
Recenzovaný článek

Analýza využívání implementační pomůcky rozvojových projektů v AČR

Analysis of the use of the Implementation Tool of Development Projects in the Czech Armed Forces

Petr Křížek, Vladimír Vyklický, Aleš Tesař, Zdeněk Mikula

Abstrakt: Článek popisuje důvody, které vedly ke zpracování implementační pomůcky rozvojových projektů¹ využívané v rezortu MO pro zjednodušení plánovacích procesů a zkušenosti, které s implementační pomůckou mají její uživatelé. Modernizace armády patří mezi základní stavební kameny potřebné k dosažení cílů stanovených bezpečnostními strategiemi státu.² K jejímu zabezpečení je nezbytné přistupovat komplexně a plnit mnoho na sobě navazujících činností, např. projektové řízení, řízení rizik a další. K zefektivnění procesů potřebných k přípravě a plánování rozvojových projektů byla v roce 2021 v AČR vydána metodika na vytváření implementačního plánu při pořízování nové vojenské techniky. Článek si klade za cíl představit výsledky analýzy zkušeností s jejím používáním v praxi.

Abstract: The article describes the reasons that led to the development of the implementation tool for development projects used by the Czech Ministry of Defence to simplify the planning processes and the experience of its users with the tool. Modernization of the army is one of the basic building blocks needed to achieve the goals set by the state's security strategies. A comprehensive approach is necessary to perform many consecutive activities, such as project management, risk management, and others. To streamline the processes needed for the preparation and planning of development projects, the Czech Armed Forces issued a methodology to create an implementation plan for the acquisition of new military equipment in 2021. The purpose of this article is to present the results of the analysis of experience with its annual use in practice.

Klíčová slova: implementace; projekt; rozvoj schopnosti; zavedení; životní cyklus.

Key words: Capability Development; Implementation; Life Cycle; Project.

1 MO. Metodika implementace rozvojových projektů v AČR. Č. j. . MO 502/2021-7777. In: Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2021.

2 Bezpečnostní strategie České republiky 2015 a Obranná strategie České republiky.

ÚVOD

Modernizace armády je jedním ze základních kamenů potřebných k dosažení cílů stanovených bezpečnostními strategiemi státu. K jejímu zabezpečení je nezbytné přistupovat komplexně a plnit mnoho na sobě navazujících činností, např. projektové řízení, řízení rizik a další. Zkušenosti z posledních let ukazují, že pokud při některé z činností dojde k pochybení, může být celý akviziční proces významně zpomalen³, což může mít vliv na obranyschopnost země a plnění aliančních závazků.

Kromě negativního vlivu na obranyschopnost má zpoždění u modernizačních projektů také dopad na efektivitu celého procesu. To je možné sledovat v posledních letech např. při nákupu nových pasivních systémů, kdy původně plánovaná cena i z důvodu toho, že došlo ke zpoždění nákupu, byla zvýšena o několik desítek procent.

Z důvodu těchto negativních jevů, ať se jedná o prodlevy při modernizacích nebo neúměrné navyšování cen při implementaci, došlo Velení AČR k závěru, že je nutné vytvořit metodický postup pro implementaci rozvojových projektů. Tento metodický postup měl za úkol sjednotit přípravu akvizičního procesu v rezortu MO a zároveň pomoci vyhnout se některým chybám z minulosti, které byly zapříčiněny mimo jiné nezkušeností odpovědných pracovníků.

AČR navíc v posledním období řešila nepříznivou situaci v oblasti zabezpečení životního cyklu pozemní vojenské techniky, která byla v rámci modernizačních projektů implementována do používání. Metodika, proto, kromě rozpracování obecných teoretických poznatků metodologie systémového přístupu a východisek vyzbrojování, měla také za úkol zefektivnit plánování životního cyklu.

Expertní úkol zpracování metodického postupu implementace rozvojových projektů byl zadán Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií (dále také CBVSS), který ve spolupráci se Sekcí rozvoje sil Ministerstva obrany (dále také SRS MO) zpracoval *Metodiku implementace rozvojových projektů*⁴ (dále také Metodika). Podrobněji je tvorba Metodiky popsána v článku *Modernizační Projekty: Implementační pomůcka rozvojových projektů AČR*.⁵

Cílem článku je představit výsledky expertního úkolu ověření jejího využívání v praxi.

³ Např.: projekt „Pořízení mobilního radiolokátoru typu MADR“, projekt „Pořízení letištních radiolokátorů“ nebo nákup nových bojových vozidel pěchoty.

⁴ MO. *Metodika implementace rozvojových projektů v AČR*. Praha: MO, 2021 (č. j. . MO 502/2021-7777).

⁵ KŘÍŽEK, Petr, Vladimír VYKLICKÝ, Aleš TESAŘ a Zdeněk MIKULA. *Modernizační Projekty - Implementační pomůcka rozvojových projektů*. Vojenské rozhledy. 2021, 30 (4), 184-193. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz.

1 POJMOVÝ APARÁT

Kapitola obsahuje základní pojmový aparát potřebný k ujasnění terminologie použité v tomto článku, vycházející z Metodiky.

Rozvojový projekt - akvizice směřující k modernizaci stávajícího vojenského materiálu spojeného s udržení schopností nebo jejich rozvoji. Rozvojovým projektem je též akvizice nového vojenského materiálu v rámci generační obměny pro udržení, rozvoj, případně budování zcela nové operační schopnosti.⁶

Technologie - soubor technik, dovedností, metod a procesů, vytvářených s využitím vědeckých poznatků a užívaných při výrobě produktů nebo služeb a při dosahování dalších vytyčených cílů. Vojenskými technologiemi jsou míněny aplikace technologií při výrobě a provozu vojenského materiálu, které jsou použity ve spojitosti s potřebami obranyschopnosti státu.⁷

Vojenský materiál – vojenská výstroj, vojenská výzbroj, vojenská technika a určená technická zařízení používaná k plnění úkolů ozbrojených sil ČR. Určená technická zařízení podléhají státnímu odbornému dozoru.⁸

Vyzbrojování – komplex zásad, procesů a činností, jimiž je dosahována požadovaná úroveň vybavení ozbrojených sil zbraněmi, zbraňovými systémy, vojenskou technikou, vojenským materiálem, infrastrukturou a zajištění potřebných služeb tak, aby byly schopny plnit cíle stanovené politicko-vojenskými ambicemi.⁹

Zakázka – veřejná zakázka nebo veřejná zakázka v oblasti obrany nebo bezpečnosti.¹⁰

Zavádění vojenského materiálu – proces posouzení a ověření shody vlastností vojenského materiálu s požadavky Ministerstva obrany stanovenými ve smlouvě s jeho dodavatelem, a to formou dokumentů prokazujících shodu nebo formou zkoušek, kterými se prokazuje, že požadavky byly splněny.¹¹

Implementace rozvojového projektu – ucelený seznam možných oblastí, činností a opatření, které je vhodné neopomenout při přípravě projektu.

Životní cyklus vojenského materiálu (výrobku) – časový rozvoj předmětného vojenského materiálu od plánování jeho pořízení až do vyřazení. Životní cyklus vojenského

⁶ Termín vychází z Metodiky. V Metodice je akvizice chápána jako jedna z etap životního cyklu rozvojového projektu.

⁷ MO ČR. *Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu ČR do roku 2030*. Praha, 2021.

⁸ Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>.

⁹ MO. *Národní strategie vyzbrojování*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb, 2004. ISBN 80-7278-246-0.

¹⁰ § 14 a § 187 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>.

¹¹ MO. NVMO č. 100/2015, *Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany*. Praha, 2015.

materiálu ve smyslu standardu NATO¹² se člení na etapy koncepční, vývojovou, pořizovací (produkční), užívání, zabezpečení a vyřazení.

2 POUŽITÁ METODOLOGIE A STANOVENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Při zpracování článku byla především využita syntéza znalostí spoluautorů Metodiky v oblasti zavádění nových rozvojových projektů, jako např. přezbrojení středním nákladním terénním automobilem, pořízení kolových bojových vozidel nebo nákup mobilních radiolokátorů typu MADR.

K získání aktuálních teoretických znalostí v oblasti vyzbrojování byla použita obsahová analýza odborné literatury. Analýzy bylo využito při zhodnocení aktuální situace v oblasti plánování rozvojových projektů a poznatků ze zahraničí.

K získání potřebných dat k provedení analýzy využívání Metodiky v praxi bylo použito dotazníkové šetření, v rámci kterého bylo osloveno 23 respondentů z úrovně Generálního štábu AČR. Na dotazníkové šetření odpovědělo devět respondentů. Přestože procento odpovídajících nebylo vysoké, je možné výsledky šetření brát v úvahu při úpravě Metodiky v následném období. Důvodem je vysoká erudice a expertní znalost problematiky většiny odpovídajících.

Pro dosažení cíle práce byla stanovena základní výzkumná otázka:

1. *Jaké jsou zkušenosti ve využívání Metodiky při plánování nových rozvojových projektů?*

Na podporu výzkumné otázky byla definována podpurná otázka: *Jaké nedostatky vyplývají ze současného používání Metodiky?*

3 VÝCHODISKA

Bližší podmínky zavádění vojenského materiálu, povinnosti a odpovědnost v minulosti řešila směrnice *Činnost orgánů a součástí ČSLA při výzkumu, vývoji, zahájení výroby vojenské techniky a při zavádění do výzbroje ČSLA*¹³, která byla zrušena v roce 2004 s ukončením platnosti předpisu *Vševojsk-17-2*¹⁴ a zavedením vojenského předpisu k hospodaření s majetkem v rezortu Ministerstva obrany.¹⁵ Tento předpis kromě popi-

¹² NATO. AAP-48, *NATO System Life Cycle Processes*. In: Brusel, 2013, Edition B, Version 1. Dostupné z: <https://docplayer.net/193940865-Nato-standard-aap-48-nato-system-life-cycle-processes.html>.

¹³ MO. (Všeob-sm-22) *Směrnice 02 pro činnost orgánů a součástí ČSLA při výzkumu, vývoji, zahájení výroby vojenské techniky a při jejím zavádění do výzbroje ČSLA*. Praha. (Zrušena v roce 2004).

¹⁴ MO. *Předpis Vševojsk-17-2, Hospodaření s materiálem a materiální působnost v AČR*, (hlava 6, kap. 1). Praha, 1982. (Zrušen v roce 2004).

¹⁵ MO. *Předpis Všeob-P-4: Hospodaření s majetkem v rezortu Ministerstva obrany*. In: Praha: MO, (hlava druhá, kap. 3. zrušeno v roce 2013).

su zavádění majetku do užívání, dále stanovoval, jaký majetek byl do užívání zaváděn a velmi obecně vymezoval povinnosti a odpovědnost jednotlivých orgánů rezortu MO. K provedení vojenského předpisu bylo vydáno odborné nařízení (dále také ON) k zavedení vojenského materiálu do užívání u organizačních celků Ministerstva obrany.¹⁶ V ON bylo popsáno, jaký majetek se zavádí do užívání a dále ON obsahovalo podrobný popis provedení vojenských zkoušek a následné zavedení do užívání, včetně stanovení odpovědnosti jednotlivých funkcionářů. Předpis *Hospodaření s materiálem a materiální působnost v AČR*¹⁷ ukládal rezortu MO pořizovaný vojenský materiál zavádět do užívání. Vojenský materiál byl zaváděn příslušným schvalujícím orgánem na základě typových vojenských technických a ekonomických rozborů (VTER). Součástí dokumentace bylo vydání technickoorganizačních opatření ke zvládnutí nové techniky u vojsk.

Při novelizaci uvedeného ON byly zavedeny pojmy podnikové zkoušky, následné podnikové zkoušky a pojem komerční produkt. Podstata novelizace spočívala ve zjednodušeném výčtu zaváděného materiálu a podrobněji popisovala obsah vojenských zkoušek. Povinnosti a odpovědnost jednotlivých funkcionářů se nezměnily.¹⁸

V roce 2011 došlo k zásadním změnám v organizaci zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu MO¹⁹, zejména ke zjednodušení ve výčtu vojenského materiálu, který podléhal zavedení do užívání a doplnění o zkoušky vojenského materiálu pořizovaného v rámci bezpečnostních investic NATO. Normativní výnos přesunul podstatným způsobem odpovědnost za rozvojové projekty z vedoucího projektového manažera na uživatele, případně manažera projektu ze Sekce plánování schopností MO (dále také SPS MO) na Sekci rozvoje druhů sil – operační sekci MO (dále také SRDS-OS MO).

Z důvodu organizačních změn uskutečněných na úrovni Generálního štábu AČR byl v roce 2015 vydán novelizovaný výnos²⁰ k zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu obrany. Působnost za plánování vojenských zkoušek byla převedena na nově vzniklou Sekci rozvoje a plánování schopností MO vzniklou ze sloučení Sekce plánování schopností MO (dále také SPS MO) a SRDS-OS MO. Po jejím rozdělení na SPS MO a na SRS MO byla odpovědnost následně převedena na SRS MO. Při této novelizaci byla některá odpovědnost převedena z uživatele na majetkového hospodáře a manažera projektu (viz Příloha 1)²¹. Normativní výnos podrobně popisuje průběh vojenských zkoušek, tzn. jejich obsah, úkol, obsah nařízení a obsah závěrečné zprávy.

¹⁶ MO. *Zavedení vojenského materiálu do užívání u organizačních celků Ministerstva obrany*. ON č. j. . 80149-4/2004-5888. Praha, 2004.

¹⁷ Ibid. Ref. 14.

¹⁸ MO. *Zavádění vojenského materiálu a komerčních produktů do užívání u organizačních celků MO*. Praha, 2008. (zrušeno 2011).

¹⁹ MO. NVMO č. 47/2011, *Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu MO*. Praha, 2011.

²⁰ MO. NVMO 100/2015, *Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany*. Praha, 2015.

²¹ Náhled přílohy 1 „Porovnání odpovědnosti za zavádění vojenského materiálu do užívání v AČR“ je k dispozici ve webové verzi časopisu Vojenské rozhledy u tohoto článku.

4 AKTUÁLNÍ STAV ZAVÁDĚNÍ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ

Vyzbrojování se řídí zákonem č. 134/2016 Sb., *zákon o zadávání veřejných zakázek*²², jehož stěžejním účelem je zabezpečit vytvoření konkurenčního prostředí a zabránit diskriminaci při zadávání veřejných zakázek. Zákon mimo jiné upravuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek, včetně zvláštních postupů předcházejících jejich zadání.

Koncepční zarámování systémového rozvoje oblasti vyzbrojování je obsaženo ve *Strategii vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030*²³, která stanovuje hlavní trendy, cíle, zásady a opatření zajišťující podporu ozbrojeným silám ČR. Strategie také definuje přístupy rezortu MO k vyzbrojování.

Rezort MO se v současné době při zavádění vojenského materiálu řídí normativním výnosem²⁴, který v roce 2018 prošel rozsáhlou novelizací. Podstata novelizace spočívala v upřesnění definovaných pojmů, ve výčtu vyžadovaných dokumentů nebo ve vymezení odpovědnosti za jednotlivé činnosti na základě provedených organizačních změn. Proces zavádění vojenského materiálu je popsán v normativním výnosu velice podrobně, včetně stanovené odpovědnosti jednotlivých funkcionářů rezortu MO. V některých případech byly popisy odpovědných funkcí jednotlivých funkcionářů převzaty z jiných normativních aktů. To zapříčinilo nejednotnou terminologii pro některé tabulkové funkce (např. manažer projektu, zadavatel), což může vést k nejednoznačnosti ve stanovení odpovědnosti.

Hlavním nedostatkem aktuálního normativního výnosu je nejednoznačnost v určení harmonogramu zpracování jednotlivých dílčích kroků, jako např. zařazení úkolů k vojenským zkouškám do *Ročního plánu rezortu*.²⁵ Pouze ze zkušenosti zavádění vojenského materiálu do užívání z předchozích let lze dovodit, že zařazení požadavku na provedení vojenských zkoušek do *Ročního plánu rezortu* se realizuje v souladu s termínem dodávky prvního kusu dle smlouvy. Obecně se předpokládá dodávka prvního kusu po 18 měsících, ale není to pravidlem (viz obr. 1). Odpovědnost za uveřejnění *Plánu vojenských zkoušek* a zavedení do *Ročního plánu rezortu* nese SRS MO. Povinnosti k vojenským zkouškám a následnému zavádění zde má také uživatel, na základě jehož požadavku se vojenský materiál pořizuje.²⁶ V prostředí AČR jsou tímto uživatelem ředitelé organizačních celků v podřízenosti NGŠ AČR (též označováni jako „manažeri cílů“) a náčelník Vojenské policie, kteří jsou odpovědní za celkovou organizaci provedení vojenských zkoušek.

²² Zákon č. 134/2016 Sb., *o zadávání veřejných zakázek*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>. Praha, 2016.

²³ MO. *Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030*. Praha, 2030.

²⁴ Ibid. Ref. 20.

²⁵ Ibid. Ref. 20.

²⁶ Ibid. Ref. 20. Odst. 3, čl. 2 a čl. 12.

4.1 Analýza aktuálního stavu

Při analýze rozsáhlých rozvojových projektů, mezi které patřilo přezbrojení pásových bojových vozidel, pořízení osobních terénních vozidel nebo pořízení radiolokátorů typu MADR, bylo zjištěno, že proces pořízení je realizován po dobu deseti a více let od doby uvedení v koncepčních dokumentech až po dodání posledního kusu techniky (viz Příloha 2)²⁷. Na druhé straně u některých rozvojových projektů bylo zjištěno, že doba zavedení techniky do užívání může být výrazně zkrácena, jako např. u automobilu osobního terénního²⁸, u kterého došlo ke zkrácení o několik let.

Obrázek 1 popisuje jednotlivé fáze rozvojového projektu s předpokládanou dobou trvání. Údaje vychází z komparace doby trvání jednotlivých fází u vybraných rozvojových projektů a z právního rámce, týkajícího se pořízení nových vojenských technologií. Z obrázku 1 lze konstatovat, že nejkritičtější fází celého procesu je období tvorby specifikace na pořízení vojenského materiálu (dále také VM), kdy jakákoliv chyba při zadání se může projevit nejen v rámci samotné fáze, ale i v rámci následujících fází. Výsledek analýzy byl následně zpracovateli pomůcky využit při vytváření seznamu potřebných úkonů k optimalizaci činností v této fázi.

- Specifikace na pořízení VM (požadavek na zkoušky a zavedení)	N – 3 a více let
- Smlouva o dodávce - uvedeny podmínky zkoušek a zavedení	N – 1 až 2 roky
- Plán činnosti rezortu MO	N – více než 12 měsíců
- Čtvrtletní upřesňování součinnosti	N – 1 rok
- Nařízení k provedení kontrolních zkoušek	N – 11 měsíců
- Provedení kontrolních zkoušek + závěrečná zpráva	N – 8 měsíců
- Nařízení k provedení vojskových zkoušek	N – 7 měsíců
- Provedení vojskových zkoušek + závěrečná zpráva	N – 6 měsíců
- Návrh na zavedení a jeho schválení	N – 1 měsíců
- Dodávka prvního kusu	N

Obrázek č. 1: Zjednodušený životní cyklus procesu zavedení vojenského materiálu

²⁷ Náhled přílohy 2 „Grafikon realizace zavádění vojenského materiálu v procesu realizace pořízení vojenského materiálu“ je k dispozici ve webové verzi časopisu Vojenské rozhledy u tohoto článku.

²⁸ Původní projekt pořízení osobních terénních vozidel byl téměř po 8 letech zastaven (období 2001–2009) a následně otevřen v roce 2014 s návrhem na pořízení v letech 2018–2020. K pořízení však dochází až v roce 2021.

4.2 Analýza obsahu vojskových zkoušek

Při posouzení obsahu vojskových zkoušek definovaných normativním výnosem²⁹ a z pohledu hodnocení funkčních oblastí DOTMLPFI (Doctrine, Organisation, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Interoperability)³⁰, výsledky výzkumu ukazují, že ačkoliv funkční oblasti nejsou normativním výnosem definovány, jsou vojskovými zkouškami pokryty (viz tabulka 1).

Tabulka č. 1: Posouzení obsahu vojskových zkoušek podle funkčních oblastí

Zdroj: NVMO 100/2015

Obsah vojskových zkoušek	Funkční oblasti DOTMLPFI
a) seznámení se se závěry a doporučeními z předcházejících zkoušek;	
b) hodnocení úplnosti a platnosti předložených certifikačních dokumentů, dokumentů schvalujících technickou způsobilost a dokumentů o posouzení vojenského materiálu podle přílohy 2, pokud se kontrolní zkoušky nekonaly nebo nebyly v rámci kontrolních zkoušek všechny předloženy;	D, M
c) ověření vlastností zkoušeného vojenského materiálu z hlediska jeho technického a taktického použití v předpokládaném organizačním začlenění a v podmínkách blízkých skutečnému bojovému nasazení;	M
d) hodnocení, jak obsluha s předpokládanou kvalifikační úrovní zvládla zkoušený vojenský materiál a je-li rozsah plánovaných školení dostatečný;	T, M, L, P
e) hodnocení správnosti a vhodnosti použitých metod a profesní zdatnosti pracovníků (obsluh), kteří vykonávají provozní činnosti a manipulují se zkoušeným vojenským materiálem;	T, L, P
f) posouzení průvodní, provozní a výcvikové dokumentace, popř. výcvikových prostředků a pomůcek, katalogu náhradních dílů a katalogizačních údajů předložených ve lhůtách sjednaných ve smlouvě s dodavatelem;	D, M,
g) posouzení všech změn v systému výcviku, materiálního, technického, metrologického a opravárenského zabezpečení a potřeb úprav nebo vydání nových předpisů, které by zavedení zkoušeného vojenského materiálu vyvolalo;	O, T, L, I, D, F
h) posouzení dokumentace vojenského materiálu (produktu) a dalších zpráv, dokladů, stanovisek a osvědčení;	D
i) návrh předsedovi komise úpravy (změny) metodiky dílčích zkoušek v odůvodněných případech.	D, L

Následně byla při přípravě práce na zpracování Metodiky u vybraných rozvojových projektů analyzována délka období, kdy vojskové zkoušky probíhaly. Výsledky komparace jsou popsány v tabulce 2, která ukazuje, že délka období se liší dle složitosti zaváděné techniky. U vybraných rozvojových projektů bylo nejdelší období zjištěno u projektu přezbrojení AČR obrněnými kolovými vozidly (KBVP), které trvalo 12 týdnů. Naopak nejkratší období bylo zjištěno u projektu pořízení osobních terénních vozidel (AOT), které trvalo šest týdnů.

²⁹ Ibid. Ref. 20.

³⁰ MO. RMO č. 66/2012 *Věstníku, Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany*. Praha, 2012.

Tabulka č. 2: Doba trvání vojenských zkoušek u vybraných projektů

Etapa vojenských zkoušek	KBVP	AOT
Přípravné období	3 týdny	2 týdny
Prováděcí období	5 týdnů	3 týdny
Vyhodnocovací období	4 týdny	1 týden
Celkem	12 týdnů	6 týdnů

Přesný rozsah a množství provedení zkoušek by mělo pokrýt kontrolu všech oblastí definovaných v takticko-technických požadavcích, které jsou součástí smluvního vztahu. Výsledkem vojenských zkoušek by mělo být tvrzení, že všechny stanovené parametry jsou ve shodě, a tudíž odpovídají potřebám AČR.

Dílčí závěr:

Z analýzy vyplynulo, že právní rámec je pro rezort MO nastaven dostatečně. Pro úspěšnou realizaci rozvojových projektů je vytvořena v rezortu MO organizační struktura, disponující odpovídajícími pravomocemi nezbytnými pro úspěšnou spolupráci uvnitř i vně systému a pro dosažení požadovaných cílů. V oblasti personální bylo zjištěno, že největším problémem je častá obměna odborníků na úrovni Generálního štábu AČR a jejich nesystémová příprava pro plnění úkolů spojených s vyzbrojováním. Proto bylo Velením AČR rozhodnuto vytvořit nástroj, který by zejména nově příchozím vojenským odborníkům zjednodušil a zefektivnil jejich práci při plánování a zavádění vojenských projektů.

5 ANALÝZA ZKUŠENOSTÍ Z POUŽÍVÁNÍ METODIKY

Po roční době platnosti Metodiky byli vybraní experti z GŠ AČR, zabývající se rozvojem schopností, požádáni o poskytnutí zkušeností z jejího používání při přípravě nových rozvojových projektů. Ke sběru požadovaných informací byla využita forma dotazníkového šetření. V rámci tohoto šetření respondenti odpovídali na pět základních otázek. Ke třem oblastem Metodiky se mohli vyjádřit volnou formou.

V rámci dotazníkového šetření z 23 dotázaných odpovědělo devět respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka č. 4: Výsledky dotazníkového šetření

1	Využíváte ve své práci Metodiku implementace rozvojových projektů v AČR (dále jen Metodika)?	ano	6
		ne	3
2	Seznámil jste se již s Metodikou?	ano	7
		ne	2
3	Je pro Vás obsah Metodiky srozumitelný?	rozhodně ano	1
		spíše ano	5
		spíše ne	1
		rozhodně ne	1

4	Využil jste obsah Metodiky při přípravě nového rozvojového projektu?	rozhodně ano	3
		spíše ano	2
		spíše ne	1
		rozhodně ne	3
5	Využil jste obsah Metodiky při přípravě/tvorbě koncepčního dokumentu ve Vaší působnosti?	rozhodně ano	1
		spíše ano	0
		spíše ne	6
		rozhodně ne	2

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že většina respondentů se s vydanou Metodikou seznámila a využívá ji při přípravě nových rozvojových projektů. Respondenti dále považují Metodiku za srozumitelnou a využitelnou při jejich přípravě. Pouze jeden respondent využil Metodiku i při zpracovávání koncepčního dokumentu.

Druhou část dotazníku, týkající se podnětů ke zlepšení funkcionality Metodiky, využilo sedm dotázaných. K podnětu, ***Mohl/a byste krátce popsát, čím Vám Metodika nejvíce přispěla ve Vaší práci?***, většina respondentů vyjádřila spokojenost, která může být zobecněna vyjádřením jednoho z respondentů, že Metodika představuje sjednocení přístupu k rozvojovým projektům ve vazbě na jejich zavádění, usnadňuje implementaci nového materiálu do používání a při řádné přípravě snižuje nutnost improvizace.

K druhému podnětu, ***Mohl/a byste krátce popsát, co byste v Metodice změnil/a?***, se někteří respondenti kriticky vyjádřili ke složitosti softwarové aplikace pro tvorbu Generického implementačního plánu (dále také GIP) a doporučili využívání MS Project. Dalším doporučením je požadavek na zpracování problematiky životního cyklu a odhadování nákladů na životní cyklus do Metodiky.

K třetímu podnětu, ***Mohl/a byste krátce popsát, co byste do Metodiky doplnil?***, respondenti doporučili doplnění principů stanovování milníků projektu z důvodů ujednocení v rezortu MO, řízení rizik projektů a vytvoření sdíleného prostředí pro společnou práci členů IPT na projektové dokumentaci a Komplexním implementačním plánu (dále také KIP).

Dílčí závěr:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je Metodika na úrovni GŠ využívána částečně. Přestože se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 39 % respondentů, lze šetření považovat za dostatečně reprezentativní k tomu, aby bylo možné definovat doporučení pro úpravu Metodiky v dalším období.

Zpracovatelé stanovili následující doporučení:

- Zpracování problematiky životního cyklu. Zcela zásadním opatřením je popis detailnějšího postupu k odhadování nákladů na životní cyklus.
- Zjednodušení softwarové podpory. K tomu, aby byla Metodika více atraktivní pro uživatele, je třeba zjednodušit softwarovou aplikaci pro tvorbu GIP.
- Vytvoření sdíleného prostředí. Posledním důležitým krokem ke zvýšení využitelnosti tohoto nástroje je vytvoření sdíleného prostředí pro společnou práci členů IPT.

ZÁVĚR

Cílem článku bylo prezentovat výsledky analýzy zkušeností s používáním Metodiky v praxi.

Na základě požadavku Velení AČR zahájila v roce 2019 expertní skupina na CBVSS práci na nástroji, který měl za úkol zobecnit implementační kroky při plánování rozvojových projektů. Tato potřeba vzešla ze zkušeností z předešlých let, kdy u některých rozvojových projektů docházelo ke zpoždění při zavádění z důvodu chybných kroků manažerů projektů zapříčiněnou mimo jiné velkou fluktuací pracovníků v této oblasti. Metodika byla zpracována tak, aby mohla být využívána k získání obecného povědomí o systému přípravy nových rozvojových projektů a jejich zpracování do plánovacích procesů. Dosahováním výsledků pomocí Metodiky je zajištěn trvalý přehled o aktuálním stavu přípravy a řešení rozvojových projektů dle aktuální právní úpravy.

Společně s CBVSS bylo na SRS MO v průběhu roku 2020 zahájeno zkušební používání pomůcky pro již rozběhlé anebo právě připravované rozvojové projekty. Na základě zkušeností ze zkušebního používání a připomínek byla pomůcka v prostředí MS Excel upravena tak, aby uživatelům zpříjemnila práci a umožnila výstupy překlomit do dalších vytvářených dokumentů bez nutnosti jejich ručního přepisování.

Z dotazníkového šetření provedeného u odborníků GŠ AČR vyplynulo, že pomůcka je využívána a uživatelé jsou s ní převážně spokojeni. K této spokojenosti jistě přispělo i to, že byla Metodika v letech 2020 a 2021 na SRS MO testována. Přes tuto obecnou spokojenost s Metodikou, respondenti vyjádřili i návrhy pro její zlepšení. Zjištěným hlavním nedostatkem Metodiky je absence integrovaného logistického zabezpečení, Metodika především neobsahuje postup, jak odhadovat náklady na životní cyklus. Také otázka sdíleného prostředí v rámci IPT by byla velkým přínosem. Možnost používání vhodnějšího nástroje pro tvorbu GIP by zvýšila atraktivitu využívání Metodiky. Tyto požadavky na zlepšení nyní stojí jak před experty na GŠ AČR, tak i před expertní skupinou CBVSS. Výzkumem v rámci provedeného dotazníkového šetření, autoři současně získali odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

Závěrem lze konstatovat, že Metodika obsahuje ucelený seznam možných oblastí, činností a opatření, které je vhodné při přípravě rozvojových projektů neopomenout, ale nenahrazuje tvorbu zpracování jiných dokumentů nebo plánů stanovených jinými předpisy rezortu MO.

SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Termín
AČR	Armáda České republiky
AOT	Automobil osobní terénní
ČR	Česká republika
ČSLA	Československá lidová armáda
DOTMLPFI	Doctrine, Organisation, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities, and Interoperability
GIP	Generický implementační plán
GŠ	Generální štáb

IPT	Integrovaný projektový tým
KBVP	Kolové bojové vozidlo pěchoty
KIP	Komplexní implementační plán
MADR	Mobilní radiolokátor protivzdušné obrany (Mobile Air Defence Radar)
MO	Ministerstvo obrany
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NGŠ AČR	Náčelník Generálního štábu Armády České republiky
NVMO	Normativní výnos ministra obrany
ON	Odborné nařízení
SPS MO	Sekce plánování schopností Ministerstva obrany
SRDS-OS MO	Sekce rozvoje druhů sil – operační sekce Ministerstva obrany
SRS MO	Sekce rozvoje sil Ministerstva obrany
VM	Vojenský materiál
VTER	Vojenský technický a ekonomický rozbor

Autoři:

Ing. Petr Křížek, Ph.D., narozen 1968. Je absolventem VA Brno (1995) a Univerzity obrany (2013). Působil v odborných funkcích logistiky AČR až po funkci náčelníka služby provozu AČR (2007-2011) a sloužil jako státní zaměstnanec ministerstva obrany v oblasti střednědobého plánování. Nyní pracuje jako akademický pracovník Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO Brno. Publikuje ve sbornících z konferencí v ČR a Rumunsku.

Plk. gšt. Ing. Vladimír Vyklický, narozen 1965, absolvent Vojenské Akademie Antonína Zápotockého (dnes UO) v Brně. Působil ve štábních funkcích GŠ a AČR a strukturách NATO. Byl gestorem řízení letového provozu a radio-technického vojska a účastnil se zpracování několika koncepčních strategických dokumentů, jako např. Bílá kniha o obraně nebo KVAČR 2030. V současné době pracuje jako starší vědecký pracovník Centra bezpečnostních a vojensko-strategických studií UO.

Plk. gšt. Mgr. Aleš Tesař, narozen 1976. Je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně v oboru právo a právní věda (2003). Působil ve vedoucích funkcích v Právní službě Armády České republiky. Od června 2019 pracuje na Oddělení strategického řízení obrany Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně. Zabývá se především právními aspekty obrany státu, práva ozbrojeného konfliktu a problematikou leadershipu.

Plk. gšt. Ing. Zdeněk Mikula, MSS, narozen 1972. Vystudoval bakalářské (1995) a magisterské (2000) studium na Vysoké vojenské škole pozemního vojska ve Vyškově a Vysokou válečnou školu pozemních sil Spojených států amerických (2018) s titulem Magistr strategických studií. Vojenskou službu zahájil v roce 1995 a zastával velitelské a štábní pozice u 1. dělostřelecké brigády, 4. brigády rychlého nasazení, 7. mechanizované brigády a generálního štábu AČR. V současné době je velitelem 7. mechanizované brigády.

Jak citovat: KŘÍŽEK, Petr, Vladimír VYKLICKÝ, Aleš TESAŘ a Zdeněk MIKULA. Analýza využívání implementační pomůcky rozvojových projektů v AČR. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (4), 159-171. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.