou pak dále rozpracovávány a upřesňovány v rámci ročních plánů jednotlivých organizačních celků. Alianční požadavky musí být v této fázi již známy a využity jako jeden ze vstupů (vedle národních strategických požadavků) tak, aby bylo možné je plně zohlednit při tvorbě dílčích plánů hodnocení. Vhodným dokumentem pro definování těchto požadavků je směrnice zpracovávaná

na strategické úrovni Sekce plánování sil MO (SPS MO). Jedná se o Záměr vyčleňování sil a prostředků resortu MO do pohotovostních systémů, operací a významných cvičení v letech 2021(x) až 2026(x+6). Tato směrnice je periodicky aktualizovaná a vždy tvořena s výhledem na šest let. Je vhodné zde rozšířit nově zpracovanou část hodnocení a upřesnit požadavky na hodnocení do formy konkrétního zadání požadavku. Na jeho základě musí velitelé dané úrovně splnit jim zadané a požadované úkoly hodnocení velitelství a jednotek dle stanovených standardů aliance. Tak bude zabezpečena realizace všech požadavků ze strategické úrovně. Další požadavky z jednotlivých úrovní velení a řízení budou již zahrnovat národní požadavky na hodnocení operační přípravy. Tyto požadavky budou vycházet z detailních znalostí dosažených schopností a operační pohotovosti konkrétních velitelství a jednotek. Významným vstupem budou získané poznatky a zkušenosti z právě ukončeného cyklu operační přípravy. Plány musí zohlednit i reálné možnosti jednotlivých úrovní organizovat a provádět hodnocení dle aliančních standardů.

Druhou etapou je realizace hodnocení operační přípravy. Součástí etapy je příprava plánovaných aktivit hodnocení, příprava hodnotitelských týmů a samotná realizace hodnocení. Pro tyto účely je třeba definovat jednotlivé úrovně hodnocení a způsob aplikace programů hodnocení na nedeklarované síly a prostředky pozemních a vzdušných sil. Vhodnými nástroji, jak realizovat tuto implementaci, je aktualizovat směrnice pro implementaci programů hodnocení CREVAL/TACEVAL a současně provést významnější aktualizaci předpisu Vševojsk 7-12.

Alianční programy hodnocení mají danou metodiku provádění hodnocení a jejich komplexnost a rozsah často přesahují naše požadavky a možnosti. Je však nezbytné se s metodikou detailně seznámit a tuto metodiku aplikovat na všechny jednotky v maximálně možné míře. Volba kritérií hodnocení a oblastí, na které bude hodnocení soustředěno v národním prostředí, musí být stanovena velitelem dané úrovně s cílem získat požadované výsledky, které budou nezkresleně popisovat reálný stav schopností a operační pohotovosti dané jednotky a poskytnou požadované výstupy, které budou uchopitelné a využitelné pro další plánování operační přípravy.

Třetí etapou je implementace výsledků hodnocení do dlouhodobého plánu operační přípravy. Třetí etapa je vyvrcholením celého procesu. Jejím významným výstupem bude informace pro NGŠ AČR o stavu operační pohotovosti jemu podřízených sil a prostředků. Největší přínos je však třeba spatřovat v detailnějším zpracování všech získaných zkušeností a poznatků v oblasti přípravy a dosahování schopností. *„Jejich podrobné zpracování se nesmí omezit jen na jednotlivá konstatování stavu hodnocené oblasti, ale musí být zapracováno do požadovaných výstupů, návrhů a opatření umožňující jejich využití při dlouhodobém procesu plánování operační přípravy. Tyto poznatky musí být dále zobrazeny a široce aplikovány v rámci celé AČR. Jen tak lze dosáhnout trvalého zlepšení operační přípravy a zejména neopakovat stejné chyby. Tento přístup ale zároveň umožní vyhledání detailní příčiny negativního hodnocení, jež se ve svém důsledku projeví v celkovém hodnocení dané jednotky.“*¹⁴ Implementace procesu ZPVZ byl uváděn dotázanými

¹⁴ PETRÁŠ, Zdeněk. *Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (1), s. 41. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: www.vojenskerohledy.cz.

experty jako zásadní problém v oblasti přípravy. „Výsledky procesu jsou využívány často příležitostným způsobem a k ZPVZ přistupují jednotliví velitelé dle vlastního uvážení.“¹⁵ Za hlavní příčinu tohoto stavu byla označována velká fluktuace personálu, a s tím spojená krátká institucionální paměť.

Navrhovaný model hodnocení operační přípravy reaguje na získané poznatky v rámci dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a zohledňuje zkušenosti ze zahraničí i alianční doporučení. Mezi hlavní oblasti, ve kterých respondenti spatřovali slabá místa, bylo plánování a organizování hodnocení a zejména pak využití získaných poznatků.

Pro stanovení odpovědnosti a požadavků na realizaci a míru aplikace programů hodnocení je vhodné hodnocení dle programů CREVAL/TACEVAL rozdělit na hodnocení z alianční úrovně (NATO hodnocení) a národní hodnocení. Národní hodnocení je pak dále členit do několika úrovní.

Pro účely národního hodnocení lze národní hodnocení rozdělit do několika úrovní. Toto rozdělení následně umožní vymezení odpovědností jednotlivých úrovní velení a řízení za provedení hodnocení a definovat míru aplikace nástrojů hodnocení dle programů CREVAL/TACEVAL. Národní hodnocení je hodnocení, jehož příprava, provedení a vypracování závěrečné zprávy, je plně v národní odpovědnosti.

Cílem národního hodnocení musí být posoudit reálný stav schopností a dosažené úrovně připravenosti a je primárně určeno k ověření, zda vyčleňované velitelství a jednotky dosáhly operační pohotovosti dle požadovaných standardů. Výstupem národních hodnocení je pak hodnotící zpráva.

1. úroveň národního hodnocení slouží k hodnocení velitelství a jednotek, které jsou vyčleňovány ve prospěch NATO. Za nejvyšší úroveň tohoto hodnocení lze považovat hodnocení jednotek vyčleňovaných do NRF. Výsledky národního hodnocení jednotek NRF prochází procesem validace dle jednotlivých programů hodnocení. Účelem validace je potvrzení, že závěry národního hodnocení se shodují s poznatkami a zjištěním NATO monitorů, kteří se za tímto účelem vždy národních hodnocení účastní. Jde tedy o formu kontroly kvality provedení hodnocení, dodržení metodiky hodnocení a potvrzení výstupů zpracovaných v závěrečné zprávě. Hodnocení je vždy řízeno z operační úrovně a závěrečná zpráva je předkládána NGŠ AČR.

Národní hodnocení **2. úrovně** je určeno k hodnocení velitelství a jednotek nedeklarovaných ve prospěch NATO. Hodnocení je prováděno z operační úrovně na vybrané jednotky a štáby dle plánu hodnocení OP na daný cyklus OP. Závěrečná zpráva je předkládána veliteli pro operace.

Národní hodnocení **3. úrovně** je hodnocení velitelství a jednotek prováděné z vyšší taktické úrovně na podřízené jednotky. Závěrečná zpráva je následně předkládána velitelům sil.

Národní hodnocení **4. úrovně** je hodnocením velitelství a jednotek prováděných jednotlivými OC na taktické úrovni. Závěrečná zpráva je předkládána danému operačnímu veliteli.

¹⁵ KOSECOVÁ, Janka and Richard SAIBERT. *Optimalizace procesu získávání poznatků a využívání zkušeností a význam přípravy personálu v této oblasti*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (2), 33-52. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerohledy.cz.

ZÁVĚR

NATO pro hodnocení schopností operačního nasazení velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil využívá programy hodnocení CREVAL a TACEVAL. Tyto jednotlivé programy jsou pravidelně aktualizovány a využívány při hodnocení sil, které ČR deklaruje pro NATO a do operací vedených NATO.

Na základě provedené analýzy jak národních, tak aliančních normativů a direktiv, doplněná o poznatky z jejich využití při národních hodnocení získanými od kvalifikovaných hodnotitelů a expertů v oblasti přípravy vojsk byl navržen model pro hodnocení operační přípravy, který by byl aplikovatelný i na nedeklarované velitelství a jednotky pozemních a vzdušných sil a využíval při hodnocení alianční programy hodnocení.

Zvolený model hodnocení vychází z požadavků ukotvených v DOP AČR a přístupu aliance k hodnocení jako takovému, který je popsán v AD-075-13. Hodnocení je nezbytné rozdělit do jednotlivých úrovní, vzájemně se lišících náročností jejich provedením, a tak vytvořit prostor pro postupnou aplikaci těchto nástrojů. Navrhovaná doporučení pro jednotlivé úrovně velení a řízení AČR vychází z výše uvedeného modelu a definuje jednotlivé kroky nutné pro jeho úspěšnou aplikaci. Jedním z nejvýznamnějších doporučení je vytvoření dostatečných personálních kapacit pro bezchybnou aplikaci aliančních programů hodnocení, rozšíření povědomí o možnostech jejich využití, zejména mezi veliteli a štáby a potřeba revize jak předpisu Vševojsk-7-12, tak i směrnic pro implementaci jednotlivých programů hodnocení.

Hodnocení dle jednotlivých úrovní bude dále rozpracováno v rámci verifikace stávající doktríny operační přípravy AČR. Lze předpokládat, že vzniknou podrobné plány hodnocení velitelství a jednotek dle požadavků jednotlivých úrovní velení a řízení s ohledem na kategorii připravenosti té konkrétní hodnocené jednotky a předem definovaných omezení. Aplikace jednotlivých úrovní hodnocení a získané poznatky budou následně cennými podklady pro případnou úpravu navrhovaného modelu, včetně jednotlivých úrovní hodnocení.

Z výsledků hodnocení, provedených dle navrhovaného modelu, NGŠ AČR získá nezkrácenou informaci o stavu operační pohotovosti sil AČR v jednotné formě. „Z hlediska stavu schopností a stanovení priorit na základě výsledku hodnocení je tedy nezbytné učinit všechny potřebné kroky k implementaci a následnému ověření navrhovaného modelu hodnocení v praxi.“¹⁶

SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda české republiky
bÚU	Brigádní úkolové uskupení
CPSON	Cílové požadavky schopností operačního nasazení
CREVAL	Combat Readiness Evaluation

¹⁶ PETRÁŠ, Zdeněk. *Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (1), s. 41-42. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (online), dostupné z: www.vojenskerohledy.cz.

DOP AČR	Doktríny operační přípravy AČR
EU	European Union
KVAČR 2030	Koncepce výstavby Armády České republiky 2030
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NATINAMDS	NATO Integrated Air and Missile Defence System
NDPP	NATO Defence Planning Process
NRF	NATO Response Force
NRI	NATO Readiness Initiative
OP AČR	Operační příprava AČR
OC	Organizační celek
POP	Plány operační přípravy
TACEVAL	Tactical Evaluation
VeOper	Velitelství pro operace
VePozS	Velitelství pozemních sil
VeVzS	Velitelství vzdušných sil
SPS MO	Sekce plánování sil Ministerstva obrany

Autoři:

Plk. gšt. Ing. Petr Slíva, narozen v roce 1976. Je absolventem Univerzity obrany v Brně (2004). Působil na řadě pozic v rámci vzdušných sil. Dlouhodobě se zabývá oblastí přípravy vzdušných sil. V rámci zahraničních operací se účastnil v mise KFOR a v misích ISAF. V současné době působí v rámci Generálního štábu AČR, na oddělení rozvoje přípravy vzdušných sil, Sekce rozvoje sil MO.

Plk. gšt. Ing. Tomáš Špok, Ph.D., narozen v roce 1970. Je absolventem Vojenské vysoké školy pozemního vojska ve Vyškově (1994) a doktorandského studia ve studijním programu ekonomika a management na Univerzitě obrany v Brně (2016). Působil ve vedoucích a řídicích funkcích v oblasti plánování, přípravy a použití sil a prostředků AČR v operacích. Účastnil se dvou zahraničních operací pod vlajkou EU a NATO. Zabývá se problematikou uplatnění základních doktrinárních principů přípravy a použití ozbrojených sil v ozbrojeném konfliktu. Je autorem řady odborných článků v domácích i zahraničních časopisech. V současné době působí na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v oblasti vojensko-strategických studií a podílí se na realizaci vojenských kariarových kurzů.

Jak citovat: SLÍVA, Petr a Tomáš ŠPOK. Využití evaluačních nástrojů nato pro hodnocení připravenosti pozemních a vzdušných sil AČR. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 017-033. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.