

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Logistické zabezpečení AČR v zahraničních operacích
s využitím projektového řízení

Bc. Michal Čmakal

Diplomová práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Čmakal**
Osobní číslo: **D15481**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Logistické zabezpečení AČR v zahraničních operacích s využitím projektového řízení**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod


1. Logistické procesy zahraničních operací AČR
2. Projektové řízení a jeho nástroje
3. Analýza stávajícího logistického zabezpečení zahraniční operace ASICIPPN
4. Návrh na zlepšení logistického zabezpečení zahraniční operace ASICIPPN
5. Zhodnocení návrhu

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 5. 2018

Bc. Michal Čmakal

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za její plně profesionální přístup při vedení diplomové práce, především za její ochotu, vstřícné jednání a velkou trpělivost. Dále bych rád poděkoval vybraným příslušníkům 21. základny taktického letectva v Čáslavi podílející se na plnění úkolu zahraniční operace ASICIPPN 2016 za poskytnutí materiálů a potřebných informací.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na logistické procesy řízené v zahraničních operacích AČR a to konkrétně na operaci ASICIPPN 2016. Cílem práce je analyzovat logistické činnosti probíhající v jednotlivých fázích operace a vytvořit prostředí prostřednictvím informačních nástrojů používaných pro projektové řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

logistika, skupina logistiky, kontingent, zahraniční operace, AČR, ASICIPPN, procesy, Sharepoint

TITLE

Logistics security of the Army of the Czech Republic in foreign operations with the use of project management

ANNOTATION

The thesis focuses on the logistics processes controlled by the Army of the Czech Republic in foreign operations, specifically in ASICIPPN 2016. The aim of thesis is to analyze the logistics activities taking place in the individual phases of the operation and to create the environment through information tools used for project management.

KEYWORDS

logistics, group of logistics, contingent, foreign operation, Army of the Czech Republic, ASICIPPN, processes, Sharepoint

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 LOGISTICKÉ PROCESY ZAHRANIČNÍCH OPERACÍ AČR.....	10
1.1 Vývoj logistiky.....	10
1.2 Vojenská logistika Ministerstva obrany a její předmět.....	10
1.2.1 Funkce vojenské logistiky.....	11
1.3 Logistika ve vojenských operacích.....	12
1.3.1 Velení a řízení logistiky.....	12
1.3.2 Síly a prostředky logistiky.....	13
1.3.3 Vliv vojenských operací na logistiku.....	13
1.3.4 Plánování a příprava logistiky pro vojenskou operaci.....	15
1.4 Řízení logistických informací.....	16
1.5 Řízení rizik v rezortu MO.....	18
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO NÁSTROJE.....	20
2.1 Projekt a projektové řízení.....	20
2.1.1 Projektový management.....	20
2.1.2 Projektový model.....	22
2.1.3 Životní cyklus projektu a projektová činnost.....	23
2.2 Nástroje a techniky projektového řízení.....	24
2.2.1 Metoda logického rámce.....	25
2.2.2 Metoda WBS.....	25
2.2.3 Matice odpovědnosti RACI.....	26
2.2.4 Lessons Learned.....	26
2.2.5 Metoda řízení rizik projektu.....	27
2.3 Komunikační proces projektového řízení.....	28
2.3.1 Podnikový informační systém.....	29
2.3.2 Dokumentace projektu.....	30
3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO LOGISTICKÉHO ZABEZPEČENÍ ZAHRANIČNÍ OPERACE ASICIPPN.....	31
3.1 Popis zahraniční operace ASICIPPN.....	31
3.1.1 Vyčleněné vojenské síly MO působící v ZO ASICIPPN.....	31
3.1.2 Organizační struktura Úkolového uskupení ASICIPPN.....	32
3.1.3 Skupina logistiky Úkolového uskupení.....	33
3.2 Analýza logistických procesů a úkolů logistické skupiny.....	35
3.2.1 Logistické zabezpečení během přípravy a výstavby kontingentu.....	35
3.2.2 Logistické zabezpečení v průběhu plnění operačního úkolu.....	41

3.2.3	Logistické zabezpečení po ukončení operačního úkolu	42
3.2.4	Shrnutí fází logistického zabezpečení	43
3.2.5	Dekompozice logistických činností a odpovědnost logistických subjektů	44
3.3	Řízení komunikace	46
3.3.1	Dokumentace používaná během logistických procesů	48
3.4	Řízení rizik	50
3.5	Proces získávání poznatků a využívání zkušeností	51
3.6	Shrnutí analytické části	53
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÉHO ZABEZPEČENÍ ZAHRANIČNÍ OPERACE ASICIPPN	55
4.1	Navrhované prostředí pro řízení logistických procesů	55
4.2	Základní nástroj navrhovaného prostředí „Microsoft SharePoint“	56
4.3	Návrh týmové stránky „Logistika ASICIPPN“	56
4.3.1	Vytvoření zájmových skupin a jejich oprávnění	58
4.3.2	Knihovna dokumentů	60
4.3.3	Úkoly logistiky	61
4.3.4	Vytvoření databáze kontaktů	64
4.3.5	Oznamovací část	65
4.3.6	Integrace aplikace LYNC pro vedení interaktivních brífinků	66
4.4	Aplikace sledování problémů – Řízení rizik	66
4.5	Vytvoření prostředí pro Lessons Learned	69
5	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	72
5.1	Navržené prostředí týmových stránek	72
5.2	Ekonomické zhodnocení	75
	ZÁVĚR	80
	POUŽITÁ LITERATURA	82
	SEZNAM TABULEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM ZKRATEK	88
	SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Členství České republiky (ČR) v Severoatlantické alianci (NATO) a Evropské unii (EU) ovlivnilo postavení státu a jeho ozbrojených složek v mezinárodním bezpečnostním prostředí. ČR svým dílem nese odpovědnost za bezpečnost spojenců a uskutečňování bezpečnostní politiky NATO a EU. Strategickým zájmem ČR je podílet se, za podpory národních sil a prostředků, na účasti v mnohonárodních operacích, a to podle povahy a rozsahu krizové situace v souladu s definovanými politicko-vojenskými ambicemi.

Změny bezpečnosti v prostředí vojenských operací měly vliv na vytvoření nových zásad a postupů logistického zabezpečení ozbrojených sil. Logistika se stala základem úspěchu při plnění úkolu vojenských operací. Nároky na připravenost logistiky spočívají v mnoha okolnostech. Značný podíl na její úspěšné provedení mají faktory, jako jsou vzdálenost, stabilita prostředí operace, doba trvání operace atd. Ovlivněny jsou i mnohonárodními dokumenty obsahující postupy a procedury, které je nutné začlenit do vlastních doktrín a nařízení.

Každá vojenská operace je specifická svým druhem a předmětem jejího operačního plnění. Lze na ní pohlížet jako na koordinovaný proces činností a postupů mající vlastnosti projektu, který je časově ohraničený a je řízen ucelenými sadami činností a procesů, jejímž cílem je úspěšné dosažení a splnění vojenského operačního úkolu. Základním kamenem a hlavním procesem vedoucí k úspěšnému splnění zahraniční operace je logistické zabezpečení vyslaných vojenských sil do zahraniční operace.

Cílem diplomové práce je zaměřit se na logistické procesy vykonávané v jednotlivých fázích zahraniční operace s využitím projektového řízení a vytvořit informační prostředí pro její řízení. Práce se zaměřuje na zahraniční operaci ASICIPPN 2016 z důvodu osobní účasti autora.

Struktura práce bude rozvrhnutá do pěti po sobě navazujících kapitol. Logistika používaná ve vojenství a v zahraničních operacích spolu s další kapitolou zaměřenou na projektové řízení a některé její používané techniky budou tvořit teoretickou část práce. Další část práce bude tvořit analýza zacílená na logistické procesy probíhající ve všech fázích zahraniční operace. Čtvrtá kapitola bude navazovat na výstup analytické části, kde bude uveden návrh na logistické zabezpečení mající přínosný charakter zhodnocený z hlediska ekonomické efektivity a kvalitativního aktiva, jež bude uvedeno v páté kapitole.

1 LOGISTICKÉ PROCESY ZAHRANIČNÍCH OPERACÍ AČR

V první teoretické části jsou nastíněny aspekty týkající se logistických procesů obecně využívaných jak v rámci celé AČR, tak i při plnění úkolů zahraničních operacích rezortu Ministerstva obrany (MO).

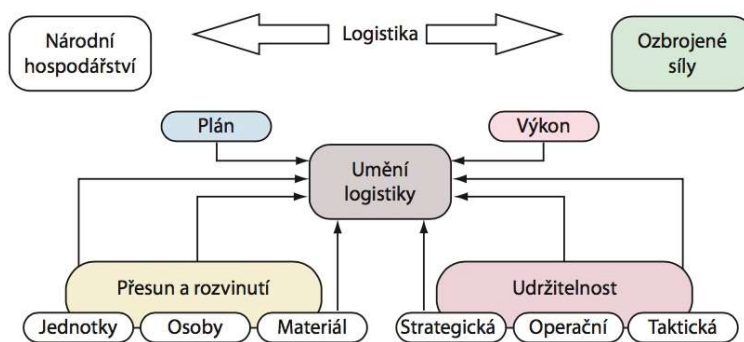
1.1 Vývoj logistiky

Pojem logistika a jeho obsah prošel od počátku jeho vzniku dlouhodobým vývojem. Jednotlivé výklady a vznik tohoto pojmu se v odborné literatuře částečně odlišují. Nejčastější přístupy jsou dávány do souvislosti s vojenstvím. Podle Štůska (2007) sahají kořeny logistiky až do 9. století, kdy se její prvky objevují v armádě. Počátky jejího užívání sahají do válek vedených římskou říší. Zprvu se jednalo o vyplácení žoldů a vyzbrojování, později toto pojetí zahrnovalo procesy ubytování a zásobování vojsk. Hlavní rozvoj nastává v období 2. světové války, kdy narůstaly nároky na rychlost a načasování při zásobování americké armády. Podpora rozsáhlých úkolových uskupení si vyžádala vytvoření dopravních řetězců zejména pro zásobování municí, pohonnými hmotami a proviantem. Po 2. světové válce se logistika postupně začala rozšiřovat v ekonomicky rozvinutých státech i do jednotlivých hospodářských oblastí.

1.2 Vojenská logistika Ministerstva obrany a její předmět

Vojenská logistika tvoří nenahraditelné místo v organizační struktuře Ministerstva obrany (MO). Je tvořena na základě potřeb ozbrojených sil a přijatých závazků vyplívajících z účasti dané země v mezinárodních organizacích. V armádě České republiky (AČR) se vojenská logistika uplatňuje na strategické, operační a taktické úrovni velení a řízení Operačních sil České republiky. Jedná se o podpůrnou složku, která není přímo bojovou činností, ale je jeho součástí a má na ni podstatný vliv. Vojenská doktrína (2009, s. 8) definuje vojenskou logistiku takto: „*Vojenskou logistiku lze pojímat i jako instituci nebo systém – cílevědomě orientovanou organizační strukturu pružně reagující na vývoj procesů v rezortu obrany a podmínky tržního hospodářství.*“ Její význam spočívá v komplexním řešení činností a opatření logistické podpory ozbrojených sil. Ve vojenské logistice se uplatňuje termín „umění logistiky“ charakterizující koordinaci logistických opatření v prostoru činnosti operace, které jsou na strategické, operační a taktické úrovni velení a řízení. Obrázek 1 znázorňuje schéma pojmu umění logistiky v rezortu obrany.

Předmětem logistiky jsou podle Vojenské doktríny (2009) dva aspekty – hmotné a nehmotné procesy probíhající v celé jejich časové a prostorové dimenzi. První aspekt je zaměřen na infrastrukturu a zajištění služeb (materiálně technická základna, technické prostředky, sklady apod.), druhý aspekt je orientován na oblast řízení (informační, komunikační apod.), který souvisí s plánováním, koordinací a kontrolou materiálových toků. Dále Vojenská doktrína (2009, s. 7) uvádí obecnou charakteristiku logistiky jako „systematickou a otevřenou teorii o zabezpečení (řízení a provádění) plynulého toku majetku (materiálu) a informací, zajištění služeb, s cílem dosáhnout funkčnosti (účinnosti) zabezpečovaného systému při minimalizaci nákladů.“



Obrázek 1 Umění logistiky (Vojenská doktrína, 2009)

1.2.1 Funkce vojenské logistiky

Podle Agentury pro obrannou standardizaci (2014) lze vojenskou logistiku chápat jako soubor funkcí, jejichž výčet je určen národním i spojeneckým potřebám. Mezi základní funkce logistiky MO obdobně patří:

- pořizování majetku a zásobování,
- poskytování nebo zajišťování služeb personálu,
- pohyb a doprava,
- údržba a opravy,
- zabezpečení infrastruktury logistiky (ubytovací služba, správa nemovité infrastruktury), požární ochrana a ochrana životního prostředí,
- součinnost se zdravotnickou službou při realizaci úkolů zdravotnického a veterinárního zabezpečení,
- smluvní zajištění (uzavírání smluv a dohod),
- zabezpečení hostitelským státem.

V nejširším smyslu zahrnuje vojenská logistika i úkoly, které nejsou zcela identické s překladem dokumentu AAP-6 (2014), ale jejich pojmosloví je upraveno na základě podmínek AČR s majetkovým hospodařením MO, kam patří:

- nabytí, přejímání, účtování a evidence, skladování přeprava, distribuce, používání, udržování majetku a nakládání s nepotřebným majetkem,
- provádění přesunů ozbrojených sil a zajišťování vojenských přeprav,
- nabytí, výstavba, provozování, udržování, opravy a rušení nemovitého majetku,
- poskytování či zajišťování služeb v působnosti logistiky.

1.3 Logistika ve vojenských operacích

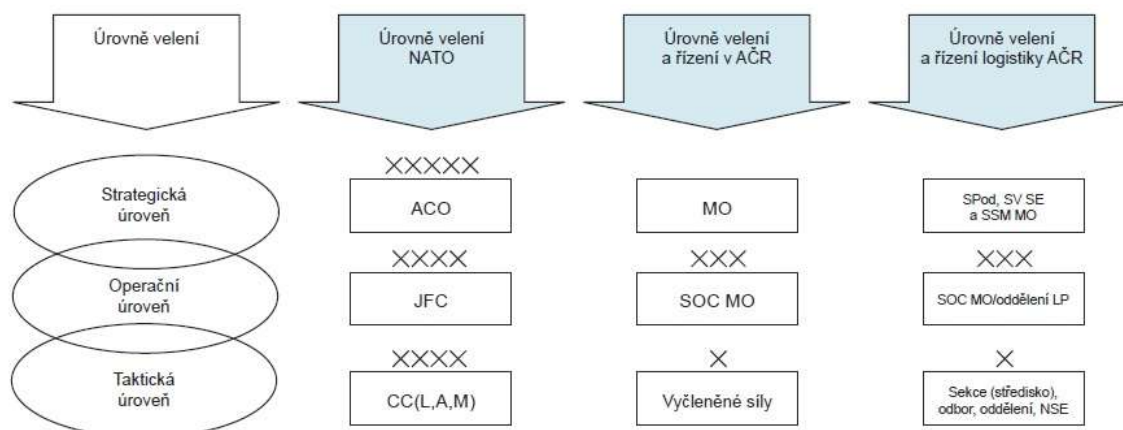
Vojenská operace představuje nepřetržitý proces vykonávaných úkolů vedoucí ke konkrétnímu cíli: podle Sojky a Sochy (2011, s. 1) je obsahem vojenské operace: *„provedení (splnění) významného vojenského strategického, taktického, výcvikového, administrativního (správního) úkolu (cíle). Především však je nutno ji chápat jako vedení bojové činnosti, včetně s tím souvisejících přesunů, rozmisťování a manévru vojsk a jako souhrn činností nezbytných pro dosažení cílů v průběhu konfliktu. Obsahem operace může být rovněž poskytnutí pomoci obyvatelstvu a posílení jiných složek státu (v rozsahu daném zákony).“*

1.3.1 Velení a řízení logistiky

Jak již bylo výše zmíněno, velení a řízení logistiky má velkou provázanost mezi jednotlivými úrovněmi. Celá organizační struktura AČR je v rámci logistiky řízena na strategické, operační a taktické úrovni. Tato struktura musí být v rámci zabezpečení přijatých úkolů logistiky na národní i mnohonárodní úrovni velice pružná a musí dokázat flexibilně a adekvátně reagovat na zjištěné změny, které se ovlivňují mezi veliteli, orgány logistiky a ostatními podřízenými.

Strategické velení a řízení je v AČR zastoupeno sekci podpory MO (SPod MO). Tato sekce tvoří organizační útvar pro rozvoj logistiky a vojenského zdravotnictví. Zahrnuje oblasti akviziční, rozvojové, plánování vyzbrojování a stanovení konceptu logistické podpory. Je vzájemně propojena s operační úrovní a ovlivněna v rámci Severoatlantické aliance (NATO) a Evropské unie (EU). Logistika operační úrovně je zastoupena společným operačním centrem MO (SOC MO) a ředitelstvím logistické a zdravotnické podpory (ŘeLogZdrP). Tyto organizační celky jsou odpovědné za národní velení a řízení vyčleněných sil do zahraničí operace. Taktická úroveň logistiky je zastoupena velitelem příslušného organizačního celku

a jeho štábu. Na obrázku 2 je popsána struktura velení a řízení logistiky mezi jednotlivými úrovněmi.



Obrázek 2 Úrovně velení a řízení logistiky (Vojenská doktrína, 2007)

1.3.2 Síly a prostředky logistiky

Síly a prostředky logistiky AČR pro zajišťování logistického zabezpečení se podle Ministerstva obrany (2014) dělí:

- **mobilní logistiku** – zahrnuje organické síly, vyčleňované síly a prostředky logistiky k přímé podpoře vytvářených úkolových uskupení (ÚU). Jedná se o logistickou podporu první a druhé úrovně.
- **stacionární logistiku** – zahrnuje síly a prostředky zajišťující logistické zabezpečení na teritoriu ČR. Jedná se o třetí úroveň logistické podpory.

V operačním prostoru se logistické zabezpečení nasazených sil a prostředků realizuje prostřednictvím národního podpůrného prvku (NSE). Tento prvek není zpravidla zařazen přímo do sestavy koaličních sil, ale působí výhradně ve prospěch úkolového uskupení.

1.3.3 Vliv vojenských operací na logistiku

Podle Vojenské doktríny (2007) má značný vliv na logistickou podporu operace její charakter, který vychází z konkrétního operačního prostředí. Aby byly splněny veškeré cíle a úkoly, muselo dojít k navýšení požadavků pro zabezpečení veškerých činností.

Vojenská doktrína (2007) uvádí tyto vlivy působící na logistiku dle charakteru operace:

- **vzdálenost** – se vzrůstajícími vzdálenostmi se zvyšují nároky na přepravní kapacity pro rozmístění, udržení a odsun vyčleněných sil,

- **doba trvání operace** - splnění cílů a úkolů vojenské operace se může prodloužit na dobu několika měsíců a s rotacemi i na několik let, proto musí logistika pro vyčleněné síly vytvořit a udržet odpovídající systém logistické podpory,
- **protivník** - charakter vojenských operací bude záviset na protivníkovi, který bude působit proti bojovým jednotkám i silám a prostředkům logistik a bude zpravidla působit asymetricky, netradičním a neočekávaným způsobem,
- **mnohonárodní charakter operací** - k dosažení (zajištění) efektivní logistické podpory je vhodné využívat a podílet se na opatřeních mnohonárodní logistiky a platí zde vysoké nároky na koordinaci logistiky,
- **variabilita vojenských operací** – na základě politicko-vojenských ambicí ČR mohou být síly použity ve všech druzích možných operací a logistika musí být připravena na plnění úkolu v celém spektru operací,
- **připravenost** – podle NATO (2004) je nezbytné zajistit potřebnou část zásob před zahájením vojenské operace i v jejím průběhu a logistická podpora musí být koncipována tak, aby umožňovala včasné plnění požadavků,
- **zdroje** - vyčleněné síly mohou využívat vlastní i jiné zdroje, které jsou propojeny s mnohonárodním charakterem operace,
- **úroveň specializace** – vzrůstání nároku na kvalitu zabezpečení vojenského materiálu;
- **komunikační a informační systémy** – reakce na požadavky vyčleněných sil, trvalá aktualizace databáze,
- **terén a klimatické podmínky** - náročné klimatické podmínky budou vyžadovat mimořádné nároky na zabezpečení osob a vojenského materiálu, který bude muset být konstruován pro používání v takových podmínkách,
- **civilní obyvatelstvo** - v mnoha případech může být úkolem logistické podpory zabezpečení místního civilního obyvatelstva v rámci civilně-vojenské spolupráce.

Další faktory působící na logistickou podporu operací jsou rozděleny na dvě skupiny:

- první skupina je tvořena systémovými vlivy:
 - právním statutem mandátu,
 - stanovenými politicko-vojenskými ambicemi,
 - operačními požadavky na logistickou podporu,
 - systémem logistické podpory (vztah k akvizicím apod.),
- druhá skupina vychází z objektivních podmínek:
 - místo a plněné úkoly vyčleněných sil,

- geografické umístění prostoru operace (především vzdálenost od ČR),
- časový faktor a to především doba trvání operace,
- druh operace,
- rozloha prostoru operace (činnosti),
- technologické, bojové a další možnosti nepřátelených stran,
- využitelné zdroje v prostoru operace,
- terén, klima a další přírodní vlivy (roční a denní doba),
- ostatní vlivy (radiační a chemická situace, možnost využití elektronického boje apod.).

1.3.4 Plánování a příprava logistiky pro vojenskou operaci

V dokumentu Vojenské doktríny (2007) je plánování a příprava logistiky popsána jako proces umožňující pružnou reakci na vývoj situace a následnou změnu cílů. Cílem plánování logistické podpory je definice konceptu systému logistické podpory, specifikace potřeb k vyslání a podpoře vyčleněných sil v průběhu operace a vymezení potřeb k odsunu vyčleněných sil z prostoru operace. Plánování logistické podpory je zaměřeno především na schopnost přepravit vyčleněné síly do prostoru operace, udržet bojeschopnost prostředků po dobu plnění operace a vytvářet a udržovat zásoby. Hlavní koncept logistické podpory je tvořen mezi operačním štábem a orgány logistiky. Základ tvoří dokument tzv. operační plán (OPLAN) nadřízeného stupně. V rámci plánování se stanoví nutnost potřebné výzbroje, která je důležitá pro plnění operačního úkolu. Tyto položky jsou předmětem logistického hlášení, které je součástí tzv. Reporting Item List (RIL).

Jaký bude rozsah a charakter úkolů logistické podpory závisí vždy na druhu vojenské operace, prostředí, ve které bude operace probíhat a na rozsahu vyčleněných sil. Logistika musí být proveditelná ve všech fázích úkolů operace – příprava, vedení a ukončení vojenské operace.

Pikner (2015) ve své práci uvádí jednotlivé fáze logistického zabezpečení operace:

Fáze přípravy - v této fázi logistika zabezpečuje procesy:

- plánování,
- vytvoření systému logistického zabezpečení,
- rekognoskace prostoru operace,
- zajištění smluvních vztahů na pořízení majetku (materiálu) a služeb logistiky,
- tvorba a doplnění zásob,
- údržba a opravy výzbroje a materiálu,

- odborná školení specialistů logistiky,
- plánování přesunů vyčleněných sil a zajišťování vojenských přeprav,
- zpracování plánů logistického zabezpečení v průběhu operace.

Fáze rozmístění – tato fáze je zaměřena na rozvinutí sil a provádějí se tyto činnosti:

- přesuny a zajištění vojenské přepravy,
- přesuny v prostorách soustředění sil,
- vytvoření systému logistického zabezpečení v prostoru operace,
- podíl na vytvoření jednotek a orgánů mnohonárodní logistiky v prostoru operace,
- vytvoření dopravně zásobovacího systému.

Fáze průběhu – v této etapě se logistika zaměřuje na funkce:

- zásobování materiálem, poskytování služeb a zdravotnického zabezpečení,
- údržba, evakuace a oprava vojenského materiálu,
- uskutečnění mimořádných opatření vyplývajících z vývoje operační situace,
- provádění opatření ochrany a obrany logistiky,
- opatření k velení a řízení sil a prostředků logistiky a zajištění součinnosti s orgány mnohonárodní logistiky,
- logistické zabezpečení při obnově bojeschopnosti.

Fáze ukončení – provádí se tyto činnosti:

- vyvedení vyčleněných sil z prostoru operace,
- údržba, evakuace, opravy a příprava vojenského materiálu k dalšímu použití,
- příprava a provedení přesunů a zajištění vojenských přeprav,
- úklid bojiště,
- ukončení systému logistického zabezpečení,
- dokončení úkolů obnovy bojeschopnosti,
- zrušení úkolového uskupení působícího v operaci.

Poslední fází je **obnova bojeschopnosti sil**, která probíhá v závěrečných fázích působení sil v operaci a dále i po jejím skončení. Následně dochází k zabezpečení obnovy síly pro plnění dalších úkolů.

1.4 Řízení logistických informací

V ozbrojených složkách představují logistické informace souhrn vytvořených zpráv o logistické situaci, stavu materiálu, výzbroje a techniky a dalších potřeb pro zabezpečení vojsk, nutných pro organizaci a řízení logistické podpory. Řízení informační logistiky by

mělo být vždy efektivní, hospodárné a účelné na všech úrovních velení a řízení. Pro toto řízení informací se využívají komunikační a informační systémy. Tyto systémy tvoří soubor zařízení, metod a postupů, popř. i obsluhy.

Podle Vojenské doktríny (2007) logistika využívá integrovaného komunikačního prostředí buďto na národní celoarmádní datové síti v informačním systému logistiky (ISL) MO a AČR nebo na mezinárodní úrovni v datové síti CRONOS a informačním systému logistiky NATO LOGFAS.

Informační systém logistiky (ISL) je integrovaný informační systém vyvinutý k podpoře všech důležitých oblastí logistiky na jednotlivých organizačních úrovních řízení. Jeho cílem je všestranně zabezpečit útvary a jednotky materiálem a službami všeho druhu. Umožňuje sledovat náklady na zajištění životního cyklu provozovaných systémů a zařízení a vyhodnocovat nákladovost jednotlivých organizačních celků rezortu MO. Pomocí stanovených zabezpečovacích rozhraní zajišťuje elektronickou výměnu dat s ostatními informačními systémy rezortu MO (ISL MO a AČR, ©1999-2017). Strukturu ISL tvoří několik dalších podsystémů. Pro podporu plánování a realizace materiálu a logistických služeb v rámci operační činnosti je využíván systém plánu logistické operační podpory (POLP). V tomto systému jsou realizovány veškeré logistické procesy (specifikace, schvalování, realizace aj.) pro podporu zahraničních misí.

Informační systém logistiky NATO LOGFAS popisují Pecina, Cempírek, Dufek (2015) jako informační prostředí, které je vytvářeno softwarovými nástroji. Jedná se o systém využívaný v NATO pro obranné plánování a plánování operací v oblasti logistiky. Systém využívá společné datové soubory a nástroje pro výměnu dat. LOGFAS je tvořen programy jako je ACROSS, ADAMS, LOGREP. Každý tento program je identifikován vlastními aplikačními procesy. Společně využívají sdílenou databázi informací LOGBASE obsahující modifikační faktory pro plánování logistické podpory.

Pro správné rozhodování velitelů a orgánu logistiky je velice důležitá informovanost o stavu logistiky v etapách přípravy, vedení a ukončení operace. Správně nastavený systém sběru a hodnocení informací o stavu logistiky je jednou z důležitých podmínek pro dosažení včasné, úplné a nepřetržité logistické podpory vyčleněných sil. Sběr informací je založen na systému hlášení, které je tvořeno velitelským a logistickým hlášením. Jedná se o informace uvedené v operačních (bojových) hlášeních, které tak zajišťují plnění pravidelných nebo mimořádných opatření logistické podpory. Struktura a doba podávání hlášení se liší podle druhu zahraniční operace.

1.5 Řízení rizik v rezortu MO

System řízení rizik je napříč celým rezortem MO řešen v rozkazu ministra obrany RMO č. 20/2015 o řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany. Cílem RMO je podle Pitaše a Crháka (2016) snížit a vyloučit nepříznivý dopad na stanovené cíle, cíle projektů MO a dalších aktivit mimo tyto stanovené cíle rezortu MO. V RMO (2015) je řízení rizik charakterizováno jako „*nepřetržitý proces, v němž subjekty systému řízení rizik na základě svých pravomocí navrhuji řešení a přijímají rozhodnutí, jejichž cílem je snížit dopad rizika na plnění cílů (projektu).*“ RMO (2015) rizika identifikuje, analyzuje a hodnotí ve všech oblastech činnosti rezortu MO. System řízení rizik, zachycený na obrázku 3 je složen z několika fází vzájemně provázené mezi sebou:

- fáze identifikační, analytická a hodnotící,
- fáze zvládání rizik,
- fáze monitorovací, komunikační a vykazovací.

Podle Pitaše a Crháka (2016) je v první fázi identifikováno aktivum (vstup, výstup, zdroj), které je následně analyzováno a zaznamenáno do seznamu identifikovaných, analyzovaných a hodnocených aktiv. Výstupem je ohodnocení aktiva z pohledu kritičnosti, tím vzniká identifikovatelná hrozba působící na aktivum. Aktiva jsou hodnocena podle stanovených kritérií:

- Kritérium opravitelnosti/nahraditelnosti,
- Kritérium citlivosti/dostupnost.

Stupnice ohodnocení kritéria je 1-4 (nízká, střední, vysoká a kritická). Hodnota aktiva je dána násobkem obou kritérií. Hodnoty tedy mohou nabývat intervalu <1,16>. Výstupem je hodnota aktiva zařazená do skupiny nekritické <1,4> nebo kritické <6,16>.

Následuje identifikace hrozeb a jejího spárování s kritickým aktivem. Analýza hrozby se provádí ke kritickému aktivu na základě kritérií:

- Hrozba má záměr působit na aktivum,
- Hrozba má dostatečnou sílu působení na aktivum.

Ohodnocení stupnice je stejný jako u aktiv <1,4>.

Působící hrozba je rizikem, které je vyjádřeno v rizikovém scénáři. Po identifikaci rizika je určena míra pravděpodobnosti jejího vzniku. Pravděpodobnost je stanovena z výsledné hodnoty působení hrozby a hodnoty aktiva. Výstupem je definovaný dopad rizika na cíl. Hodnoty míry rizika jsou podle MO (2015) stanoveny:

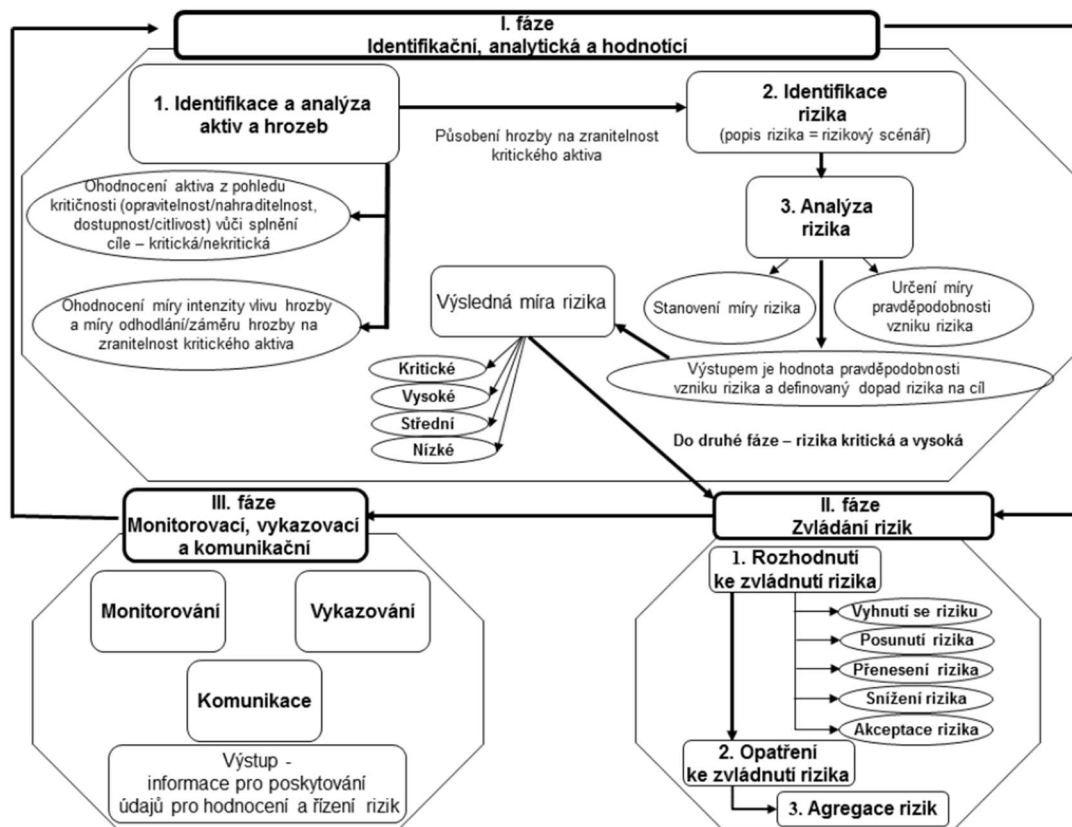
- kritická,

- vysoká,
- střední,
- nízká.

Rizika ohodnocená jako kritická a vysoká jsou zařazena do vstupu pro fázi zvládnání rizik. Rizika ohodnocena jako střední a nízká jsou akceptována a jsou vstupem pro fázi monitorovací, komunikační a vykazovací.

Principem zvládnání rizik je zajištění ochrany aktiv proti působení identifikovatelných hrozeb. Aktiva jsou vypuštěna v případě, že není možné jiným opatřením k zvládnutím rizika zajistit ochranu těchto aktiv před působením hrozby.

Při monitorování rizika se posuzuje a sleduje vývoj aktiv, hrozeb, rizik a realizace opatření ke zvládnání rizik. Během monitorování se analyzují a hodnotí další rizika, která se mohou během plnění cílů objevit. Subjekty, které řídí rizika, jsou povinni navzájem komunikovat a poskytovat si jednoduché a účelné informace v elektronické podobě. Při procesu vykazovacím je vlastník rizika odpovědný za uskutečňování opatření ke zvládnání rizik spočívající v opakovaném shromažďování, třídění a analýze jejich účinnosti. Výstupem jsou poskytované informace pro řízení a hodnocení rizik.



Obrázek 3 Systém řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany (Pitaš a Crhák, 2016)

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO NÁSTROJE

Následující teoretická část je věnována problematice projektového řízení. Kapitola se věnuje základním prvkům projektového řízení a některým vybraným analytickým nástrojům, které jsou použity pro analytickou část této práce.

2.1 Projekt a projektové řízení

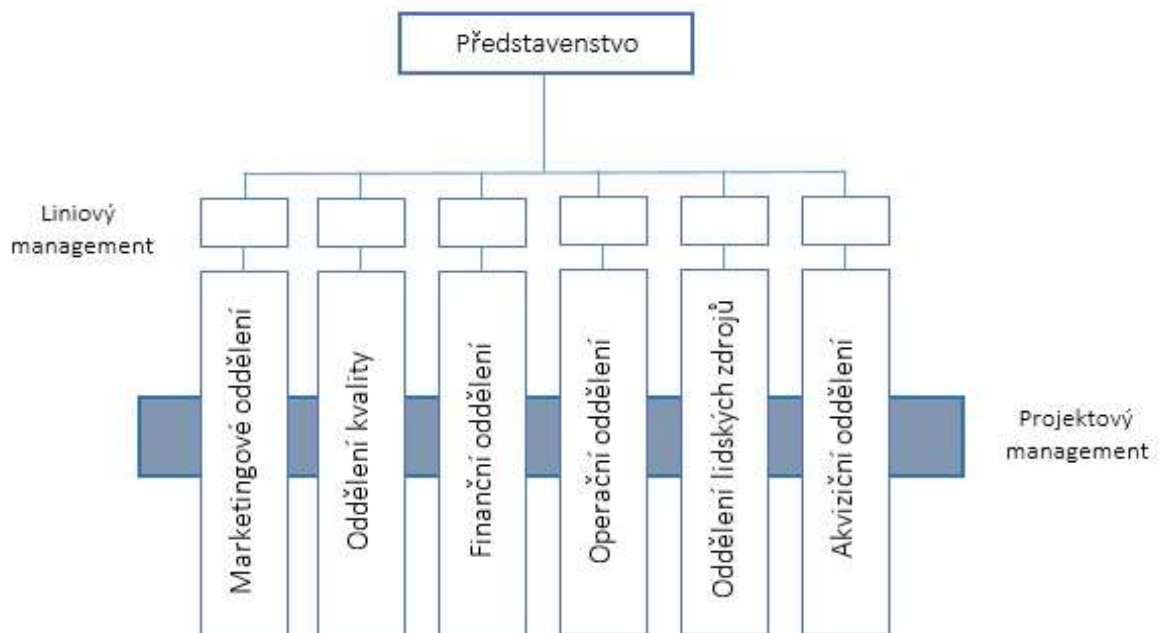
Projektové řízení je disciplína spadající do manažerské oblasti, jehož základem jsou řízené procesy zaměřující se na určitý úkol. Předmětem projektového řízení je projekt. Definicí, určující podstatu a předmět projektu, je celá řada. Je mnoho autorů a publikací zabývajících se touto problematikou. Kerzner (1998) uvádí, že projekt je jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, definovaný začátek a konec uskutečnění a má stanoven rámec pro čerpání zdrojů nutných k jeho realizaci. Newton (2008, s. 20) vidí projekt jako způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů. „*Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.*“ Pro účely této práce je nutné zmínit nejkompexnější definice projektu, které jsou uvedeny ve standardu PMBOK (2013, s. 26), který projekt definuje jako „*dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt či službu*“. Ve směrnici pro management jakosti projektů ISO 10006 (2004, s. 10) je dle této metodiky projekt definován jako „*jedinečný proces, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ Na základě těchto definic lze chápat i logistické zabezpečení zahraničních operací AČR jako projekt, který je zaměřen na určitý výsledek (službu), který přestává být potřeba po jeho dosažení. Jedná se o i proces, který je koordinovaně řízen. Projekt musí splňovat následující skutečnosti (Regionální stálá konference pro území Jihomoravského kraje, 2015):

- má definovaný výsledek,
- je časově ohraničen,
- má definovaný rozpočet,
- je jedinečný,
- je plánovaný, prováděný a řízený.

2.1.1 Projektový management

Projekt je řízen na úrovni projektového managementu. Jedná se o formální disciplínu vyvinutou za účelem řídit projekt. Tato disciplína centralizuje postupy a metodologie, které

jsou pro projektový management společné. Management vychází z anglického významu pro vedení, správu nebo řízení. Obecně management představuje disciplínu zahrnující procesy jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Převážně se jedná o disciplínu využívanou v organizacích. Projektový management tvoří hlavní prvek organizační struktury k řízení podniku. Hlavním subjektem managementu je tzv. manažer – aktivně realizující řídicí činnost. Vztah mezi projektovým a líniovým managementem organizace je dán hierarchií organizační struktury. Na obrázku 4 je znázorněna hierarchie organizační struktury podniku tvořená z líniových a projektových manažerů a jednotlivých oddělení. Línioví manažeři nesou odpovědnost za jednotlivé pracovníky svých oddělení. Projektový manažer je zodpovědný za projekt, ke kterému využívá vyčleněné pracovníky jednotlivých oddělení k jeho realizaci.



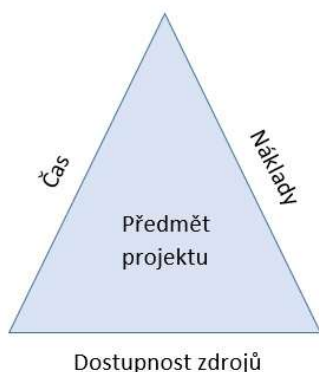
Obrázek 4 Projektová organizační struktura (Maylor, 2003), upraveno autorem

Podle Kerznera (1998) tvoří výstup nebo výsledek projektového managementu tři základny:

- čas – plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- zdroje – přidělené zdroje projektu jsou průběžně užívány a čerpány,
- náklady – zobrazují finanční projev užití zdrojů v časovém horizontu.

Podle Svozilové (2011) musí být pro úspěšné ukončení zahájeného projektu dynamický systém, zobrazený na obrázku 5, udržován v rovnováze. Aby byl udržen, využívá se procesu plánování projektu, jehož výstupem je plán, podle kterého je koordinován sled

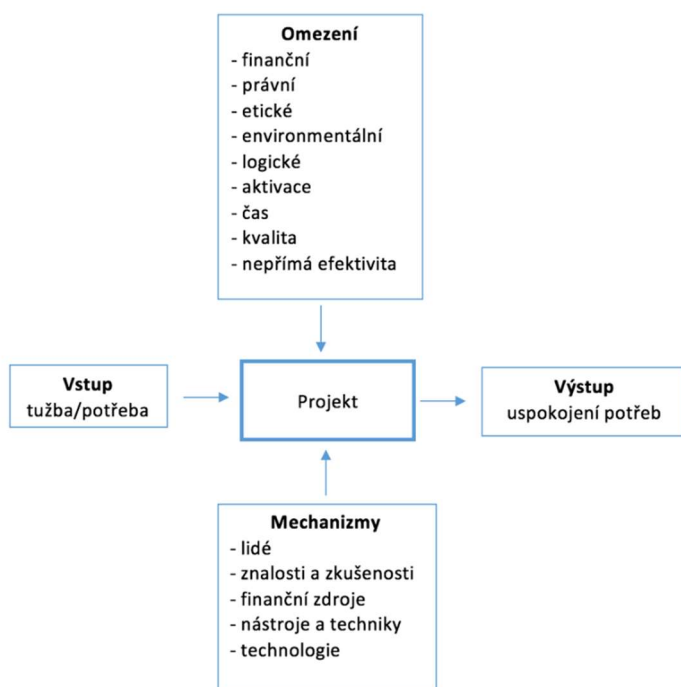
prací. Současně je monitorován kontrolními systémy z důvodu udržitelnosti stanovených limitů.



Obrázek 5 Základny projektového managementu (Kerzner, 1998)

2.1.2 Projektový model

Vytvoření základního projektového modelu vede k lepšímu pochopení projektového řízení (procesu). Podle Maylora (2003) je první krok, při návrhu a vytvoření projektového modelu, založen na pochopení projektových procesů a propojených doprovázených činností na základě svých myšlenek. Projekt je považován za konverzi nebo přeměnu některé formy vstupu na výstupy. Tato přeměna je ovlivněná určitými mechanismy a omezeními. Na obrázku 6 je zobrazen tento proces přeměny.



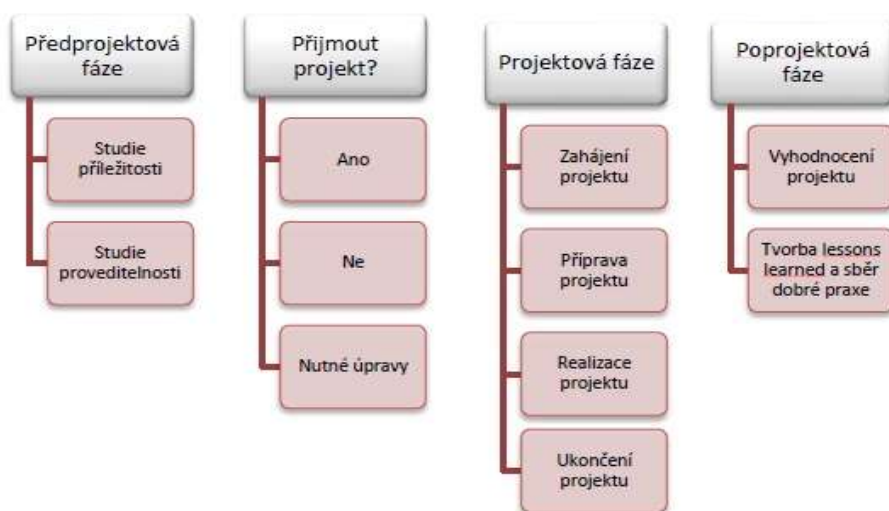
Obrázek 6 Projekt a jeho proces přeměny (Maylor, 2003), upraveno autorem

2.1.3 Životní cyklus projektu a projektová činnost

Projekt je systém, který má svůj začátek, průběh a konec. Jedná se o uzavřený, dynamicky se vyvíjející systém. Během své existence se vyvíjel v několika fázích, které se nazývají životním cyklem projektu. Němec (2002, s. 31) uvádí průběh životního cyklu ve třech fázích, jež jsou rozděleny z hlediska odpovědnosti za jejich řízení a z hlediska vynakládání investic. „Každá fáze má svůj začátek a konec. Řízení projektu se při přechodu z jedné fáze do druhé mění, ale od A do C je sjednocují cíle, kvalita, náklady a čas.“ Životní cyklus projektu se dělí na následující fáze:

- **předprojektová fáze** – v této fázi dochází k vytváření základních předpokladů realizace projektu. Stanovují se a definují se vize a cíle v rámci strategického řízení. Jmenují se členové týmu, kteří jsou odpovědní to projektovému manažerovi.,
- **projektová fáze** – jedná se o samotnou realizaci projektu, která je zastoupena několika hlavními činnostmi, jako jsou zdrojové a časové rozplánování, výběr dodavatelů, řízení komunikace a dokumentace, monitoring realizace, výstupů a výsledků projektu. Jedná se o vlastní užívání předmětu projektu.,
- **poprojektová fáze** – poslední fáze projektu, kdy předmět projektu je převeden do stádia útlumu nebo úplného ukončení. Projekt je ukončen a výsledky jsou analyzovány a vyhodnocovány.

Na obrázku 7 jsou simulovány jednotlivé fáze projektu a jejich provázanost s dalšími dílčími činnostmi. Jedná se pouze o obecný model fáze projektu, který by mohl být detailnější rozšířen o další projektové procesy.



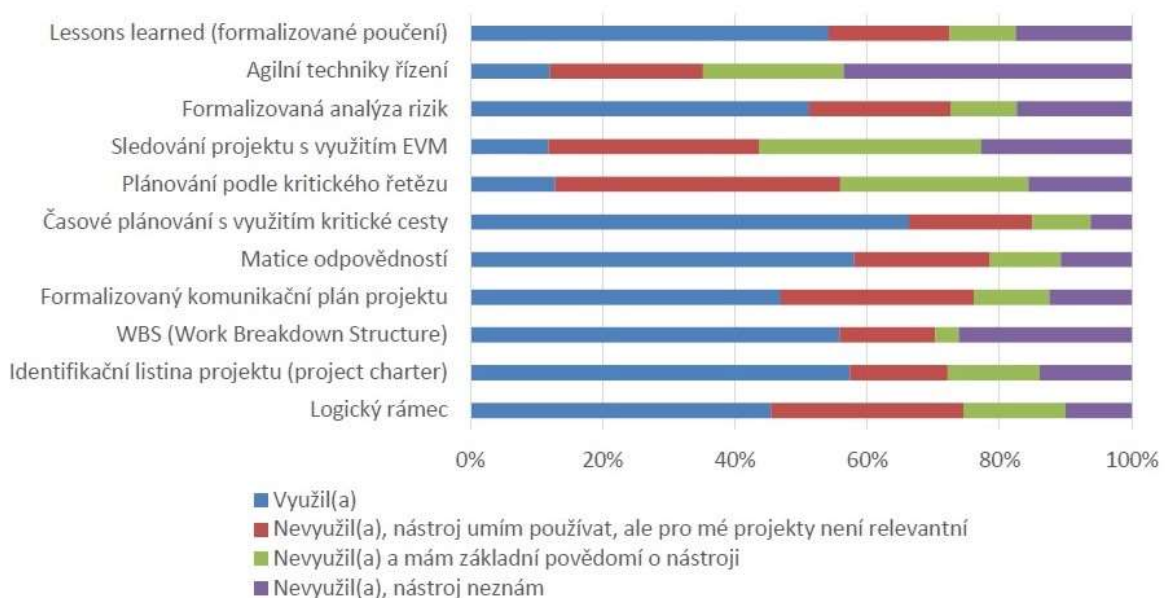
Obrázek 7 Projektové fáze (Regionální stálá konference pro území Jihomoravského kraje, 2016)

2.2 Nástroje a techniky projektového řízení

K řízení projektů je manažery využíváno mnoho dostupných nástrojů a technik, které jsou použity na základě potřeby řešené oblasti či řešeného problému v projektu. Pitáš (2012) zařazuje tyto nástroje a techniky do tzv. kompetenčního řízení manažera ve třech základních oblastech – technická, kontextová a behaviorální.

Lacko (2017) popisuje několik základních nástrojů pro plánování a řízení projektů jako je síťová analýza (CPM, PERT), metodu pro zahajování projektů jako je logický rámec (LRM) nebo technik pro řízení podle cílů (MBO). Dále uvádí, že kromě těchto základních metod se používají i metody systémové a operační analýzy podporující rozhodovací procesy a využití simulací prostřednictvím počítačových projektů.

Podle výzkumného šetření společnosti PM Consulting (Krátký a Lokaj, 2015) jsou nejvíce využívány nástroje používané pro časové plánování s využitím harmonogramu a kritické cesty. Z poloviny jsou využity nástroje jako je matice odpovědností, analýza rizik a metoda WBS, která v tomto šetření není z jedné třetiny známá. Využití projektových nástrojů je znázorněno na obrázku 8.



Obrázek 8 Využívané nástroje projektového řízení v praxi (PM consulting, 2015)

Výše zmíněné techniky jsou uvedeny velice zkrátka. V oboru projektového řízení je využíváno nepřeberné množství. Vždy záleží na vlastnostech a preferencích řešeného projektu.

2.2.1 Metoda logického rámce

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka pro určení strategie při stanovení cílů projektu a jako podpora k jejich dosažení. Bývá zpracován ve fázi identifikace počátečních hodnot projektu. Logistický rámec (LRM) tvoří tabulka o čtyřech sloupcích a čtyřech řádcích. Tyto sloupce a řádky jsou mezi sebou logicky propojeny. Jedná se o tzv. matici (Svozilová, 2011).

Podle Pitaše (2012) tato matice stanovuje metriky pro hodnocení kvality. Pomáhá k plánování, hodnocení a monitorování projektu během jeho realizace. Význam jednotlivých polí a pohyb mezi metrikami je zjednodušeně popsán na obrázku 9.

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	Předběžné podmínky

Obrázek 9 Logický rámec LRM (Doležal et al., 2009, s. 64), upraveno autorem

Pohyb mezi jednotlivými vazbami je horizontální a vertikální. Vertikální pohyb vede od klíčových činností, jejichž výsledkem je konkrétní výstup, kterým je dosažen cíl a tím je splněn záměr projektu. Horizontální pohyb definuje předpoklady a rizika, která jsou ověřena a tím dochází k pohybu na další vyšší úroveň.

2.2.2 Metoda WBS

Nástroj Work Breakdown Structure (WBS) se používá pro dekompozici celého projektu na menší části. Důvodem je snadnější řízení a plánování projektu. Podle Doležela (2013) jde o strukturu rozpadu prací, jež se provádí od nejvyšší úrovně – hlavní cíl projektu, až po ty nejmenší činnosti. K jednotlivým pracím jsou přiřazeny časové stopy a odpovědnosti pracovníků, obvykle bývá zpracován projektovým manažerem a slouží jako zdroj informací pro sestavení Ganttova diagramu. Naopak zdrojem informací pro WBS je výše zmíněný logický rámec LRM. WBS se sestavuje způsobem od shora dolů. Počet úrovní se obvykle strukturuje okolo 3-4.

2.2.3 Matice odpovědnosti RACI

Matice odpovědnosti slouží k propojení jednotlivých prací definovaných prostřednictvím WBS, které jsou vykonávány odpovědnými pracovníky projektu. Pomocí matice lze definovat obecné role a odpovědnosti v projektu (Schwalbe, 2011). Každému pracovníkovi týmu daného projektu jsou přiděleny dílčí úkoly, které jsou mezi sebou propleteny a vedou k dosažení projektového cíle.

Podle Vaníčkové a Bočkové (2016) je matice RACI založena na počátečních písmen přidělených odpovědností. Vycházejí z anglických názvů. Každý název má svoji specifickou vlastnost, která je přidělena členovi týmu:

- responsible (schvalování) – odpovědnost za vykonaný svěřený úkol,
- accountable (provádění) – odpovědnost za úkol jako celek,
- consulted (konzultace) – poskytovatel konzultace či rady úkolu,
- informed (informovanost) – informovaný subjekt.

Tento nástroj zobrazuje efektivitu ve sdělování přidělených rolí a očekávanosti od členů týmu.

2.2.4 Lessons Learned

Lessons Learned (LL) lze přeložit do slova jako „lekce z ponaučení“. Jedná se o metodiku projektového řízení, která je v podnicích využívána za účelem zkvalitnění systému řízení projektu. Princip metody je založen na sdílení znalostí a zkušeností a jejich předávání mezi subjekty podniku. Podstatou LL je předejít opakujícím se chybám z minulého projektu (úkolu). Každá chyba z předchozího projektu by měla být vyřešena, popřípadě by měl být snížen její negativní dopad. Tím vznikají postupy a metodiky jak tyto chyby v dalších projektech eliminovat. LL by neměl zahrnovat pouze negativní zkušenosti, ale také ty pozitivní (Šanda, 2011).

Kosecová, Kubeša a Grmela (2015) popisují složení LL z několika fází:

- analytická část – sběr poznatků, sestavení týmu odborníků, analýza, návrh nápravných opatření,
- nápravné opatření – implementace nápravného opatření, ověření očekávaného efektu,
- sdílení – nabídnutí zkušenosti pro využití zainteresovaným složkám.

Dále uvádějí základní principy patřící do LL. Jedná se o spolupráci osob zapojené do řešení nedostatků a sdílení postupů, koordinaci pro zajištění efektivního a včasného řízení a vzájemnou komunikaci pro usnadnění informovanosti.

2.2.5 Metoda řízení rizik projektu

Jedná se o metodu zabývající se řízením rizik působící na průběh projektu. Podle Doležala et al. (2009) vychází řízení rizik projektu z rizikového inženýrství, které spadá do technicko - ekonomické disciplíny. Aby se předešlo negativním událostem (škodám, rizikům), které mohou doprovázet projekt, je potřeba tato rizika analyzovat. Mezi procesy doprovázející analýzu rizik patří identifikace, posouzení a odezva na zjištěná rizika.

Při posuzování rizika jsou využívány metody kvalitativní a kvantitativní. Výstupem kvantitativní metody je vyjádření rizika číselnou hodnotou. U metody kvalitativní je využito slovní (verbální) ohodnocení rizika. Vyjádření míry rizika je založeno na základě dvou proměnných (Smejkal a Rais, 2013). Tyto proměnné jsou v součinném vztahu vyjádřené pomocí vztahu (Doležala et al., 2009).

$$HR = P \times D \quad (1)$$

kde:

HR ... hodnota konkrétního rizika

P... hodnota pravděpodobnosti vyskytnutí rizika

D...hodnota předpokládaného dopadu rizika

Pravděpodobnost je číslo vyjádřené v intervalu 0–1 nebo v procentech 0–100 %. Hodnota rizika je stanovena v peněžních jednotkách, tím je tedy možné vyčíslit celkovou hodnotu rizik projektu. Tam, kde není možné nebo vhodné přesně kvantifikovat pravděpodobnost a hodnotu dopadu rizika, jsou proměnné nastaveny prostřednictvím verbálního hodnocení např.: *malá, střední, velká* hodnota pravděpodobnosti. Toto vyjádření může být stejně i u dopadu.

Pro řízení rizik se využívá mnoho technik, jedno takovou je podle Doležala et al. (2009) např. technika RIPRAN, která je založena na dostatečných podkladech a zkušenostech z minulých let projektu. Skládá se ze čtyř kroků:

- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- reakce rizika,
- celkové posouzení rizik.

Výše zmíněné kroky se zapisují do tabulky, která obsahuje seznam identifikovaných rizik, které mohou být spojené s projektem. Na použitém druhu tabulky se domlouvá projektový tým.

Projektový tým se musí vždy domluvit, zdali bude rizika kvantifikovat číselně nebo verbálně. Jednoduchý příklad uvádí následující tabulka 1.

Tabulka 1 Analýza rizik projektu - RIPRAN

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Návrhy na opatření <ul style="list-style-type: none"> • zodpovídá, • termín, • vlastník rizika, • náklady. 	Výsledná snížená hodnota
1.
2.

Zdroj: Doležal et al. (2009), upraveno autorem

2.3 Komunikační proces projektového řízení

Každý úspěšný projekt závisí na efektivním návrhu informačního a komunikačního systému a na kvalitě jeho použití. Svozílová (2011) zmiňuje, že účelem projektové komunikace je předání informací a koordinace úkolů s kontrolou zpětných vazeb. Přitom komunikační kanály musí být dostatečně spolehlivé a výkonné, aby nedocházelo ke ztrátám informací či k jejich duplikaci. Komunikační síť je tvořena několika prvky, níže jsou uvedeny alespoň tři nejzákladnější:

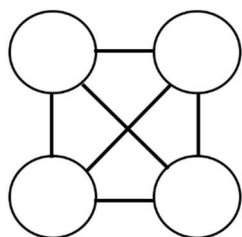
- komunikační síť- je tvořena mezi členy projektu a jejich propojení,
- komunikační kanály – jsou tvořeny procesy předávání zpráv,
- komunikační média – technické prostředky přenosu informací.

Příklad struktury komunikační sítě je zobrazen na obrázku 10. Účastníci projektu tvoří vrcholy sítě a hrany reprezentují vazby mezi nimi. Komunikační kanály, které vznikají mezi účastníky lze vyjádřit vztahem:

$$n(n - 1)/2 \quad (2)$$

kde:

n ... počet osob

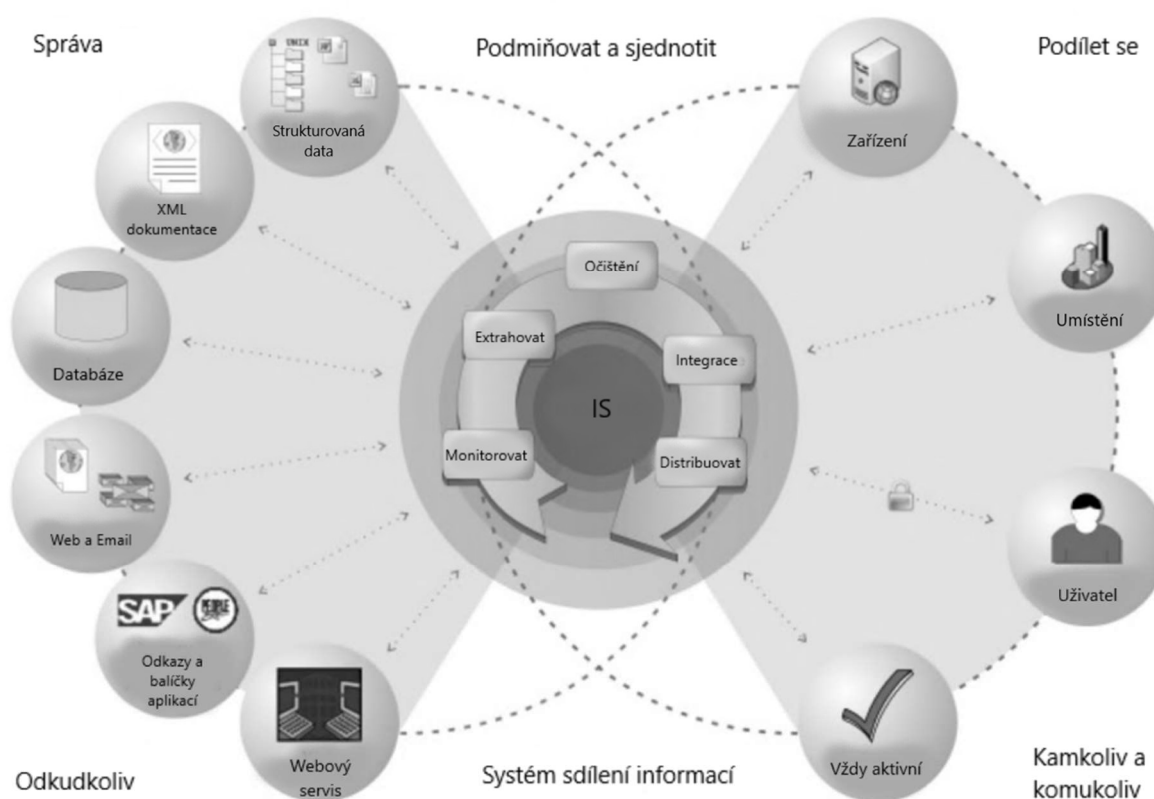


Obrázek 10 Komunikační kanál informačního prostředí (autor)

V tomto případě jsou vyobrazeni 4 účastníci, mezi kterými je vytvořeno 6 kanálů - čím vyšší je počet účastníků, tím větší počet individuálních vazeb vzniká.

2.3.1 Podnikový informační systém

Podnikový informační systém (PIS), na mezinárodní úrovni označován jako EIS (enterprise information system), poskytuje technologickou platformu umožňující organizacím integrovat a koordinovat své podnikové procesy. Jedná se o systém, který je ústředním prvkem organizace, zajišťující sdílení informací mezi všemi úrovněmi organizační hierarchie. (Olson a Kesharwani, 2010). Na obrázku 11 je zachycena koncepce PIS.



Obrázek 11 Koncepce podnikového informačního systému (Olson a Kesharwani, 2010), upraveno autorem

Z obrázku je patrné, že PIS je tvořen informačními technologiemi (IT), do kterých lze zařadit vše, co je spojeno s výpočetní technikou, jako je hardware, software, internet či lidské zdroje pracující s těmito technologiemi.

Další pohled na informační systém používaný v podnicích mají Voříšek a Basl (2008), kteří vnímají IT jako systém pro přenos, sběr, zpracování, uchování a sdílení dat (informací, znalostí) využívaných při podnikových procesech.

Podle Doležala et al. (2012) musí být pro zajištění informační podpory vytvořen efektivní informační systém, který se skládá ze dvou částí:

- neautomatizované části informačního systému – je specifikován pracovníky, kteří ručně zpracovávají zprávy pro řídicí pracovníky,
- automatizované části informačního systému – jedná se o komunikační a informační technologie, komponenty a jejich programové vybavení zahrnující výše zmíněné procesy s daty.

Doležal (2016) popisuje nutnost výběru adekvátní informační technologie provedené na základě analýzy nejrůznějších možností předávání informace. Vhodné je vždy zvážit potřebnost informace, její četnost předávání a formát. Další proměnou je její kompatibilita a dosažitelnost pro všechny zainteresované strany. Informační technologie by měla být uživatelsky přívětivá a měla by splňovat bezpečnostní prvky z hlediska citlivosti předávaných informací.

2.3.2 Dokumentace projektu

V průběhu všech fází projektu vzniká nepřehledné množství dokumentace obsahující důležité informace pro všechny zainteresované strany projektu. Dokumentace může mít podobu písemnou nebo v dnešním digitálním světě může být k dispozici v elektronické formě. Mezi tzv. projektovou dokumentaci patří texty, obrázky, fotky, diagramy aj.

Doležala et al. (2009) dělí dokumenty, které vznikají v průběhu jednotlivých fází projektu. Jedná se o předprojektovou, projektovou a poprojektovou dokumentaci. Tato dokumentace by měla splňovat jasná specifika. Měla by být:

- jasně definovaná – kdo, co a jak má dokumentovat,
- dobře strukturovaná – do přehledných a navazujících částí,
- jednoduchá – omezená její složitost,
- aktuální – mít přehled o změně v dokumentu,
- dostupná – využití sdílených uložišť, dynamický přístup.

Dokumenty jsou považovány za některé z hlavních milníků projektu ve fázi zahájení a plánování. Řídí projekt, organizují, standardizují a zprostředkovávají komunikaci účastníků projektu a týmu (Rakos a Dhanraj, 2005). Zároveň je dokumentace podle těchto autorů hlavní formou výměny informací. Může i nastat proces výměny člena týmu projektu a tudíž i k seznámení se s aktuálním stavem projektu nejlépe prostřednictvím této dokumentace.

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO LOGISTICKÉHO ZABEZPEČENÍ ZAHRANIČNÍ OPERACE ASICIPPN

Analýza logistického zabezpečení zahraniční operace je praktickou částí diplomové práce, zaměřující se na logistické procesy řešené od začátku až do konce zahraniční operace. K analýze jsou využity některé nástroje projektové řízení. Zdrojem analyzovaných dat jsou poskytnuté materiály od skupiny logistiky úkolového uskupení, konzultace a osobní účast na zahraniční operaci ASICIPPN 2016.

3.1 Popis zahraniční operace ASICIPPN

Zahraníční operace (ZO) ASICIPPN (Airborne Surveillance And Interception Capabilities to Meet Iceland's Peacetime Preparedness Needs) vychází ze souladu s usnesením vlády České republiky č. 850. Vláda ČR navrhla působení sil a prostředků resortu Ministerstva obrany v zahraničních operacích v letech 2015 až 2016, dále pak s možným výhledem až do roku 2017 (Česko, 2014). Tento návrh byl schválen Senátem a Poslaneckou sněmovnou ČR v říjnu roku 2014 a stanovuje vyslání celkového počtu 75 osob a 5 letounů JAS-39 Gripen.

Operačním úkolem zahraniční operace ASICIPPN je ochrana vzdušného prostoru a přilehlých mezinárodních vod islandského státu tzv. Air Policing.

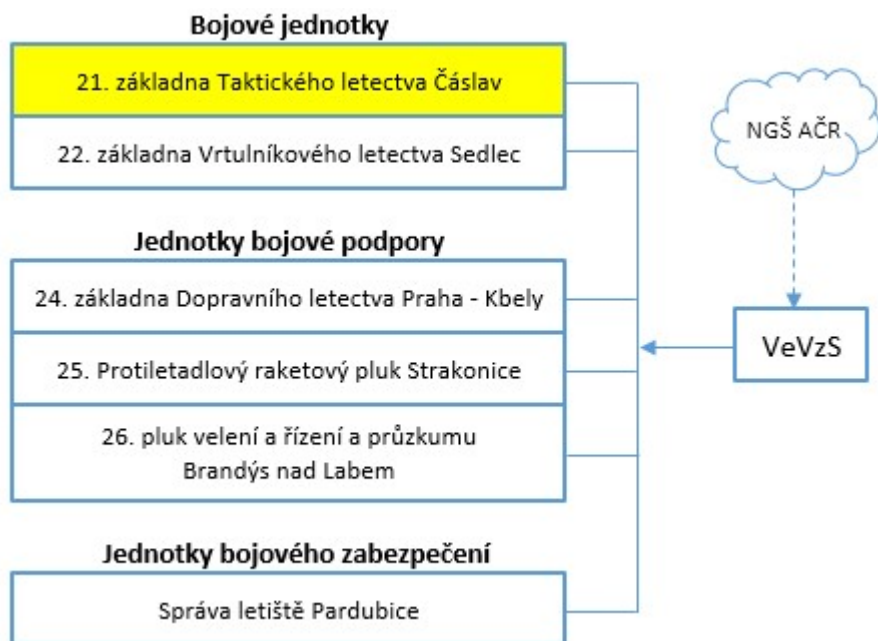
Obecně lze říci, že jsou během operace řešeny zejména případy, kdy dochází ke ztrátě spojení mezi civilními letouny a řídicími útvary letového zabezpečení a jeho opětovné navedení na letiště nebo vlet civilního letadla do bezletové zóny. Islandská republika je zodpovědná za řízení letového provozu nad Atlantikem a musí reagovat na nehlásící se letouny, které mohou představovat hrozbu např. v podobě únosu. Mezi velké hrozby patří nekomunikující ruské bombardéry.

Tato zahraniční operace probíhá v prostorách islandského civilního letiště Keflavík. Hlavním podpůrným prvkem českých jednotek je alianční partner Islandská republika - host nation (HN), která poskytuje podporu českým jednotkám, tzv. visiting forces (VF) na základě mezinárodních dohod Technical Agreement (TA), Joint Implementation Arrangement (JIA) a jeho přílohy Statement Of Requirements (SOR).

3.1.1 Vyčleněné vojenské síly MO působící v ZO ASICIPPN

Rezort Ministerstva obrany vyčleňuje k plnění zahraniční operace vojenské prostředky spadající do oblasti Velitelství vzdušných sil (VeVzS).

Hlavním úkolem VeVzS je obrana vzdušného prostoru státu probíhající prostřednictvím integrovaného systému protivzdušné a protiraketové obrany NATINAMDS. V rámci plnění aliančních závazků NATO a EU vyčleňují jednotky a útvary vzdušných sil část svých sil a prostředků pro přípravu kontingentu ve prospěch mezinárodních operací. Celá hierarchie organizační struktury VeVzS je zobrazena na obrázku 12.



Obrázek 12 Organizační struktura Vzdušných sil (Velitelství Vzdušných sil AČR, 2018, upraveno autorem)

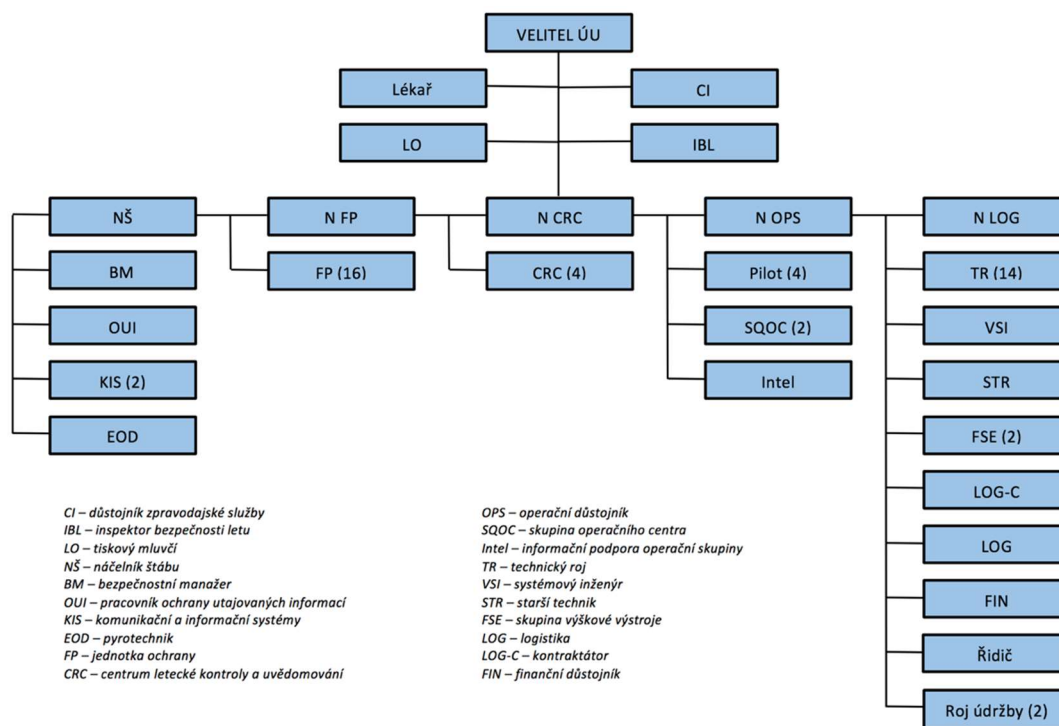
Hlavním působícím prvkem zahraniční operace ASICIPPN je 21. základna taktického letectva Čáslav. Spolu s dalšími podpůrnými prvky AČR zabezpečuje plnění operačního úkolu v místě nasazení. Základna ke splnění zahraniční operace využívá stíhací nadzvukové letouny JAS 39 Gripen. Jedná se o nadzvukový stíhací letoun, který je využíván k obraně vzdušného prostoru v rámci NATINAMDS a v zahraničních operacích. Základna použila tyto letouny již v několika dalších zahraničních operacích, např. Baltic Air Policing v Litvě - 2009, 2012 nebo Air Policing na Islandu - 2014, 2015, 2016.

3.1.2 Organizační struktura Úkolového uskupení ASICIPPN

Organizační strukturu úkolového uskupení (ÚU), nazývaná i jako kontingent, určuje ZNGŠ-Ř SOC MO ve svém nařízení k výstavbě, přípravě a vyslání úkolového uskupení AČR ASICIPPN na území Islandu. Při plánování organizační struktury se vychází z požadavků na poskytnutí sil a schopností v rámci plánování NATO. Výběr příslušníků do jednotlivých součástí ÚU realizuje VeVzS a ředitel Vojenského zpravodajství (VZ) (příslušník VZ je

součástí každého ÚU v ZO a je vždy určován ředitelem VZ) v souladu s tabulkami počtů. Výběr je založen na odborných a kvalifikačních předpokladech personálu.

Na obrázku 13 je zachyceno schéma organizační struktury ÚU pro operaci ASICIPPIN 2016. Jak bylo výše zmíněno, jedná se převážně o příslušníky 21. základny taktického letectva Čáslav, kteří jsou doplněni příslušníky dalších specializovaných útvarů, jejichž odborná specializace je ke splnění operačního úkolu nezbytná.



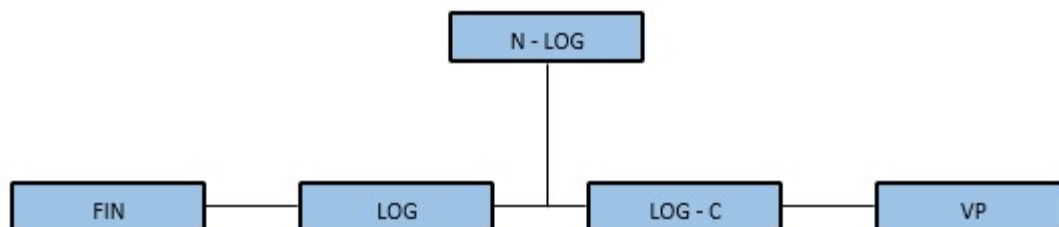
Obrázek 13 Organizační struktura ÚU ASICIPPIN 2016 (interní data AČR, upraveno autorem)

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá logistickými procesy, je nutné se zaměřit na ty příslušníky ÚU, kteří tvoří skupinu logistiky a zabezpečují logistické procesy pro celý útvar kontingentu. Tato skupina je pojmenována jako Skupina logistiky úkolového uskupení (LOG ÚU), jejíž podrobný popis je uveden v následujícím bodě.

3.1.3 Skupina logistiky Úkolového uskupení

Skupina logistiky ÚU je tvořena pěti členy. Jedná se o profesionální vojáky zastávající funkci v oboru logistiky v AČR. LOG ÚU je hierarchicky sestavena náčelníkem skupiny, který zastává řídicí funkci skupiny a dále pak jednotlivými výkonnými pracovníky, kteří jsou organizačně zařazeni ve stejné úrovni. Schéma hierarchie útvaru LOG ÚU je znázorněno na obrázku 14.

Úkolem LOG ÚU je všestranně logisticky zabezpečit kontingent prostřednictvím logistických procesů během příprav i v průběhu plnění operačního úkolu v místě operace. Obsah řešených úkolů závisí na specifikacích a druhu operace.



Obrázek 14 Schéma struktury logistické skupiny (interní data AČR, upraveno autorem)

Každému pracovníkovi LOG ÚU je dle systematizované pracovní pozice přiřazena funkční náplň specifikující jednotlivé úkoly, které musí pracovník plnit - z hlediska projektového řízení se jedná o tzv. role.

Níže jsou uvedeny funkční náplně jednotlivých pracovníků. Data a informace jsou získány z interních personálních pohovorů, které podstupuje každý pracovník zařazený do zahraniční operace.

Náčelník logistiky ÚU (N LOG) je řídicím prvkem logistického zabezpečení ÚU, který řídí a koordinuje podřízené pracovníky logistiky ÚU v jejich přidělených úkolech. Dále odpovídá za kalkulace rezerv a za vyžádání chybějícího majetku, plánuje logistické procesy a komunikuje s odborným stupněm velení poskytující logistickou podporu. Náčelník LOG zároveň vykonává funkci zástupce velitele kontingentu.

Důstojník logistiky (LOG) realizuje procesy pořizování materiálu a služeb. Dále zodpovídá a plní úkoly v oblasti proviantní, PHM, ubytovací, vojenské a civilní dopravy a v neposlední řadě rovněž zabezpečuje jednotku materiálem během operace a vede i její evidenci.

Důstojník logistiky – kontraktátor (LOG - C) zajišťuje služby a materiál veřejných dodavatelů prostřednictvím veřejných zakázek a rovněž projednává a zhotovuje smlouvy s dodavateli a kontroluje jejich správnost.

Finanční důstojník (FIN) je odborný orgán velitele ÚU pro řešení problematiky finančního zabezpečení jednotky, jež realizuje a zabezpečuje veškeré finanční procesy jako je např. předkládání podkladů nadřízenému stupni pro úhradu závazků či vymáhání pohledávek. Finanční důstojník také zpracovává přehled o uskutečněných příjmech a výdajích, informuje velitele o změnách v rozpočtu či vede evidenci předepsanou účetní evidencí aj.

Výkonný praporčík (VP) zajišťuje podporu logistické skupině, eviduje materiálový tok v průběhu operace a zajišťuje přepravu materiálu v místě operace.

Celá skupina LOG ÚU je přímo podřízena a zároveň se i zodpovídá veliteli ÚU. Z hlediska logistického prostředí velitel ÚU tvoří prvek při řešení závažnější problematiky vyžadující vyšší jednací postavení s nadřazeným stupněm. Ve vztahu finančního zabezpečení řídí finanční toky a tvoří funkci příkazce operace, který i dále rozhoduje o nakládání s prostředky finanční zálohy sloužící k financování provozních výdajů ÚU.

Logistická podpora ÚU není zabezpečena pouze vlastními silami. K logistickému zabezpečení kontingentu přispívají další organizační celky, které jsou k tomu určeny na základě nařízení ZNGŠ – Ř SOC MO. Jedná se o útvary poskytující odborně-logistickou podporu pro LOG ÚU. V resortu Ministerstva obrany se jedná o tyto útvary:

- Sekce podpory Ministerstva obrany (SPod MO),
- Velitelství vzdušných sil (VeVzS),
- Majetkoví manažeři Agentury logistiky.

Dalšími zainteresovanými subjekty silně ovlivňující logistické zabezpečení kontingentu je hostitelská země Island, která poskytuje logistickou podporu na základě mnohonárodních dohod a veřejní dodavatelé, poskytující smluvně dohodnutý materiál a služby.

3.2 Analýza logistických procesů a úkolů logistické skupiny

Rozsah logistických procesů k zabezpečení materiálů a služeb pro kontingent ASICIPPN je ve všech fázích zahraniční operace náročný na čas i lidské zdroje, proto je plánování logistického zabezpečení kontingentu prováděno s dostatečným předstihem. LOG ÚU vychází z nařízení o provedení zahraniční operace (vydává ZNGŠ-Ř SOC MO), kde jsou stanoveny termíny splnění úkolů a jejich obsah. Tyto termíny slouží jako milníky pro splnění operace.

Digram milníků je sestaven v tabulce, která je uvedena v příloze A.

Logistické procesy a úkoly jsou zabezpečeny ve třech fázích – příprava a výstavba, plnění operačního úkolu (OP) a ukončení OP.

3.2.1 Logistické zabezpečení během přípravy a výstavby kontingentu

Jedná se o nejnáročnější fázi logistického zabezpečení. Tuto fázi lze zahájit až po ukončení výběru osob nominovaných do ZO. Plánování logistického zabezpečení se zahajuje s předstihem, aby bylo možné ÚU zajistit potřebným majetkem.

LOG ÚU provádí kalkulaci rezerv a vyžaduje chybějící majetek a prostředky pro jejich vývoz.

Před zahájením působení ÚU v zahraniční operaci je provedena rekognoskace prostoru nasazení (Site Survey), kde LOG ÚU zjišťují podmínky a možnosti logistického zabezpečení poskytnutých od HN a zároveň zajišťují kontakty s dodavateli pro uzavření kontraktů o poskytnutí veřejných služeb.

Chybějící potřebný materiál a vojenskou techniku (VTM) zabezpečuje pracovník LOG na základě vznesených požadavků od jednotlivých pracovníků ÚU dle jejich odbornosti.

Specifikovaný VTM je pořizován centrálním nebo decentrálním způsobem prostřednictvím Akvizičního pracoviště rezortu MO. Jedná se o proces nákupu, který je v souladu se zákonem o veřejných zakázkách (Česko, 2006) a nařízení Ministerstva obrany (MO, 2013). LOG k pořizování majetku využívá informační systém logistiky tzv. POLP, kam vkládá jednotlivé požadavky, jež jsou průběžně řešeny majetkovými manažery Agentury logistiky. V případě že se VTM nachází v centrálních skladech AČR, může se VTM distribuovat k ÚU. Nenachází-li se majetek v centrálních skladech, může dojít k jejímu nákupu za podmínek schválení nadřízeného stupně a následně k její distribuci.

VTM je centralizován do místa nakládky ÚU. LOG ÚU zajišťuje přepravní kontejnery (ISO 1C) a palety (463L), do kterých je VTM naložen a řádně upevněn pro bezpečnou přepravu. Pro kontejnery jsou vyhotoveny seznamy a formuláře k celnímu odbavení (FORM 302). Před uskutečněním přepravy do prostor operace jsou kontejnery přepraveny na místo určené pro nakládku.

Pro efektivní využití bojových letounů JAS 39 Gripen je nutné kontingent zabezpečit pozemním vybavením a náhradními díly. Protože AČR nedisponuje dostatečným počtem tohoto majetku používaného pouze pro potřeby výcviku a zabezpečení QRA v ČR, je nutné požádat pronajímatele (Švédské království) o navýšení logistické podpory.

V bojovém nasazení je využívána ostrá letecká munice 27mm nacházející se ve strategických zásobách AČR. Pro možnost použití těchto zásob je nutné zažádat o souhlas NGŠ k jejich uvolnění. Po schváleném souhlasu NGŠ bylo uvolněno 30 % strategických zásob munice.

Ke splnění operačního úkolu je nutné zabezpečit služby, které jsou součástí logistických procesů a ÚU není schopná si tyto služby zabezpečit ve vlastní režii. Jedná se o poskytnuté služby ze strany HN a veřejných dodavatelů.

Přeprava

Další činností LOG ÚU je vyžádání si letecké přepravy techniky a personálu do místa operace a vyžádání si leteckého tankeru pro podporu přeletu stíhacích letounů z důvodu omezené zásoby paliva na delší vzdálenost tzv. AAR (air to air refueling). Při plánování je zde nutno počítat s rizikem neprovedení AAR a naplánovat mezipřistání s možností dotankování stíhacích letounů na letišti ve Skotsku.

Náčelník LOG zajišťuje přepravu VTM prostřednictvím Sekce Podpory MO (Odbor letecké přepravy), která využívá program Severoatlantické aliance tzv. SALIS. Tento program používá letecké prostředky pro přepravu velké kapacity na dlouhou vzdálenost členům NATO, kteří touto kapacitou nedisponují. Pro přepravu je využit letoun Antonov An-124.

Přeprava personálu, munice a utajovaného materiálu je zajištěna českými armádními leteckými prostředky CASA C-295 a Airbus A-319. Problém ale nastává při přepravě munice do leteckého kanónu, nacházející se v kategorii 1.2E¹. Během upřesňování požadavků bylo odmítnuto přepravit tuto municí s odkazem na civilní normy IATA. Z tohoto důvodu byla munice přesunuta do přepravy s VTM, která byla provedena letounem An-124.

Dopravní prostředky

Pro přesuny příslušníků ÚU v prostorách působení ZO je nutné využívat rovněž automobilové dopravní prostředky. Ty jsou poskytnuty ze strany HN na základě již výše zmíněných dohod bez úplaty s podmínkou nepřekročení limitu ujetých km u každého přiděleného vozu.

Z důvodu očekávaných návštěv MO ČR během operace, nutnosti využít dopravní prostředek pro příslušníka zpravodajské služby mimo prostory operace a pro potřeby využití komerčních zařízení nenacházející se v prostorách ZO, je prostřednictvím LOG ÚU zabezpečeno zapůjčení vozidel místními dodavateli, které probíhá na základě výběrového řízení.

Podmínkou je poskytnutí tří vozidel v potřebné přepravní kapacitě s požadovaným pojištěním a podmínkou řízení více řidičů. V tabulce 3 jsou uvedeny poskytované služby čtyř dodavatelů. Ceny jsou uvedeny v CZK. Na základě srovnání jejich nabídek byla vybrána nejlepší varianta.

¹ Jedná se o municí, obsahující trhavinu, bez roznětných prostředků a s hnací náplní (jinou než takovou, která obsahuje hořlavou kapalinu nebo hypergol) (ČOS, 2016).

Tabulka 2 Cenová nabídka poskytovaných dopravních prostředků

Typ vozu / Firma	CDW pojištění	SCDW pojištění	SAWD pojištění	Multi licence	Cena / den (s DPH)	Cena za extra km
Höldur	V ceně je limit 55 km/den (sčítá se). Překročení limitu = navýšení ceny.					
Škoda Octavia (5 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	5500,-	25,-
Toyota LC (7 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	8200,-	32,-
Renault Traffic (9 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	5600,-	25,-
Hertz	Neomezený nájezd km.					
Škoda Octavia (5 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	14 700,-	-
Toyota LC (7 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	22 800,-	-
Renault Traffic (9 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	24 180,-	-
Budget	V ceně je limit 55 km/den (sčítá se). Překročení limitu = navýšení ceny.					
Škoda Octavia (5 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	7149,-	25,-
Toyota LC (7 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	13833,-	32,-
Renault Traffic (9 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	12805,-	25,-
Avis	V ceně je limit 55 km/den (sčítá se). Překročení limitu = navýšení ceny.					
Škoda Octavia (5 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	6628,-	25,-
Toyota LC (7 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	13833,-	32,-
Renault Traffic (9 míst) nebo podobné	Ano	Ne	Ne	Ano	12805,-	25,-

Zdroj: interní data (2016), upraveno autorem

Z výše uvedených údajů lze vyhodnotit, že nabídka společnosti Budget a Avis jsou nejméně výhodné, oproti nabídkám Holdur a Hertz jsou jejich ceny za jednotlivé vozy vyšší, i se stejnou podmínkou limitu najetých kilometrů. Hertz nabízí neomezené kilometry, nicméně ceny pronájmu jsou oproti Holdur vyšší. Tím, že je možno sčítat neujeté denní km a nepředpokládá se, že vozy budou využity denně popř., že jejich nájezd bude tak vysoký, ukazuje se, že nabídka společnosti Holdur je nejvýhodnější.

PHM a handling

Pro zabezpečení veškerých pozemních služeb ve prospěch letecké techniky a manipulace s vojenským materiálem kontingentu je nutné zajistit tzv. handling. Jelikož se ZO ASICIPPN uskutečňuje na civilním letišti, lze tuto službu poskytnout pouze soukromými dodavateli za úplatu.

Prostřednictvím LOG ÚU byla zadána veřejná zakázka k poskytnutí služby handling. K podání nabídky byly osloveny firmy SouthAir Icelandic, Airport Associates, IGS a ACE handling. Nabídku předložila pouze firma SouthAir Icelandic. Tato nabídka byla akceptována z důvodu její nutnosti. V tabulce 4 je definována potřebná technika pro handling, poskytnuta ze strany dodavatele.

Tabulka 3 Technika pro handling

Typ vybavení	Počet (ks)	Doba použití	Čas/cena za 1 ks
Pojízdný jeřáb (Big Forklift) s osádkou (Pro kontejner ISO 1C)	1	Deployment + Redeployment	hodina
			221
Vozík pro ISO 1C (ANCARA)	1	Celá mise	den
			47
Tažné vozidlo	1	Celá mise	den
			84
Výkonový generátor (min. 10 kW) s příslušenstvím	1	1 z obou možností po celou dobu mise	den
			165
Výkonový generátor (3 – 4 kW)	2	celou dobu mise	den
			42
Vysokozdvíhací vozík (do 2 tun)	1	Celá mise	den
			112
Doplnění tlakové láhve (40l lékařského kyslíku na 3000PSI)	2	Celá mise – na vyžádání	1 plnění
			660
Doplnění tlakové láhve (40l dusíku na 3000PSI)	1	Celá mise – na vyžádání	1 plnění
			660

Zdroj: interní data (2016), autor

K zabezpečení provozu vojenské techniky je nutné využívat předepsaných paliv (PHM). Pro provoz stíhacích letounů a vozů je nutné využít služeb z civilního sektoru. LOG – C provedl výběrové řízení, kde byl vybrán jediný dodavatel splňující podmínky k zajištění potřebných služeb. Tabulka 5 udává typy paliv a jejich potřebné množství dodávané firmou N1 hf.

Tabulka 4 Typ a množství PHM

Označení	Předpokládaná výše	Cena
letecké palivo F-34 (s přísadami) norm : STANAG 1135, 3747, 3149, 3682.	300 tun	44,25 US centů / gallon
Pozemní palivo - Diesel	5000 litrů	1,636 US/litr
Pozemní palivo – Benzín (okt. 95)	2500 litrů	1,714 US/litr

Zdroj: interní data (2016), upraveno autorem

Ceny jsou stanoveny na každý měsíc. Jejich výše je stanovena na základě aritmetického průměru v rámci cenového eskalátoru zveřejněného na internetovém portále Platts.cz.

Maziva a oleje jsou využívány ze zásob AČR.

Vystrojení

Během přípravy musí dojít i k vystrojení ÚU a to z důvodu náročnějších klimatických podmínek v prostorách operace. Tento proces zabezpečuje náčelník LOG zasláním žádosti do určeného střediska výstrojního odívání a koordinuje časový soulad vystrojení s plánem přípravy.

Problém nastal při vystrojení součástkami používanými proti silnému dešti a větru. Jedná se o oděv ECWCS vz. 95 a bundu Termo 2010. Někteří příslušníci tak nemohli být vystrojení a to z důvodu malých skladových zásob výstrojních součástek nebo z důvodu nedostupnosti běžných velikostí.

Stravování

Strava je získávána prostřednictvím vysoutěženého dodavatele (cateringové společnosti) za úplatek a poskytována ve třech chodech – snídaně, oběd, večeře. Pro personál, který je určen ve směnném provozu na operačních stanovištích, je strava zavážena v termoboxech pracovníkem VP. Služba je pořízena vyhlášením výběrového řízení o poskytnutí stravy – v tomto případě byla nabídka získána pouze od jedné firmy Menu Veitingar ehf, která působí v místě nasazení a je schopná zabezpečit požadovaný typ a množství stravy.

V tabulce 5 jsou uvedeny údaje o ceně za odběr stravy, na jejichž základě je vypočítána stravní dávka na jednoho příslušníka kontingentu.

Tabulka 5 Cena za poskytovanou stravu

Menu Veitingar ehf				
Typ jídla	Měrná jednotka	Množství	Cena za 1 měrnou jednotku v USD	Cena celkem v USD
Snídaně	1 porce	66	17,9 USD	1181,4 USD
oběd nebo dovážený oběd v termoboxu	1 porce	66	17,9 USD	1181,4 USD
večeře nebo dovážená večeře v termoboxu	1 porce	66	17,9 USD	1181,4 USD
Celkem za den				3544,2 USD

Zdroj: interní data (2016), upraveno autorem

Výše stravní dávky pro příslušníka kontingentu je vypočítána podle vzorce:

$$\text{výše stravní dávky} = [((\text{porce} \cdot \text{cena}) \cdot 3) \cdot \text{množství}] / \text{množství} \quad (3)$$

$$\text{výše stravní dávky} = [((1 \cdot 17,9) \cdot 3) \cdot 66] / 66$$

Stravní dávka pro jednoho příslušníka kontingentu je 53,7 USD / den.

Ubytování

Ubytování je poskytnuto bezplatně ze strany HN. Koaliční partner (Islandská republika) poskytuje pro kontingent vlastní ubytovací prostory a tato služba je součástí dohody JIA, TA a SOR.

Fáze přípravy a výstavby je ukončena kontrolou ÚU nadřazeným stupněm VeVzS a kontrolou a předáním ÚU do podřízenosti SOC MO.

3.2.2 Logistické zabezpečení v průběhu plnění operačního úkolu

Na území cizího státu realizuje komplexní logistickou podporu a finanční zabezpečení LOG ÚU, jehož úkolem je provádět konkrétní kroky vedoucí k zabezpečení ÚU službami, materiálem a finančními prostředky.

Tato fáze začíná přepravou ÚU do místa operace. Ještě před uskutečněním přepravy do místa operace, LOG ÚU zajišťuje převoz kontejnerů s VTM na vojenské letiště v Pardubicích, kde dochází k jejich nakládce do letounu An-124. Personál, munice a citlivý materiál je odbaven z vojenského letiště v Čáslavi. Celý přepravní proces je doprovázen celním odbavením. LOG ÚU musí mít zhotovené a připravené všechny potřebné celní dokumenty.

Po příletu do místa působení kontingentu LOG ÚU zabezpečují vykládku přepravovaného VTM prostřednictvím pronajaté služby handling, dále přebírají ubytovací prostory pro všechny členy kontingentu a zajišťují pronajaté dopravní prostředky.

Všechny logistické procesy v této fázi jsou identifikovány jako tzv. deployment, kdy dochází k rozvinutí vojenských sil. Deployment obsahuje tyto činnosti:

- vykládka kontejnerů a palet – koordinace vykládky prostřednictvím handlingové společnosti,
- zabezpečení stravování – převzetí poskytované služby od cateringové společnosti,
- zabezpečení dopravních prostředků – převzetí vozů poskytnutých od veřejného poskytovatele,
- zabezpečení ubytování – převzetí ubytovacího zařízení od HN,

- převzetí infrastruktury a objektu operačního působení,
- evidence a zabezpečení skladových zásob,
- provádění řádné inventarizace majetku,
- poskytování logistické podpory během operačního působení pro celý kontingent.

Během plnění operačního úkolu LOG ÚU zajišťuje přepravu potřebného materiálu v případě poruchy či jiného závažného problému, která může na technice nastat. Jako nejlepším a nejehospodárnějším řešením uskutečnění přepravy z ČR do místa operace nebo naopak je využití veřejného dopravce. Výběr se provádí formou veřejné zakázky tak, jak bylo uvedeno v části 3.2.1. V tomto případě se jedná o nákup služby decentralním způsobem, kdy je výběr dodavatele prováděn obecným zadávacím postupem (MO, 2013), aby byl zajištěn dostatečný počet vhodných nabídek. LOG ÚU realizuje výběr nejvhodnější nabídky (velitel ÚU schvaluje) a zpracovává písemný záznam o výběru. Po uzavření smluvního vztahu je služba převzata k užívání.

V průběhu plnění operačního úkolu může dojít k nevyhnutelnému pořízení materiálu přímo v místě nasazení. Převážně se jedná o materiál zařazený do kategorie zakázky nepatrného rozsahu². Při pořízení takového to materiálu jsou zadány požadavky na nadřazený stupeň SOC MO a po jeho schválení je možno materiál pořídit v místě nasazení.

LOG ÚU má poskytnutou logistickou podporu i ze strany hostitelské země. Jedná se o koaličního partnera, který vyčleňuje pracovníky zajišťující požadavky přicházející ze strany LOG ÚU. Tyto požadavky jsou prezentovány nadřazeným stupňům HN. V případě, že je v jejich možnostech tyto požadavky naplnit, jsou řešeny v co nejkratším čase.

3.2.3 Logistické zabezpečení po ukončení operačního úkolu

Při této fázi dochází k centralizaci veškerého VTM na místo, kde je provedena kontejnerizace. LOG ÚU řídí nakládku kontejnerů prostřednictvím služby handling. Letecká přeprava je totožná s fází přípravy, kde jsou využity letecké prostředky An-124, A-319 a C-295.

Pronajaté dopravní automobilové prostředky jsou vráceny a předány zpět pronajímateli. V průběhu jejich předání jsou vyhodnoceny najeté kilometry a technický stav. V případě překročení limitu najetých kilometrů či poškození vozidla jsou tyto skutečnosti promítnuty do konečné faktury za poskytnuté služby.

² Hodnota veřejné zakázky nepatrného rozsahu nedosahuje 10 000 Kč bez DPH, jedná-li se o veřejnou zakázku na dodávku nebo službu. Veřejná zakázka nepatrného rozsahu se zadává formou přímého pořízení a prokazuje se dokladem o úhradě (RMO, 2014).

Poslední fáze je identifikována jako tzv. redeployment. Jedná se o tzv. „*demoliční proces*“, který obsahuje následující činnosti:

- kontejnerizace – centralizace veškeré VTM v místě nakládky,
- nakládka kontejnerů a palet - koordinace vykládky prostřednictvím handlingové společnosti,
- předání infrastruktury a objektu operačního působení,
- ukončení veškerých dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- opatření k vyřazení nebo zrušení majetku na základě skutečného stavu,
- provedení mimořádné inventarizace majetku,
- objasnění a vyřešení zjištěných škod a nesrovnalostí,
- organizace a řízení přesunu zpět do ČR.

V této fázi zabezpečují LOG ÚU přepravu tzv. advance týmu (personálu) z ČR na místo působení kontingentu z důvodu posílení redeploymentu.

Po návratu do ČR LOG ÚU zabezpečuje přepravu kontejnerů z pardubického letiště na letiště v Čáslavi. Následně je určena likvidační komise, která předává vojenskou techniku a materiál příslušným organizačním celkům rezortu MO.

3.2.4 Shrnutí fází logistického zabezpečení

Z výše zmíněných skutečností je patrné, že logistické procesy jsou alfa omegou vedoucí k úspěšnému provedení a splnění ZO. Způsob a systém logistického zabezpečení úkolového uskupení v zahraniční operaci stanovuje a řídí ZNGŠ-Ř SOC MO na základě zhodnocení úkolu a struktury úkolového uskupení, výsledků rekognoskace, možností společné podpory v rámci Severoatlantické aliance, podpory poskytované hostitelskou zemí a logistického zabezpečení komerčními subjekty. Ke správnému systému logistického zabezpečení přispívají i národní logistické útvary resortu MO.

Hlavním cílem LOG ÚU je zabezpečit požadavky a podpořit příslušníky kontingentu na takové úrovni, aby mohla být ZO splněna ve všech směrech. Pro stanovení již zmíněných základních parametrů logistického zabezpečení je z analytického hlediska využít nástroj Logický rámec (LRM).

V průběhu provádění analýzy bylo zjištěno, že LOG ÚU nevyužívá žádný projektový nástroj pro efektivní řízení logistických procesů ZO.

Základní parametry logistického zabezpečení jsou znázorněny pomocí logického rámce ve formě tabulky 6.

Tabulka 6 Logický rámec základních parametrů logistického zabezpečení ÚU ASICIPPN

Splnění operačního úkolu kontingentu	- přepravení celého kontingentu zpět do ČR, - hlášení o provedení a splnění úkolu.	- vyhodnocení logistických procesů, - záznam poznatků a zkušeností.	
Logistické zabezpečení ÚU ASICIPPN	- příprava a výstavba, - plnění logistických procesů během ZO.	- zaslání žádostí nadřízenému stupni, - týdenní hlášení, - směrnice - rozkaz velitel ÚU, - osobní kontrola nadřízeným stupněm.	- správná příprava výstavby kontingentu, - plná logistická podpora kontingentu,
Zabezpečení VTM Zabezpečení služby Zabezpečení přepravy	- získání potřebné VTM, - podepsání smluv o odběru veřejných služeb, - dohoda o poskytnutí přepravy, - vytvoření účetního celku.	- zápisy z výstupních kontrol, - schválení a podepsání žádostí, - podepsání smlouvy a dohody,	- provedení všech potřebných úkolů dle nařízení a postupů, - komunikace se všemi zainteresovanými stranami.
- rekognoskace, - specifikace majetku (VTM), - zabezpečení veřejných služeb, - zajištění přepravní techniky, - zajištění přepravy, - deployment, - redeployment.	- LOG ÚU, - podpůrné prvky národní logistická podpora HN Koaliční partneři, - přepravní a manipulační prostředky, - VTM, - cca 17 500 000,- Kč.	6. 4 – 7. 11. 2016	Předpoklady: - dodržení dohod (TA, JIA, SOR), - specifikace majetku, - logistická podpora útvarů rezortu MO, - dostupnost veřejných služeb, - podpora koaličních partnerů, Rizika: - nedodržení stanovených termínu (milníky), - nedostatečný počet VTM, - nedostatečná přepravní kapacita.
			- vydání nařízení (ZNGŠ-Ř SOC MO), - schválení tabulky počtů.

Zdroj: interní data AČR, autor

Náklady na logistiku uvedeny v LRM vycházejí ze zdrojů, které nemohou být do analytické části zakomponovány a analyzovány z důvodu citlivé povahy informací.

3.2.5 Dekompozice logistických činností a odpovědnost logistických subjektů

V rámci analýzy logistických procesů je prostřednictvím analytického nástroje WBS, provedena dekompozice činností na menší celky. Jedná se o činnosti analyzované v části 3.2. Všechny procesy jsou identifikovány a seřazeny podle pořadí, v jakém byly vykonány. Dekompozice je znázorněna v příloze B.

Z WBS je patrné, že LOG ÚU provádí velké množství úkolů, které jsou mezi sebou úzce provázány. LOG ÚU musí vyvinout schopnosti a odborné dovednosti, aby tyto úkoly byly provedeny co nejrychleji a v dostatečné kvalitě, která se odráží na úroveň plnění operačního úkolu.

Mezi skupinou LOG ÚU probíhají pracovní schůzky, kde se projednává stav a míra plněných úkolů. V části 3.1.3 jsou popsány pracovní úkoly, které jednotliví pracovníci skupiny logistiky musí plnit dle svého pracovního zařazení, nicméně LOG ÚU pracuje jako celek a k řešení logistických činností přistupují v rámci svých kompetencí a možností.

K zachycení propojenosti a participace mezi logistickými úkoly a jednotlivými prvky logistiky je v rámci analýzy sestavena tzv. matice odpovědnosti, uvedena v příloze C.

Matice je složena z jednotlivých úkolů a prostředí, které působí na prováděný úkol. Vnitřní prostředí tvoří skupina LOG ÚU; vnější prostředí je tvořeno subjekty, které se podílejí na logistické podpoře. Protože se jedná o procesy, využívající většího počtu subjektů, je využito i více druhů odpovědnosti. K jednotlivým úkolům jsou přiřazeny tyto druhy odpovědnosti:

- provádění – responsible (R) jsou převážně pracovníci logistiky zařazení do stejné úrovně organizační hierarchie, kteří zabezpečují jednotlivé úkoly,
 - odpovědnost – responsible (A) převážně se jedná o velící orgány nebo nadřízený stupeň, odpovídající za splněný úkol jako celek,
 - schvalování – consulted (C) schvalují procesy potřebující povolení nadřízeného stupně, popř. poskytují rady a konzultace v nejistých situacích,
 - informování – informed (I) získávají informace o průběhu plněných úkolů,
- podpora – support (S) subjekty podporující a spolupracující s LOG ÚU v logistických procesech.

Z matice vyplývá jednoznačná informovanost velitele ÚU o prováděných logistických činnostech, jež je hlavní spojovací článek mezi interním a externím prostředím.

Dále v matici převažují schvalovací procesy u útvaru SOC MO, který zastává roli nadřízeného stupně vysílaného ÚU do zahraniční operace. Tento stupeň schvaluje pro ÚU všechny vygenerované požadavky. Převážně se jedná o schvalování požadavků, mající velký vliv na čerpání stanoveného rozpočtu.

Velký vliv na logistickém zabezpečení ÚU mají i majetkový manažeři. Ti provádějí nákupy a zabezpečují dostupnost majetku potřebného pro plnění úkolu ÚU. Velký problém nastává při situaci, kdy požadovaný majetek je akviziční položkou spadající do formy

pořizování centrálním způsobem a není v centrálních skladech AČR. Z důvodu plánovaných krátkodobých a střednědobých akvizic (řešeno RMO č. 117/2014, nabývání majetku v rezortu Ministerstva obrany), nemohou v tomto případě majetkoví manažeři materiál nakoupit. V případě velké nutnosti požadovaného materiálu musí dojít ke schválení výjimky od SOC MO k provedení nákupu decentralním způsobem. V tomto případě musejí majetkoví manažeři pružně a v dostatečném předstihu reagovat na požadavky vznesené od LOG ÚÚ z důvodu provedení veřejné zakázky, která je náročná na časový průběh.

Je důležité zmínit, že zahraniční operace je určena pro jedinou jednotku (21. zTL), jejíž odpovědnost a zaujetí postoje vedoucí k splnění úkolu má nejvyšší prioritu. Na proti tomu útvary, které upřednostňují své prioritní cíle a vykonávají běžnou pracovní činnost, mohou snižovat úroveň či limitovat plnění úkolů LOG ÚÚ.

3.3 Řízení komunikace

Komunikace v AČR probíhá na bázi autonomní sítě, která je tvořena informačními a komunikačními systémy, řízenými vojenskými jednotkami, které jsou k této činnosti vyčleněné. Způsob používání této sítě je založen na nařízeních, směrnicích a principech způsobu bezpečného používání těchto technologií při předávání služebních informací mezi složkami rezortu MO.

Způsob komunikace mezi jednotlivými členy logistické skupiny ÚÚ je založen na systému předem plánovaných schůzek, které jsou určovány náčelníkem LOG ÚÚ, na metodě zasílání elektronických zpráv prostřednictvím emailových služebních schránek a na telefonních hovorech.

V průběhu využívání těchto metod jsou řešeny způsoby provádění logistického zabezpečení, koordinace činností jednotlivých členů skupiny, informovanost o možnostech a úplnostech prováděných úkolů.

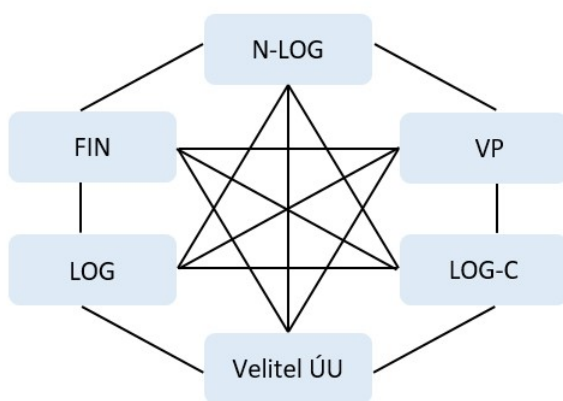
Výstupem řízené komunikace jsou zápisy, informace a data, která jsou buďto zasílána prostřednictvím emailu na potřebná místa určení nebo si jej ponechávají jednotliví členové logistické skupiny pro potřebu plnění úkolů.

Pro komunikaci s nadřazenými složkami – jedná se především o žádosti provést potřebnou činnost, je využíván Elektronický systém spisové služby (ESSS), který slouží jako úložiště elektronických dokumentů. Tyto dokumenty jsou přiděleny subjektům podle předmětu jejich určení.

Výše zmíněná komunikace je založena na interním směrování. V případě externí komunikace se využívají veřejné emailové schránky a veřejné telefonní hovory. Zde je nutno

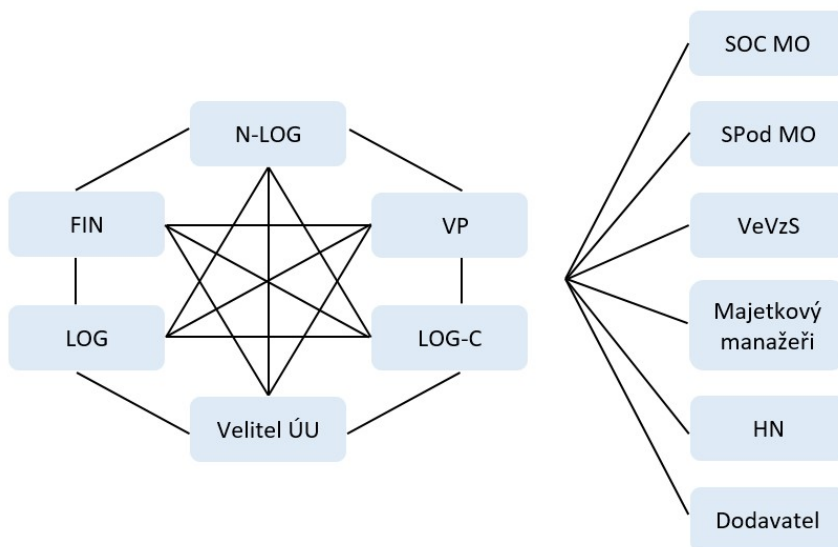
zachovat bezpečnou úroveň citlivosti předaných informací. Externí komunikace je využívána při navázání kontaktů s příslušníky hostitelské země (HN) a veřejným sektorem (dodavatel).

Komunikační prostor mezi LOG ÚU je tvořen rozsáhlým komunikačním mechanismem (kanálem). Na obrázku 15 je zobrazen komunikační kanál tvořený šesti komunikujícími prvky (účastníky). Do vzorce (2) uvedeného v části 2.3 je za proměnou n dosažena hodnota 6. Výsledkem je komunikační kanál tvořící 15 vazeb mezi jednotlivými účastníky.



Obrázek 15 Komunikační kanál mezi pracovníky LOG ÚU (autor)

Komunikace logistických pracovníků je ovlivněna i dalšími prvky (externím prostředím) podílejícími se na logistické podpoře zahraniční operace. Schéma komunikace mezi těmito skupinami je zobrazeno na obrázku 16. Počet vazeb není určen vzorcem (2), protože tyto skupiny tvoří operační tým logistiky, nicméně logistické procesy ovlivňují.



Obrázek 16 Komunikační kanál mezi LOG ÚU a dalšími zainteresovanými útvary (autor)

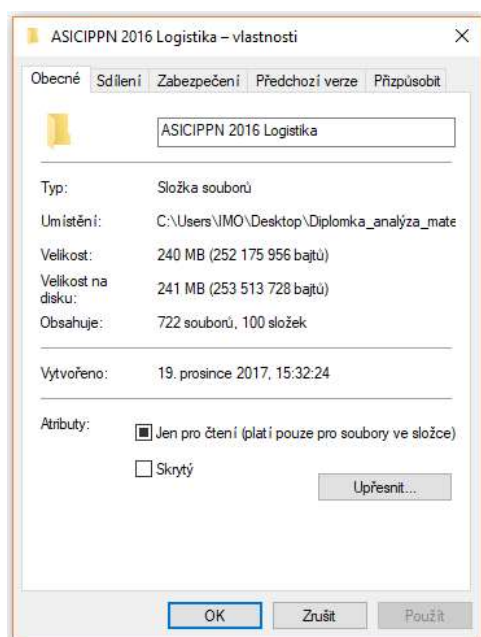
Jak bylo výše zmíněno, komunikace k těmto skupinám probíhá prostřednictvím systému ESSS, emailu či telefonních hovorů. Zainteresané útvary decentralizují logistické úkoly na svá podřízená oddělení a jejich výkonné pracovníky, čímž dochází ke zvýšení komunikačního kanálu, který v některých případech způsobuje nejasnost, nepřehlednost a nejistotu řešených logistických procesů.

3.3.1 Dokumentace používaná během logistických procesů

Během přípravy operace, výstavby a plnění logistických úkolů vzniká velké množství dokumentace. Obsah těchto dokumentů je velice důležitý, protože jsou zaznamenávány informace a materiály, které jsou potřebné pro plnění logistických procesů ve všech oblastech a zároveň jsou i zdrojem informací pro všechny zainteresované strany.

Dokumentace je získávána na základě rekognoskace prostředí, interních (skupinových) jednání či externích schůzek v písemné i elektronické formě. Žádosti, smlouvy, seznamy přepravy a odborná nařízení jsou archivována v písemné i elektronické podobě pro případ jejich dalšího použití. Další vytvořená dokumentace slouží pro řešení logistických činností. Každý člen logistické skupiny pracuje se svými dokumenty, které uchovává na svých lokálních místech k tomu určených či přenosových médiích a zároveň je sdílí prostřednictvím emailové komunikace s dalšími členy skupiny.

Na obrázku 17 je zachycen počet vygenerovaných a používaných dokumentů v průběhu celé zahraniční operace. Jedná se o zdroj dat využívaných pracovník LOG – C.



Obrázek 17 Vygenerovaný počet souborů pracovníka LOG – C (interní data AČR)

Data tvoří 725 položek a jsou zpracována jedním pracovníkem LOG ÚU. Přidáním dalších položek od zbylých pracovníků LOG ÚU by došlo k navýšení dat. Jednalo by se o 4x více dat vygenerovaných pro plnění logistických procesů. I kdyby došlo k 100% duplicitě dat mezi pracovníky logistiky, je 725 položek i tak velice vysoké číslo.

Přehled typů dokumentů týkající se logistického zabezpečení je následující:

- Standartní operační postupy (SOP) – je utvářen jako živý dokument s úmyslem zjednodušit práci pracovníkům logistiky. Vytváří prostor pro uchování a zapracování poznatků a zkušeností z předchozích ZO.
- Nařízení nadřazených stupňů o provedení přípravy, výstavby a vyslání ÚU do ZO – obsahují odborné pokyny k prováděným logistickým úkolům. Mimo jiné obsahují i pokyny pro další technické a administrativní obory zabezpečující ZO, jež jsou mezi sebou úzce provázány,
- Mnohonárodní dokumenty (JIA, TA, SOR) – jedná se o projednané a smluvně stvrzené dohody mezi Ministerstvem zahraničních věcí oddělení obrany Islandu a působícími koaličními partnery. V dokumentech jsou projednávány požadavky logistického zabezpečení pro VF a možnosti tyto požadavky poskytnout ze strany HN.
- NVMO, RMO, směrnice a zákony – jsou legislativní dokumenty, které LOG ÚU musejí dodržovat a musejí se jimi řídit, aby nedošlo k neoprávněnému jednání, v průběhu provádění logistických procesů,
- Žádosti a vzory písemností – slouží pro podávání oficiálních požadavků zainteresovaným subjektům. Vzory slouží jako návod pro dodržení správnosti zaslaných žádostí. LOG ÚU je zasílají v elektronické nebo písemné podobě prostřednictvím administrativního pracovníka spisové služby,
- Seznamy a checklisty – jedná se o databázi položek, nesoucí informace o specifikovaném a dostupném materiálu, seznamu zabezpečeného personálu a techniky pro přepravu,
- Plány činností – dokumenty obsahují časové a věcné informace o plněných úkolech,
- Zápis z meetingů – slouží pro koordinaci a kontrolu plněných úkolů jednotlivých pracovníků logistiky,
- Nařízení a rozkazy – obsahuje informace, metody a postupy o provádění logistické podpory pro celý kontingent a dodržování zásad logistiky v průběhu plnění operačního úkolu,

- Materiály získané v rámci rekognoskace – je materiálová dokumentace tvořená vlastními poznatky pracovníků logistiky vyslaných do místa operace.

3.4 Řízení rizik

Během všech fází logistického zabezpečení zahraniční operace vznikají rizika, která mohou narušit efektivní plnění logistických procesů a mohou i negativně ovlivnit úkoly logistiky. V nejhorším případě se může jednat o riziko generující závažnou hrozbu, jež je schopna narušit plnění celého operačního úkolu. Logistika předpokládá rizika, která jsou spojena s výstavbou a přípravou kontingentu i v případě působení jednotek v operaci.

Skupina LOG ÚU nevyužívá žádnou techniku projektového řízení ke sledování rizik. Proces řízení rizik logistických procesů, vznikajících během zabezpečení operace, by měl vycházet z vytvořeného konceptu pro řízení rizik v rezortu MO, vycházejícího z RMO č. 20/2015 o řízení rizik v MO (popsané v části 1.5).

Rizika jsou řešena na poradách kontingentu, kde jsou identifikovány a řešeny jejich možné důsledky. Zaznamenávají jsou formou uvědomění si a následného vstoupení do vědomí pracovníka. Vznikne-li hrozba během plnění úkolu ZO, dojde mezi LOG ÚU k projednání o jejím předejití, kdy je vytvořena jiná alternativa řešení a riziko úkolů plnění ZO je eliminováno.

Hrozby projednávané na poradách kontingentu jsou uvedeny v tabulce 7.

V procesu řízení rizik mají plnou odpovědnost za rizika velitel ÚU a N LOG, kteří rozhodují o způsobu a opatření zvládnutí rizik na základě návrhu jednotlivých pracovníků logistiky a dalších odborných náčelníků odpovídající za svoji oblast řízení. Tato rizika procházejí následujícím procesem:

- identifikace – rizika se definují na odborných poradách ÚU jednotlivými pracovníky logistiky a odbornými náčelníky, kteří se s daným rizikem mohou potýkat,
- analýza – řeší se velikost rizika a její příčiny, které by mohly negativně působit na plnění zahraniční operace,
- návrh na opatření – navrhuje se cesty, jak hrozbě předejít v případě, že by došlo k jejímu vzniku,
- přiřazení kompetentní osobě (řešiteli) – velitel ÚU vydá rozkaz kompetentní osobě o řešení navrhovaných opatření a zpětně očekává hlášení o provedení.

V případě, že dojde ke vzniku rizika vyvolávající škodu vyšší úrovně, která není v kompetenci řešení pracovníků LOG ÚU, je hrozba řešena velitelem ÚU a N LOG ÚU spolu s nadřízenými stupni.

Tabulka 7 Hrozby ohrožující plnění logistických procesů

P.č.	Hrozba	Důsledek	Opatření
1.	Nedostatek materiálu	Chybějící materiál či prostředky pro vykonávání práce mohou limitovat pracovní výkony.	Včas předkládat požadavky na pořízení materiálu; urgovat organizační celky poskytující logistickou podporu.
2.	Limitující počet pozemní letecké techniky	AČR má limitující počet vybavení, proto by muselo dojít k rozdělení pozemního vybavení a tím tak k omezení provozu.	Vyjednání zápůjčky ze strany švédského království na dobu plnění operačního úkolu v ZO.
3.	Nedodržení stanovených termínů	Např. při nezaslání žádostí ve stanoveném termínu na přepravu může dojít k zamítnutí přepravy v potřebném termínu.	Dodržovat termíny pro předkládání požadavků a vytvoření systému kontroly plnění úkolů.
4.	Neexistující technika pro handling	V závislosti na zvoleném využití přepravního prostředku nemusí být dostupná technika pro handling VTM, a tím může dojít ke změně místa nakládky, narušení termínu a zvýšení nákladů.	Ze strany NGŠ a jeho podřízeného organizačního celku SOC MO schválit přijatelnější způsob využití přepravního prostředku.
5.	Nedostatečný počet palet 463L	AČR nedisponuje dostatečným množstvím palet 463L a sítí. V případě využití přepravního prostředku pro tyto palety by znamenalo přepravit omezené množství VTM popřípadě zvýšení nákladů.	Materiál přepravovat v kontejnerech ISO-1C. Žádat o vhodný dopravní prostředek.
7.	Neprovedení AAR	V případě neprovedení AAR může dojít k mezipřistání stíhacích letounů na spojeneckém letišti.	Včasně předložit žádost spojeneckým silám o provedení AAR; v nejhorším případě provést mezipřistání a vyslání podpůrného pozemního leteckého personálu.
8.	Závada na letounu	Během přeletu může dojít k závadě na stíhacím letounu. Tím by musel letou přeletět zpět na mateřskou nebo jinou základnu.	Vyčlenit pozemní letecký a podpůrný personál. Zabezpečit přelet na místo přistání poškozeného letounu

Zdroj: interní data AČR, autor

3.5 Proces získávání poznatků a využívání zkušeností

Proces získávání poznatků a využívání zkušeností (ZPVZ) patří mezi nástroje podporující velitele ÚU při nápravě nedostatků a při hledání a sdílení nejvhodnějších postupů. V rezortu MO se zaměřuje na činnosti přímo související s přípravou a nasazením jednotek vysílaných do operací. Jedná se o koncept Lesson Learned.

Po návratu ze zahraniční operace je proveden tzv. AAR (After Action Report). AAR je zpracován prostřednictvím dokumentu, jehož obsahem jsou identifikovatelné poznatky, nejlepší zkušenosti, nedostatky a oblasti ke zlepšování vzniklé v průběhu přípravy a plnění úkolu.

AAR sestavují všichni náčelníci dle svých řízených oblastí a předávají je náčelníkovi štábu ÚU, který je pověřen zpracovat finální AAR a ten zaslat nadřazeným stupňům k dalšímu zpracování.

Formát hlášení o poznatku nebo identifikovaných zkušenosti je sestaven následovně:

- Zpracovatel,
- Název poznatku,
- Popis poznatku,
- Diskuze (proč nastal/nenastal, zavést/nezavést nový stav),
- Doporučená opatření (jak a kdo je řešitelem, řešit nebo postoupit na vyšší stupeň nebo neřešit).

Příklad provedeného hlášení o poznatku uvádí tabulka 8. Jedná se o jednu z mnoha identifikovatelných zkušeností v oblasti logistiky, jež vznikla při plnění ZO ASICIPPN 2016.

Tabulka 8 Záznam o poznatku a identifikovatelné zkušenosti

ZÁZNAM O POZNATKU A IDENTIFIKOVANÉ ZKUŠENOSTI Č. 2.2	
Zpracovatel	ÚU AČR ASICIPPN 2016; nadporučík Ing. Petr JUSKO, starší důstojník logistiky - kontraktátor ÚU
Název poznatku	Nefunkční oddělení majetkových manažerů MU 2.4
Poznatek / zjištění	Systém požadavků v MU 2.4 nefunguje (čekání 2 měsíce), majetkoví manažeři vydávají nekompletní nebo nesmyslná vyjádření
Diskuze / objasnění	I přes několikanásobné urgování se zhruba 2 měsíce nikdo nevěnoval vloženým požadavkům v ISL-POLP, když nakonec došlo k vyjádření, u některých požadavků byly zcela nesmyslné, kdy tvrdili, že materiál není v centrálních zásobách, a že ho ani nelze nakupovat u útvaru, protože má charakter centrálního nabývání majetku a musí se vyžadovat přes Distribuční centrum Pardubice. Z DC Pardubice zase přišlo vyjádření, že oni žádnou takovou pravomoc nemají – obrátili jsme se tedy zpět na MM MU 2.4 – poté přišlo nové vyjádření, že můžeme nakoupit u útvaru, ale na některý materiál musíme vyžádat výjimku od Sekce podpory. Vzhledem k pozdnímu datu byly tyto položky vypuštěny a materiál se vysoutěžil, ovšem poté přišlo zase upozornění od Agentury finanční, že i na některý další materiál je nutné mít tuto výjimku – což ale nikdo z MM MU 2.4 v povolení u tohoto materiálu nevedl a není v silách jediného materialisty ÚU toto vědět. Nakonec tedy bylo nutné opravdu žádat o výjimku Sekci podpory, protože dotčený materiál byl stěžejní pro fungování mise – to ovšem přineslo další zdržení.
Závěr / zkušenost	I když byly požadavky na materiál vloženy koncem května, podařilo se potřebný materiál nakoupit zhruba tři dny před odletem a jen díky rychlosti dodání vítězné firmy mohl být tento materiál použit v zahraniční operaci.
Doporučení	Zrychlit fungování MM MU 2.4, centrálně nabývaný majetek držet ve skladových zásobách, pokud tam není, automaticky povolit útvaru jeho pořízení.

Zdroj: interní data AČR

Cílem AAR je:

- identifikovat nedostatky a poznatky ke zlepšování jak v průběhu přípravy, tak během plnění úkolu nejenom v oblasti logistiky, ale i v dalších oblastech řízení,
- shromažďovat, analyzovat, vyhodnocovat a distribuovat cenné poznatky, zkušenosti a doporučení pro splnění operačního úkolu.

Způsob předávání poznatků nebo identifikovatelných zkušeností je využíváno v rámci informačních brífinků nadřízeného velitele ÚU a dále jsou využitelné v přípravě dalších jednotek ÚU, připravující se do zahraniční operace.

ZPVZ je uchovávána ve formě databáze, která je založena na autonomní webové platformě pod názvem Lessons Learned, připojené do podnikové sítě AČR. Přístup do této databáze by měli mít všichni zaměstnanci AČR disponující informačními prostředky. Ti mají možnost pouze číst jednotlivé ZPVZ. Pro vkládání nových ZPVZ je nutné mít vyšší oprávnění získané od administrátora webu.

3.6 Shrnutí analytické části

V analytické části byly rozebrány procesy a úkoly logistiky plněné ve všech fázích zabezpečení ZO. Její obsah informuje o logistických úkolech prováděných skupinou LOG ÚU, které je nutno zabezpečit pro úspěšné splnění ZO. V průběhu analýzy byly zjištěny nedostatky, které lze specifikovat jako negativně problematické faktory působící na prováděné logistické procesy. Na druhou stránku byly zjištěny i faktory identifikující nejlépe možné řešení. V tomto případě se jedná o využívání veřejných služeb (dopravní prostředky, přeprava zásilek a strava) a služby poskytované hostitelskou zemí vedoucí k hospodárnějšímu nakládání s finančními prostředky. K přepravě materiálu jsou využity kontejnery ISO-1C a palety 463L, z důvodu rozmanitosti přepraveného materiálu (rozměry, váha, citlivost a neforemnost) je tento způsob přepravy nejvhodnější.

Mezi problematické části vycházející z analýzy patří nedostatečný počet potřebného materiálu pro stíhací letouny (náhradní díly, munice a pozemní vybavení). Problém je i v dostupnosti výstrojního materiálu pro personál. Při provádění potřebných nákupů v místě nasazení se jako nedostatek může jevit schvalovací proces nadřízeným stupněm SOC MO, jež tímto zásahem prodlužuje dobu pořízení materiálu. Nákupy prováděné během přípravy a výstavby kontingentu jsou řešeny majetkovými manažery průběžně, což může vysoce ovlivňovat důležitost jejich provedení. Tyto majetkové manažery je nutné neustále urgovat a informovat o aktuálnosti nákupů. Velkým nedostatek je přeprava munice kategorie 1.2E,

jejíž přeprava by měla být v režii AČR (24.zDL). V případě samostatného zásobování jednotek v dalších ZO není AČR schopna se stávajícími předpisy tento materiál přepravovat.

Během probíhajících porad bylo zjištěno kladení vysokých nároků na pracovníky logistiky při řešení jednotlivých úkolů. Každý úkol zahrnuje metodiku a postupy, které hromadí nepřehledné množství informací a dokumentačního materiálu. Tento materiál slouží jako zdroj informací pro všechny zájmové skupiny logistiky, kteří jsou zainteresováni do zahraniční operace. Materiál je zpracováván a uchováván na pracovních stanicích a záznamových médiích jednotlivých pracovníků. Pro sdílení těchto informací jsou využívány služební emailové schránky a osobní dohovory na poradách kontingentu. Po ukončení zahraniční operace je získaný materiál těžko dostupný pro nové pracovníky ÚU k zabezpečení následných ZO – končí na pracovních stanicích pod služebním profilem předchozího pracovníka nebo nezálohovaných služebních přenosových médiích náchylných na poruchu a dále nejsou dostupné na žádných datových uložiscích (cloudech). Rizikem může být i to, že předchozí pracovník logistické skupiny nemusí být v budoucnu služebně zařazen do struktury AČR.

V průběhu příprav a plánování jsou řešena rizika, která by mohla působit na plynulý chod prováděných úkolů logistiky, zde ovšem není využit žádný nástroj pro jejich řízení, pomocí něhož by mohlo dojít k předejití negativním událostem v dalších ZO.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÉHO ZABEZPEČENÍ ZAHRANIČNÍ OPERACE ASICIPPN

Kapitola je výstupem analytické části, v jejímž závěru byly vyhodnoceny skutečnosti mající značný vliv na provedené logistické procesy ZO. Návrhová část je zacílená na zajištění a eliminaci nedostatků zjištěných během analytických aktivit. Hlavním návrhem práce je vytvořit informační prostředí, které by mělo zajistit integraci a koordinaci logistických procesů skupiny LOG ÚU.

4.1 Navrhované prostředí pro řízení logistických procesů

Vytvořením informačního prostředí by mělo vést k zefektivnění logistických procesů řešených logistickou skupinou při výstavbě a přípravě nových úkolových uskupení i během působení v zahraniční operaci ASICIPPN. Toto prostředí by mohlo mít dynamické vlastnosti přizpůsobit se specifickým možnostem jakékoliv řešené ZO a dále by mohlo být využíváno pro další nové vojenské operace.

Prostředí bude založeno na webovém rozhraní prostřednictvím nástroje SharePoint společnosti Microsoft. Pomocí tohoto nástroje bude vytvořena samostatná webová stránka, v případě SharePoint se jedná o tzv. Týmovou stránku. Tato týmová stránka bude integrovat a koordinovat veškeré podklady zabezpečují logistické procesy. Jedná se o dokumentaci, provádějící úkoly, sledování problémů, interaktivní porady, záznamy zkušeností aj.

Týmová stránka by měla být uložena na serverové platformě SharePoint, ke které by měl přístup každý určený člen týmu zabezpečující logistickou podporu nové zahraniční operace.

Serverová platforma je implementována do autonomní sítě AČR, jedná se o takzvanou celoarmádní datovou síť (CADS). Každý zaměstnanec má přístup do této sítě ze služebních zařízení. Po přidělení oprávnění, může mít přístup na vytvořenou týmovou stránku.

Týmová stránka bude tvořena jednotlivými prvky a aplikacemi, které nástroj SharePoint nabízí. Pro princip tohoto návrhu se bude jednat o podstránku, jejíž nadřazenou stránkou bude webová stránka 21. základny taktického letectva Čáslav. Stránka bude umístěna do stromu odkazu základny tak, aby na ní mohl být přístup odkudkoliv. V případě založení týmové stránky bez nadřazeného webu (byla by na stejné úrovni s nadřazeným webem) by muselo dojít k podání žádosti o založení týmové stránky prostřednictvím požadavku na agenturu komunikačních a informačních systému s přijatelným odůvodněním o její vytvoření.

4.2 Základní nástroj navrhovaného prostředí „Microsoft SharePoint“

Na začátek je nutné představit technologii tvořící základní pilíř navrhovaného prostředí. Jedná se o webovou platformu SharePoint společnosti Microsoft zajišťující služby správy podnikového intranetu, webového portálu či podnikové sociální sítě. Umožňuje usnadnit spolupráci mezi zaměstnanci pomocí sdílení informací, správy dokumentace a řízení pracovních postupů. Pro podporu logistického zabezpečení mohou být v prostředí využity její následující funkce:

- **správa dokumentace** – možnost pracovat s uloženými dokumenty a soubory,
- **správa informací** – sdílení a oznamování nejnovějších informací,
- **organizace týmu** – pro organizaci práce týmu a pracovních skupin,
- **řízení prací a úkolů** - kontrola provedených prací a přiřazení úkolů,
- **sociální síť** – komunikace podnikového týmu,
- **cloud uložiště** – vyhrazená velikost uložiště pro sběr dat a informací,
- **integrace s dalšími nástroji** – možnost propojit s aplikacemi Microsoft Office,
- **statická webová prezentace** – vytvoření týmových stránek pro vlastní prezentaci,
- **řízení přístupu** – přidělení oprávnění k přístupu na obsah stránek.

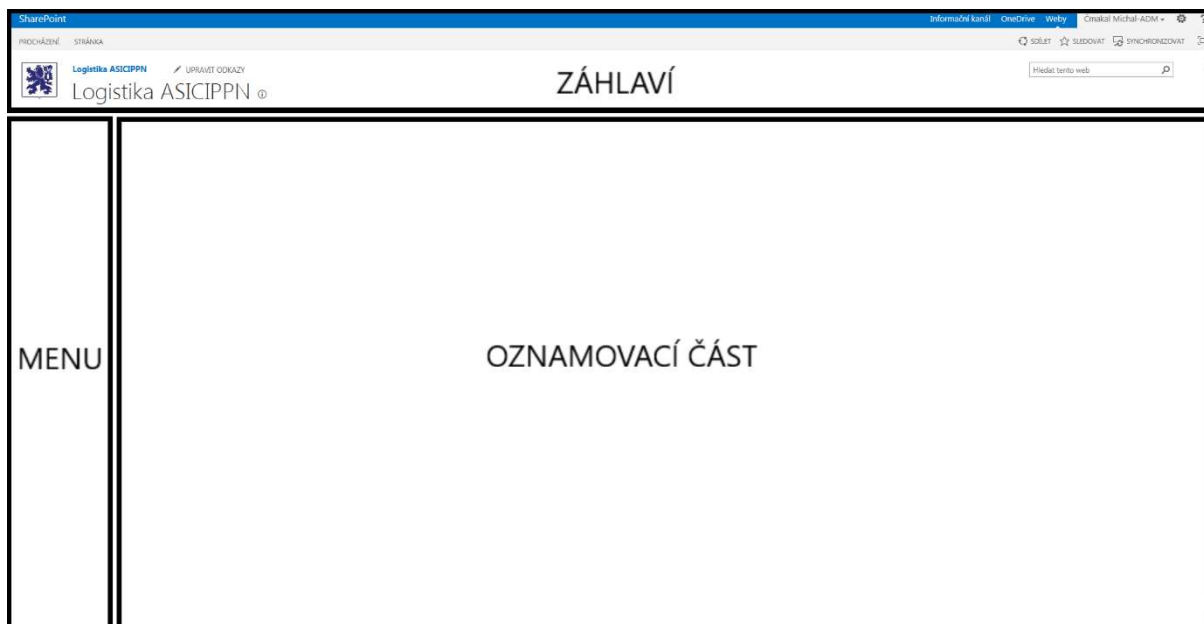
Přehled funkcí nástroje SharePoint je velice široký. Výše zmíněné jsou pouze ty základní, které jsou využity pro navrhované zlepšení.

Architektura SharePoint je tvořena několika aplikačními platformami, které jsou využívány jako jednotlivé nástroje a aplikace. Tyto nástroje a aplikace lze pak využívat dle vlastní potřeby. SharePoint je plně integrován se sadou MS Office. Nástroje jsou navrženy tak, aby je mohli používat i naprostí laici.

4.3 Návrh týmové stránky „Logistika ASICIPPN“

Nová týmová stránka je založena jako týmový web pro podporu komunikace logistických skupin zahraniční operace s názvem „Logistika ASICIPPN“. Její struktura je tvořena třemi hlavními částmi. První část tvoří záhlaví stránky zobrazující logo a název stránky. V této části je možné aktivovat horizontální strukturu odkazů, které tvoří menu stránky – v tomto případě není aktivováno. Druhou hlavní část stránky tvoří vertikální struktura odkazů obsahující seznamy a knihovny – tvoří tzv. menu, které je statické. Tyto seznamy a knihovny jsou tvořeny jednotlivými aplikacemi a nástroji, které jsou aktivovány dle potřeb a požadavků. Třetí hlavní část stránky tvoří oznamovací oblast zobrazující aktuální informace na webu. Do této části jsou přidávány moduly, které vycházejí z knihoven a seznamů. Principem oznamovací části je zobrazovat aktuální informace – výstupy

vertikálního menu. Struktura navrhované týmové stránky pro logistické složky je zobrazena na obrázku 18.



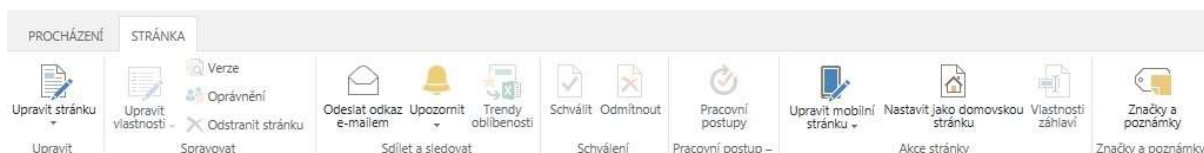
Obrázek 18 Struktura týmových stránek Logistika ASICIPPN (Sharepoint, 2013, autor)

V záhlaví stránky jsou umístěny další prvky, se kterými je možno pracovat. Jedná se o:

- **sdílení** – pomocí tohoto prvku lze sdílet celý web s uživateli působícími v CADS AČR. Po zaslání pozvánky dojde k přidělení přístupových práv uživateli s možností přistoupit na web.,
- **sledování** – umožňuje sledovat web a snadno se k němu vracet z nadřazených stránek. Princip je obdobný jako při přidání oblíbených stránek v internetovém prohlížeči.,
- **synchronizaci** – umožňuje vytvořit na počítači synchronizované kopie knihoven a seznamů a tím mít přístup k souborům off-line.

Dále záhlaví nabízí modul *Vyhledávání* zabezpečující hledání veškerého obsahu na webu. Vyhledávací systém je tvořen velice propracovaným mechanismem. Do vyhledavače se zadá např. název dokumentu a dále pomocí upřesnění (filtrů) lze dokument jednoduše nalézt.

V levé horní stránce se nacházejí karty *Procházení* a *Stránka*. Velice důležitou kartou je *Stránka*. Po její aktivaci umožňuje uživateli pracovat s panelem nástrojů, jenž je podobný jako u produktů MS WORD nebo MS EXCEL. Panel obsahuje funkce, kterými lze danou oblast spravovat. Pro znázornění je panel uveden na obrázku 19.



Obrázek 19 Panel nástrojů hlavní týmové stránky (Sharepoint, 2013)

V části menu jsou odkazy na knihovny, seznamy a další aplikace, které jsou přiděleny na základě navrhované struktury týmové stránky. Některé odkazy v části menu nejsou zobrazeny z důvodu jejich přímého zobrazení v oznamovací části stránky. Použité knihovny, seznamy a aplikace pro navrhovanou týmovou stránku budou tyto:

- Knihovna dokumentů,
- Kalendář,
- Aktuality,
- Kontakty,
- Řízení rizik,
- Interaktivní brífink,
- Lessons Learned.

4.3.1 Vytvoření zájmových skupin a jejich oprávnění

Po vytvoření hlavní struktury webu je nutné zabezpečit přístupy jak na samotnou webovou stránku, tak i na její celkový obsah. Přístup je možné poskytnout pouze členům týmu nebo i dalším zainteresovaným stranám s omezeným přístupem. Přístupy mohou být přiděleny na základě nastavených oprávnění. V následující tabulce 9 jsou popsány jednotlivé úrovně oprávnění, které SharePoint poskytuje:

Tabulka 9 Úrovně oprávnění v SharePoint

Úplné řízení	Jedná se o vlastníky webu, kteří mají veškerá dostupná oprávnění.
Návrh	Mohou upravovat, přidávat, mazat knihovny dokumentů a seznamy.
Úpravy	Mohou přidávat, editovat, a mazat seznamy. Dále mohou odstraňovat položky v seznamech a dokumentů
Přispívání	Mohou zobrazovat, přidávat, aktualizovat a mazat položky seznamu a dokumentů.
Čtení	Mohou prohlížet stránku a položky ve stávajících seznamech a knihovných dokumentů a stahovat.
Jenom prohlížení	Může zobrazit stránky, položky a dokumenty. Dokumenty mohou být zobrazeny, ale nelze je stáhnout.

Zdroj: SharePoint (c2017), upraveno autorem

Ve výchozím stavu jsou definovány tři skupiny, které mají přiděleny tato oprávnění:

- Členové webu – Přispívání,
- Návštěvníci webu – Čtení,
- Vlastníci webu – Úplné řízení.

Pro navrhovaný web jsou vytvořeny nové skupiny, ke kterým je přiděleno jednotlivé oprávnění. Do těchto skupin jsou přiřazeni členové LOG ÚU podle svých rolí. Dalšími přiřazenými členy mohou být pracovníci organizačních jednotek logisticky podporující skupinu LOG ÚU a celý kontingent, který může např. specifikovat požadavky na VTM. Skupiny a jejich oprávnění udává tabulka 10.

Tabulka 10 Skupiny uživatelských oprávnění pro týmovou stránku Logistika ASICIPPN

Skupina	Člen	Oprávnění
Velení logistiky ASICIPPN	N-LOG	Úpravy
Skupina LOG ÚU	LOG LOG-C FIN VP	Přispívat
Úkolové uskupení ASICIPPN	Všichni příslušníci kontingentu	Čtení
Zájmové skupiny AČR	Určení příslušníci jednotlivých organizačních celků	Jenom prohlížení

Zdroj: autor (2018)

V systému SharePoint lze přiřadit oprávnění nejenom na úroveň webu, ale také na knihovny, položky seznamu a dokumenty. Pro členy týmových stránek jsou zvaženy možnosti přístupu k jednotlivým částím webu.

Vytvoření systému skupiny uživatelských oprávnění produkuje přehlednost a pevnou strukturu zabezpečení přístupu uživatelů na web a k jejímu obsahu. V případě potřeby může být kdykoliv vytvořena další skupina s jakýmkoliv názvem a přiřazeným oprávněním. Každý člen přistupující na tento web by měl být přiřazen do určené skupiny. Ve výjimečných případech může být uživateli přiřazeno oprávnění přímo bez přidělené skupiny.

Vytvořené skupiny jsou zálohovány na vyčleněných serverech. V případě poškození či narušení nastavených skupin může dojít k jejich obnovení.

Před zahájením operace budou pracovníkům, určení do skupiny logistiky, přiděleny jednotlivá oprávnění dle svých zařazení a po ukončení zahraniční operace a jejím vyhodnocení budou opět odebrány.

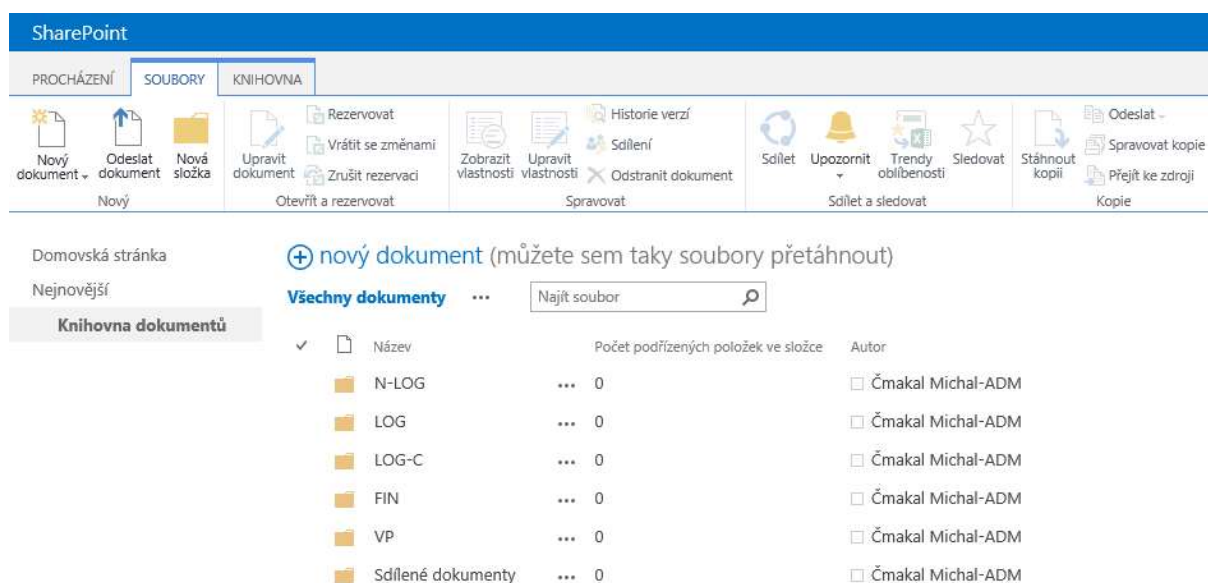
4.3.2 Knihovna dokumentů

První aplikací týmových stránek je vytvoření „KNIHOVNY DOKUMENTŮ“. Pomocí knihovny dokumentů jsou elektronické soubory dat a informací uloženy, upořádané a sdíleny se všemi oprávněnými uživateli. Výhodou využívání knihovny je, že všichni členové webu mohou pracovat s dokumentem v reálném čase a vždy k němu mohou mít přístup. Podmínkou je mít druh oprávnění na daný dokument či do dané složky dokumentů.

Knihovna dokumentů je vytvořena a zveřejněna v hlavní části stránky v sekci menu. Pro uživatele stačí kliknout na odkaz v menu a tím mu je zobrazen obsah knihovny. V případě vložení nového dokumentu, změny jeho obsahu nebo smazání je možné, aby si uživatel, pracující s jednotlivými druhy dokumentů, aktivoval upozornění jakékoliv manipulace s dokumentem. Oznámení je zasláno uživateli na mail. Principem tohoto nástroje je zachovat aktuálnost používané dokumentace.

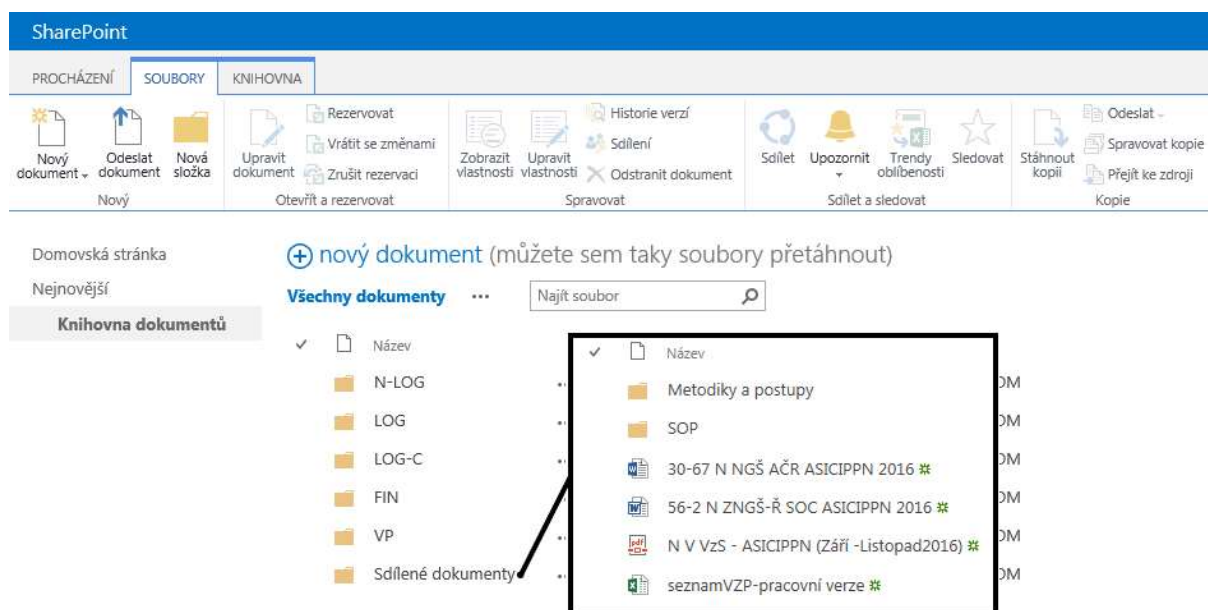
V knihovně dokumentů zobrazené na obrázku 20, jsou vytvořeny kořenové adresáře pro jednotlivé členy skupiny LOG ÚU. Ke každému adresáři je přiděleno oprávnění podle rolí jednotlivých uživatelů. Např. adresář N-LOG je přístupný pouze skupině Velení logistiky ASICIPPN. Tato skupina může plně řídit svůj adresář a zároveň nahlížet do adresářů ostatních členů skupiny. V opačném případě skupina LOG může řídit svůj kořenový adresář, ale nemá oprávnění nahlížet do adresáře N-LOG.

Bezpečností politika přístupu k adresářům je nastavena na základě uživatelských oprávnění řešených v části 4.3.1.



Obrázek 20 Struktura knihovny dokumentů (Sharepoint, 2013, autor)

Pro dokumenty určené všem členům týmu je vytvořen adresář *Sdílené dokumenty*. V tomto adresáři je ukládán obsah, se kterým se může seznamovat a pracovat každý člen LOG ÚU bez omezení práv. Jak je uvedeno na obrázku 21 obsahem můžou být různé metodiky, postupy či nařízení pro provádění dílčích úkolů aj. Principem této složky je ukládat informace necitlivého charakteru tzn., že k nim mohou přistupovat i další zainteresované subjekty.



Obrázek 21 Sdílené dokumenty ve struktuře Knihovny dokumentů (Sharepoint, 2013, autor)

Do knihovny dokumentů lze vkládat typy známých dokumentů kancelářských aplikací jako je MS OFFICE, ADOBE, či různé typy obrázků. Velikým pokrokem práce se soubory je jejich editace přímo s prostředí webu. Tím, že je SharePoint propojený s kancelářskou aplikací MS Office, dojde k automatickému otevření dokumentu v této aplikaci. Před otevřením dokumentu se aktivuje funkce Check-ins (Check-outs), která rezervuje dokument pro uživatele, který chce dokument editovat. Ostatní uživatelé pak při otevření stejného dokumentu mají možnost pouze číst. Jakmile je editorem dokument uzavřený, jsou zaznamenány všechny změny uložené do knihovny dokumentu (Check-outs). Uživatel, který byl oprávněn dokument pouze číst, získává funkci editace.

4.3.3 Úkoly logistiky

Aplikace Úkoly je nástroj pro sledování jak týmových tak i osobních úkolů. Hlavním subjektem aplikace je projekt, který je tvořen souhrnnými dílčími úkoly. Každý úkol má svůj začátek, průběh a konec. Aplikace umožňuje sledovat úkoly prostřednictvím Ganttova

diagramu, kdy se jedná o stejný princip využití jako u nástroje MS Project nebo prostřednictvím časové osy.

Do seznamu odkazů týmové stránky je přidána aplikace Úkoly. Její název je přesněji specifikován jako „ÚKOLY LOGISTIKY“ tvořící další část webu. Obsah této stránky je tvořen seznamem úkolů a časovou osou, kde se jednotlivé úkoly promítají. Aplikace umožňuje zobrazit i grafický výstup pomocí Ganttova diagramu. Vložené úkoly se duplicitně promítnou do jednotlivých polí a Ganttův diagram zobrazí dílčí úkoly a vazby mezi nimi. Diagram je schopen zobrazit i aktuální stav úkolu. Grafický výstup této části je zobrazen na obrázku 22.

Do seznamů úkolů je pro názornost přidáno několik úkolů vycházející z analytické části, kdy byly použity nástroje WBS a matice odpovědnosti. Časové údaje úkolu nejsou dodrženy z důvodu nastaveného časového serveru poskytovatelem aplikace SharePoint. Pro návrhovou část se předpokládá období před zahájením další zahraniční operace. Počet zobrazení jednotlivých sloupců s údaji o úkolu je nastaven pouze pro základní potřebu. Vždy je možné si nastavit vlastní seznam zobrazených sloupců dle aktuálních potřeb. Nový úkol může být vložen buď to pomocí formuláře úkolů, nebo pomocí aktivace funkce *Rychlé úpravy* na kartě *Seznam* vyplněním jednotlivých sloupců daného úkolu.

Ke každému úkolu je přiřazena odpovědná skupina, která je určena k provedení daného úkolu. Pro jednotlivé členy skupiny je nastaveno upozornění o přiřazení nového úkolu, který musí daný člen splnit. Upozornění je automaticky zasíláno na mailovou schránku zainteresovaného uživatele. Skupině Velení logistiky ASICIPPN je nastaveno upozornění o aktualizaci jednotlivých úkolů z důvodu přehledu o řízení projektu.

Každý úkol je přidán na časovou osu úkolů. Na ose je nastaven formát data den/měsíc. Jednotlivé úkoly jsou přidány do vnitřní části osy, nebo jsou nastaveny jako bublinový popisek. Tato nastavení jsou provedena z důvodu přehlednosti a orientace na časové ose. Pro efektivnější přehled plnění úkolu je časová osa nastavena i do oznamovací části hlavní týmové stránky (viz., část 4.3.5). Zde je vložena jako část souhrnu projektu s dílčími úkoly. Principem umístění časové osy do této oblasti je zachovat vždy aktuální přehled úkolů v podvědomí pracovníků. Osa má dynamickou podobu, což znamená, že se v časových intervalech mění mezi grafickým průběhem úkolů na ose a seznamem následujících úkolů. V levé části od osy je zvýrazněn nejbližší následující úkol a počet dní k jeho dosažení.

Umístění aplikace „ÚKOLY LOGISTIKY“ v oznamovací části je k nahlédnutí prostřednictvím hlavní týmové stránky uvedené v příloze F.

SharePoint Informační kanál OneDrive Weby Čmalkal Michal-ADM ?

PROCHÁZENÍ ÚKOLY SEZNAM

Logistika ASICIPPN UPRAVIT ODKAZY

Hledat tento web

Úkoly logistiky

Domovská stránka
Nejnovější
Knihovna dokumentů
Kalendář
Úkoly logistiky

11. červen 14. červen 17. červen 20. červen 23. červen 26. červen 29. červen

Projednáni požadavků s HN 11. červen – 13. červen
Specifikace VTM 14. červen – 18. červen
Stanovení rozp... 18. červen – 19. č
Pořízení VTM prostřednictvím POLP 14. červen – 30. červen

nový úkol nebo upravit tento seznam

Všechny úkoly Dokončeno Ganttův diagram Najít položku

Název úkolu	Datum zahájení	Termín splnění	Přirazeno	Stav	Logistické úkoly
<input type="checkbox"/> Projednáni požadavků s HN	11. června	13. června	<input type="checkbox"/> Skupina LOG ÚU <input type="checkbox"/> Velení logistiky ASICIPPN	Řeší se	Probíhá
<input checked="" type="checkbox"/> Stanovení rozpočtu ASICIPPN 2016	18. června	19. června	<input type="checkbox"/> Velení logistiky ASICIPPN	Dokončen	Dokončeno

11. červen 14. červen 17. červen 20. červen 23. červen 26. červen 29. červen

Projednáni požadavků s HN 11. červen – 13. červen
Specifikace VTM 14. červen – 18. červen
Stanovení rozp... 18. červen – 19. č
Pořízení VTM prostřednictvím POLP 14. červen – 30. červen

Všechny úkoly Dokončeno Ganttův diagram

Název úkolu	Datum zahájení	Termín splnění	Hotovo (%)	Předchůdci	Přirazeno
Projednáni požadavků s HN	11. 6. 2018	13. 6. 2018	0 %		Skupina LOG ÚL
Stanovení rozpočtu ASICIPPN 2016	18. 6. 2018	19. 6. 2018	100 %		Velení logistiky /
Specifikace VTM	14. 6. 2018	18. 6. 2018	0 %	Projednáni požadavků s HN	Skupina LOG ÚL
Pořízení VTM prostřednictvím POLP	14. 6. 2018	30. 6. 2018	0 %	Specifikace VTM	Skupina LOG ÚL

Obrázek 22 Seznam úkolů logistiky a jejich zobrazení (Sharepoint, 2013, autor)

K zajištění automatizace s procesy úkolů je využita mini aplikace Workflow. Jedná se o pracovní postup, jehož prostřednictvím mohou být nastaveny navržené pracovní procesy zaměřené na jednotlivé úkoly. Pro aplikaci „ÚKOLY LOGISTIKY“ je přidán pracovní postup s názvem *Logistické úkoly* s třístavovým nastavením zaručující automatizaci procesních změn. Třístavový workflow bude mít nastaven tyto stavy:

- Přijímání,
- Řeší se,
- Dokončen.

Celý proces je následující:

Při vytvoření nového úkolu dojde k vložení úkolu do seznamu Úkolů logistiky. Přiřazeným pracovníkům daného úkolu je zaslán informační mail o vložení a přiřazení nového úkolu. Určený pracovník přijme tento úkol, čímž dojde ke změně stavu z *Přijímání*, na stav *Řeší se*. Jakmile dojde k dokončení celého úkolu, je změněn stav *Řeší se* na stav *Dokončeno*. Všechny procesy změn se promítnou v historii daného úkolu, čímž je efektivně promítnut systém transparentnosti. Další výhodou je plná automatizace a informovanost pracovníků o stavech řešených úkolů. Procesní změny a její historie úkolů spolu s upozorněním zasílaným do mailových schránek je k nahlédnutí v příloze G

4.3.4 Vytvoření databáze kontaktů

Do týmových stránek je potřeba vložit jmenný seznam kontaktů všech zainteresovaných stran podílejících se jak na logistické zabezpečení tak i logistické podpoře ÚÚ. Vytvoření kontaktů by mělo být snadné. Možné je využít jak celoarmádní databáze kontaktů, tak i propojenost funkcí mezi SharePointem a MS Outlookem.

Kontakty jsou vytvořeny přidáním další aplikace s názvem „KONTAKTY“ do hlavního menu stránky. Databáze kontaktů je v tuto chvíli prázdná. Položku lze přidat ručně pomocí *Karty - Nová položka*. Tím je otevřen formulář, do kterého ho jsou vepsány jednotlivé údaje o kontaktu. Tento způsob je využit v případě vložení kontaktu nacházející se mimo strukturu AČR. Jedná se např. o kontakty dodavatelů popř. kontakty hostitelské země.

V AČR je využívána aplikace MS Outlook. K této aplikaci je vytvořena členitá databáze kontaktů, která je rozdělena do několika skupin. Každá skupina obsahuje jmenný seznam účastníku podle své pracovní působnosti. Databáze je doplňována automaticky podle zavedeného personálního systému ISSP. V tomto případě může být na základě nařízení o provedení úkolu zahraniční operace vytvořena skupina kontaktů podle schvalovacích

tabulek Personální agentury. Do této skupiny mohou být zařazení všichni účastníci kontingentu ASICIPPN.

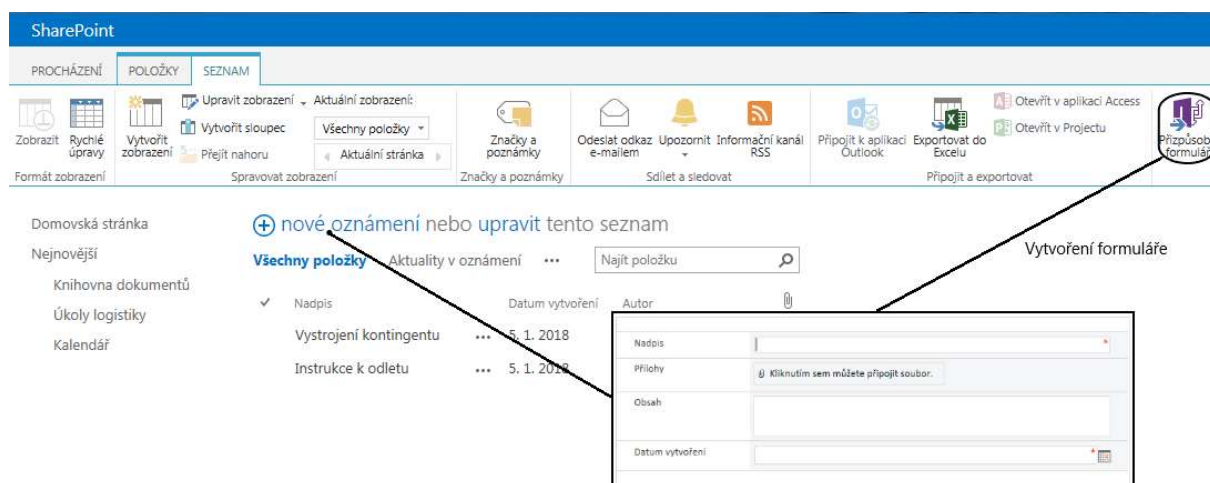
Jakmile je zavedena databáze kontaktu ve struktuře AČR, je možné pomocí nástroje *Připojit k aplikaci Outlook* přidat kontakty do knihovny kontaktu na týmové stránce v SharePoint. Z důvodu citlivých informací není zobrazen grafický výstup stránky.

4.3.5 Oznamovací část

Výstupem oznamovací části jsou strukturovaně uspořádané odkazy knihoven a aplikací, uvedených ve vertikálním menu. Jedná se o prvky, tvořící hlavní vzhled webové stránky. Vzhled stránky může být upravován dle možností administrátora a specifikovaných požadavků skupiny LOG ÚU. Podstatou oznamovací části je zobrazovat nejnútnější informace a udržet přehlednost o logistických procesech pro skupinu LOG ÚU.

Prvním prvkem této části je seznam „ÚKOLY LOGISTIKY“, jejíž problematika je uvedena v části 4.3.3.

Ke zkvalitnění úrovně komunikace mezi příslušníky skupiny je do struktury webu přidán prvek „AKTUALITY“. Účel jejího zavedení je předávat aktuální informace o řešených procesech během projektu. Tato oznamovací část je vytvořena aplikací Oznámení. Šablona aplikace je vytvořena se základními parametry o oznamovaných procesech, proto je nutné tuto šablonu přeměnit podle vlastního návrhu. K vložení nové položky do seznamu je vytvořen nový formulář pomocí integrovaného nástroje MS InfoPath. Návrh šablony a formuláře pro vložení aktuality je zobrazen na obrázku 23.



Obrázek 23 Vkládání aktualit do Oznamovací části (Sharepoint, 2013, autor)

Dalším vloženým prvkem je „KALENDÁŘ“, jehož funkcí je naplánovat a zveřejňovat nadcházející události nebo jiné termíny událostí. Kalendář je vytvořen funkcí přidáním aplikace, která po zadání povinných hodnot vytvoří v menu odkaz na tento kalendář. Po kliknutí na odkaz je zobrazena webová stránka kalendáře s celým jeho obsahem a nástroji k jeho editaci. Pro lepší přehlednost o vložených událostech je vytvořeno několik kategorií, které jsou specifické dle povahy události. Pro každou kategorii je přiřazena jednoznačná barva, identifikující vloženou událost. Podstatou tohoto nastavení je udržet přehlednost a orientaci pro každého pracovníka. Pro tento kalendář je nastaveno upozornění, zasílající se do mailové schránky pracovníka. V případě že je do kalendáře přidána nová položka, dojde k odeslání elektronické zprávy. Každý člen webu si může toto upozornění nastavit podle svého uvážení.

4.3.6 Integrace aplikace LYNC pro vedení interaktivních brífinků

Aplikace LYNC neboli Skype pro firmy poskytuje možnost provádět pracovní hovory, zasílání textových zpráv nebo vytvářet interaktivní schůzky prostřednictvím informačního podnikového systému. Hovory i schůzky mohou být prováděny v audio i video formátu za podmínky připojení periferních zařízení.

Pomocí nástroje Microsoft Outlook, který je plně integrován s aplikací LYNC, je vytvořena tzv. skypová schůzka. Ta je vytvořena zasláním pozvánky do jednotlivých mailových účtů pracovníků. Při vytvoření skypové schůzky dojde k vygenerování hypertextového odkazu, který slouží jako brána pro vstup do brífinku. Odkaz je prostřednictvím ovládacího prvku vložen do oznamovací části týmových stránek s názvem „LYNC – Brífink“. Po kliknutí na tento prvek dojde k aktivaci aplikace LYNC v samostatném okně a tím může dojít k zahájení brífinku. Brífink může být proveden jako videohovor nebo audiohovor s možnostmi využívat prezentace aplikace PowerPoint a zaznamenávání poznámek prostřednictvím aplikace OneNote, které je možno sdílet s ostatními účastníky.

4.4 Aplikace sledování problémů – Řízení rizik

SharePoint nabízí aplikaci *Sledování problémů* souvisejících s projektem a jeho řízením. Aplikace dokáže vést seznam problému, určit jejich prioritu a sledovat jejich stav.

Pro vytvoření návrhu řízení rizik je využita šablona aplikace *Sledování problému* s přiřazeným názvem „ŘÍZENÍ RIZIK“. Aplikace je opět přidána do seznamu odkazů hlavního menu. Ve výchozím stavu je šablona tvořena základním zobrazením (názvy identifikující jednotlivé sloupce) obsahující informace o rizicích. Pro vytvoření aplikace

řízení rizik je navrženo vlastní zobrazení, jehož výstupem jsou data vycházející z tabulky 7 a metadata vygenerované prostřednictvím metody řízení rizik v rezortu MO, jejíž princip je uveden v části 1.5.

Vytvořené sloupce a jejich vlastnosti jsou následující:

- **Id** – systémový jednoznačný identifikátor rizika využíván pro indexování,
- **Aktivum** – jedná se o řešený zdroj potřebný pro vykonání úkolu,
- **Vlastník** – subjekt vlastnící problematiku aktiva,
- **Datum vzniku** – udává termín vzniku hrozby,
- **Hrozba** – hlavní nadpis rizika nastavený jako odkaz na položku s nabídkou pro úpravy,
- **Scénář** – popisuje možné dopady při aktivním působení rizika,
- **Stav** – zachycuje aktuální stav hrozby, která může být buďto stále aktivní nebo je vyřešena,
- **Řešitel** – ke každému riziku je přiřazena skupina nebo uživatel řešící identifikované riziko, řešitel dané oblasti je identifikován na základě matice odpovědnosti.

Následující odrážky jsou sloupce zaměřené na proces analýzy hodnocení rizik. Z důvodu zachování objektivnosti, musí být analýza prováděna analytickým týmem. V tomto případě se bude jednat o vlastníky identifikovatelné hrozby (např. náčelníci jednotlivých řízených úseků kontingentu) a týmu zabezpečující logistické procesy (LOG ÚU). Vhodnou metodou je využití kolektivních, řízených diskusí.

- **Dopad rizika** – nebo analogicky **hodnota aktiva** zachycuje rozsah dopadu rizika na cíl. Její hodnota je určena ohodnocením dvou kritérií na stupnici 1-4. Kritériem jsou:
 - opravitelnost/nahraditelnost,
 - citlivost/ dostupnost.

Stupně mají hodnotu (1 = nízká, 2 = střední, 3 = vysoká, 4 = kritická).

Ohodnocení aktiva je provedeno na základě matice znázorněné v tabulce 11,

Tabulka 11 Hodnota dopadu rizika

		opravitelnost / nahraditelnost				
		1	2	3	4	
citlivost / dostupnost	1	1	2	3	4	<1,4> nekritické
	2	2	4	6	8	
	3	3	6	9	12	<6,16> kritické
	4	4	8	12	16	

Zdroj: Pitaš a Crhák (2016), upraveno autorem

- **Pravděpodobnost** – slouží k odhadnutí o možném výskytu rizika. Její hodnota je stanovena z výsledného působení hrozby vůči aktivu a hodnoty aktiva. Analýza se provádí vždy ke kritickému aktivu. Kritériem jsou:
 - záměr působit na aktivum,
 - síla působení na aktivum.

Stupeň ohodnocení je obdobný jako u aktiva. Ohodnocení působení hrozby vůči aktivu je provedeno na základě matice znázorněné v tabulce 12,

Tabulka 12 Hodnota pravděpodobnosti

		záměr působení				
		1	2	3	4	
síla působení	1	1	2	3	4	<1,4> nekritické
	2	2	4	6	8	
	3	3	6	9	12	<6,16> kritické
	4	4	8	12	16	

Zdroj: Pitaš a Crhák (2016), upraveno autorem

- **Hodnocení rizika** – klasifikuje celkovou hodnotu rizika, je dána výpočtem zvolených kritérií položek *dopad* a *pravděpodobnost*, výsledná hodnota je dána vzorcem 2:

$$\text{hodnocení rizika} = [\text{dopad rizika}] \times [\text{pravděpodobnost}]$$

Podle bodové metody a výpočtu je sestavena matice, která je bodovým vyjádřením rizika. Matice je znázorněna v tabulce 13. Výsledná hodnota rizika je zařazena do skupin přijatelnosti.

Tabulka 13 Hodnota přijatelnosti rizika

Dopad rizika	16	16	32	48	64	96	128	144	192	256	Kritická
	12	12	24	36	48	72	96	108	144	192	
	9	9	18	27	36	54	72	81	108	144	Vysoká
	8	8	16	24	32	48	64	72	96	128	
	6	6	12	18	24	36	48	54	72	96	Střední
	4	4	8	12	16	24	32	36	48	64	
	3	3	6	9	12	18	24	27	36	48	Nízká
	2	2	4	6	8	12	16	18	24	32	
	1	1	2	3	4	6	8	9	12	16	
		1	2	3	4	6	8	9	12	16	
Pravděpodobnost											

Zdroj: Pitaš a Crhák (2016), upraveno autorem

Pokud výsledné riziko nabývá hodnoty 37 a více, jedná se skupinu vysokou až kritickou. V tomto případě jsou navržena opatření pro jejich zvládnutí. Rizika zařazena do skupiny nízká až střední jsou akceptována a monitorována.,

- **Přístup k riziku** - zachycuje jak bude naloženo s rizikem, jedná se o výběrovou položku s těmito hodnotami:
 - Vyhnutí se – opatření či nahrazení aktiva,
 - Přenesení – přenesení na dodavatelský subjekt,
 - Posunutí – na vyšší úroveň kompetence,
 - Snížení – omezení záměru nebo síly působení hrozby na aktivum,
 - Akceptace – podstoupení rizika.
- **Návrh na opatření** - obsahuje návrh a postup jak dané riziko eliminovat nebo snížit jeho dopad,

K provedení procesu řízení rizik je nutné shromažďovat informace potřebné k provedení identifikaci a analýze aktiv a hrozeb (dopadu rizika a její pravděpodobnost). Tyto procesy musejí být prováděny vlastníky aktiv a hodnotiteli. V tomto případě se bude jednat o skupinu logistiky a odborné náčelníky odpovídající za jednotlivé úseky kontingentu.

Aplikace „ŘÍZENÍ RIZIK“ je uvedena v příloze D. Obsahem grafického výstupu jsou hrozby uvedené v tabulce 7, řešené v analytické části.

Pro efektivnější komunikaci a přehlednost jsou vytvořeny seznamy zobrazení, které jsou nastaveny podle filtrů. Např. pokud chce skupina velení zobrazit pouze svá přiřazená rizika, stačí aktivovat zobrazení *Rizika velení*. Seznamu je aktivován systém upozornění. V případě identifikace nové hrozby je hrozba přiřazena řešiteli (jednotlivci nebo skupině), čímž dojde k zaslání upozornění do mailové schránky. Řešitel a zainteresované strany jsou tak obeznámeni o jakékoliv změně.

4.5 Vytvoření prostředí pro Lessons Learned

Principem vytvoření prostřední (webové stránky) Lessons Learned (LL) je zavedení systému získávání a vyhodnocování poznatků a zkušeností vnášející důležitost dělat věci lépe a efektivněji v průběhu plnění logistických úkolů. Vytvoření LL je zároveň reakcí na měnící se operační prostředí, proto musí být příprava k nasazení prováděna podle aktuálních informací. Tyto aktuální informace lze přenášet na kolegy a nástupce, čímž se mohou vyhnout problému popřípadě, jsou na problém připraveni.

LL prostředí je vytvořeno jako podřízený web hlavní stránky *Logistika ASICIPPN* umístěný ve struktuře sloupcového menu pod názvem „LESSONS LEARNED“. Stránka je

tvořena částmi menu a oznamovací oblastí. Menu obsahuje jednoduchý seznam odkazující se na jednotlivé druhy zahraniční operace. V případě nových nařízených ZO jsou do menu *Zahraniční operace* přidány jejich názvy, řazené podle nejaktuálnějšího data vytvoření. Kliknutím na odkaz konkrétní ZO dojde k zobrazení hlavní databáze poznatků vycházející z této mise. Zde je uveden seznam, do kterého jsou vkládány nové položky (poznatky) nebo již vytvořené poznatky mohou být editovány. Pro přidání nové položky je navržen formulář tvořený základními nástroji pro editaci obsahu, názvy a pole podle typu vkládaných informací.

Formulář je tvořen těmito poli:

- **Název poznatku** – je hlavní název poznatku (s aktivovaným odkazem na nabídku pro úpravy),
- **Poznatek / Zjištění** – zachycuje stručný popis toho, co se stalo,
- **Diskuse / Objasnění** – je souhrn podstatných informací popisující fakta k danému poznatku, pojednávajících o zjištěných příčinách a dopadech,
- **Závěr / Zkušenost** – uvádí nabytou zkušenost objasňující příčiny problému,
- **Doporučení** – stručně popisuje nápravné opatření (co je potřeba udělat, aby došlo k eliminaci problému),
- **Typ poznatku** – určuje, zdali se jedná o pozitivní, negativní nebo neutrální poznatek,
- **Opatření** – zde se vkládají instrukce k odstranění problému, opatření je vydáváno kompetentní osobou,
- **Kontaktní osoba** – osoba podílející se na opatřeních daného poznatku.

Navrhnutý formulář poznatků je zobrazen na obrázku 24. Do jednotlivých polí se vyplní získané informace o poznatku a po provedení akce *uložit* dojde k přidání položky do seznamu vybrané ZO. K upřesnění poznatku je možné k položce připojit přílohu známých kancelářských typů.

Oznamovací část stránky je tvořena výstupem jednotlivých seznamů položek ZO zabezpečující rychlý přístup a přehlednost. Položky jsou indexovány prostřednictvím jejich ID udávající počet poznatku v daném seznamu. Stránka je vybavena dynamicky měnícím se grafickým nástrojem pro sledování vložených položek ve formě obrázků nebo videí spojenými s konkrétním poznatkem. Položky lze procházet i manuálně. Po kliknutí na vybranou položku dojde k zobrazení jejího náhledu. Tím může dojít k lepšímu pochopení řešené problematiky. Dále je v této sekci nastavena aplikace pro vedení diskuzí týkající se problematiky jednotlivých poznatků. Pracovníci mohou zakládat témata diskusí pro rozšíření

poznatků, která jsou založená na jejich potřebách zjištění a očekávat příspěvky a odpovědi od kolegů nebo předešlých příslušníků kontingentu. Stránka obsahuje aktivaci zaslané pozvánky uživatelům, kteří jsou s řešenými poznatky zainteresováni. V případě jakékoliv změny (přidání nového poznatku, změna stávajícího atd.) dojde k automatickému zaslání upozornění do mailové schránky uživatele. Nastavení upozornění si každý uživatel provede dle vlastních potřeb, popř. autor poznatku jej může zaslat všem zainteresovaným, kterých se poznatek týká. Celý návrh podstránky „LESSONS LEARNED je graficky zobrazen v příloze E.

Obrázek 24 Formulář pro vložení poznatku (SharePoint, 2013, autor)

5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

V části zhodnocení návrhu jsou provedeny procesy vyhodnocení přínosu zavedení navrhované problematiky a její ekonomické sumativní hodnocení.

V návrhu bylo na základě analytické části vytvořeno nové informační prostředí, které by mělo zefektivnit integraci a koordinaci logistických procesů zabezpečených logistickou skupinou kontingentu ASICIPPN. Prostor je vytvořeno na základě administrátorských možností a schopností autora řešit danou problematiku vycházející z praktických zkušeností oboru informatiky a osobní účasti na zahraniční operaci. Celkový výstup grafického návrhu týmové stránky je uveden v příloze F.

5.1 Navržené prostředí týmových stránek

Informační prostředí je tvořeno prostřednictvím již zavedených webových nástrojů používaných v rezortu Ministerstva obrany prostřednictvím autonomní síti AČR. Nástrojem je platforma pro webové aplikace SharePoint 2013 společnosti Microsoft, ze které byla vytvořena týmová stránka Logistika ASICIPPN. Pro návrh jsou využívány aplikace, které autor považuje za potřebné, aby naplnil podstatu efektivity nástroje. Tím se dá říci, že stránka je dynamicky flexibilní a otevřená dalším možnostem rozšíření založených na základě požadavků logistických skupin. V tabulce 14 jsou uvedeny přínosy navrhovaného prostředí porovnávané s výchozím stavem. Zdroje informací vycházejí z analytické části zkoumaných procesů za využití konzultací a praktických zkušeností autora.

První přínosy navrhovaného prostředí jsou zajištěny vytvořením prostoru pro správu veškeré logistické dokumentace dostupné z jakékoliv lokace zařazené ve strukturách AČR. Nastavením bezpečnostních politik a rolí jednotlivých členů skupiny logistiky zajišťuje bezpečné nakládání s uloženým dokumentovým materiálem. Dokumentace je vždy udržována v aktuální podobě s možností její editace prostřednictvím plně integrovaných aplikací Microsoft Office. Výhodou nástroje je možnost sdílet dokumentový materiál mezi všemi příslušníky skupiny logistiky.

Jako prostředek komunikace o aktuálních úkonech zajišťující rychlá sdělení pro skupinu logistiky je využit oznamovací nástroj umístěný na viditelném místě stránky. Jakmile se před pracovníkem objeví otevřená stránka, může se seznámit s obsahem vloženého oznámení a hned na něj reagovat.

Tabulka 14 Porovnání výchozího stavu s navrhovaným řešením

Atributy	Výchozí stav	Navrhované řešení	Objasnění
Centralizace dat (materiálová dokumentace)	NE	ANO	Výchozí: Neexistovala centrální databáze pro ukládání dokumentace. Navrhované: Centrální databáze pro práci s daty a zachování informací.
Spolupráce a komunikace	Částečně	ANO	Výchozí: Porady o řešených úkolech, využívání mailů a tel. hovorů. Navrhované: Přehled o řešených úkolech. Transparentnost zavedených úkolů. Automatizace upozornění. Zapojení zájmových skupin. Vytvoření pracovních postupů.
Snížení nákladů na čas	NE	ANO	Výchozí: Uskutečnění služebních cest k účasti na poradách kontingentu Navrhované: Zavedení interaktivních brífinků.
Integrace s dalšími aplikacemi	Částečně	ANO	Výchozí: Použití kancelářských aplikací Microsoft Office. Navrhované: Sharepoint je plně integrován s aplikacemi Microsoft. Využití nástroje LYNC
Dostupnost	Částečně	ANO	Výchozí: Pro práci s dokumentací je vždy mít dostupný nosič informací. Navrhované: Dostupnost na zdroj informací z jakéhokoliv místa AČR.
Zabezpečení dat	NE	ANO	Výchozí: Destabilizace informací (informačních dat) Navrhované: Centralizace informací na jedno místo, jejich archivace a záloha.
Řízení rizik	NE	ANO	Výchozí: Rizika jsou řešena bez metodik a postupů. Navrhované: Zavedení aplikace pro sledování možných rizik dle nařízení RMO.
Záznamy poznatků	Částečně	ANO	Výchozí: Po ukončení ZO je nutno provést AAR. Ne všichni jsou si vědomi této metody. Navrhované: Možnost vkládat informace průběžně. Zaměřené pouze pro logistiku. Využití Knowledge managementu.

Zdroj: autor (2018)

Pro vnesení efektivnější komunikace o prováděných procesech spolupracujících členů skupiny logistiky je využita aplikace pro řízení úkolů, jejímž prostřednictvím je možné sledovat činnosti a čas splnění úkolů, které jsou přiřazeny jednotlivcům nebo skupinám. Pomocí barevnějšího vizuálního náhledu časové osy a Ganttova diagramu je zajištěna větší

přehlednost a organizovanost vložených úkolů. Výhodou je i využití plné integrace s poštovním klientem od společnosti Microsoft Outlook. Úkoly mohou být mezi těmito nástroji synchronizované. Uživatel má tak možnost zaznamenat procesy s vloženými úkoly ve velice krátkém čase.

Přístup k aplikaci je možný i přes mobilní technologie používané v AČR vyššími důstojníky, v tomto případě N-LOG ÚÚ, který má tak možnost řídit logistické procesy a logistický tým odkudkoliv pomocí přidělené techniky (iPadu). Do návrhu jsou systematicky zapojeny zájmové skupiny z externího prostředí zabezpečující logistickou podporu kontingentu. Zde jsou využity prvky automatizace ve formě upozornění zaslaných do mailových schránek a dále nastaveny pracovní postupy (Workflow).

Přínosy jsou zaměřené i na podporu řízení času zavedením možnosti provádět interaktivní brífinky pomocí integrovaného nástroje LYNC. Pracovníci z jiných organizačních celků zařazení do struktury kontingentu nemusejí vynakládat čas na uskutečnění služebních cest z důvodu účasti na týmových poradách. Nejedná se pouze o uspořené času, ale také i uspořené finančních nákladů na proplacení služebních cest. Náklady na služební cesty jsou řešeny v části 5.2.

Další oblastí přínosu návrhu je zavedení platformy stránek takovým způsobem, které vede k celkovému zabezpečení dat, informací a materiálové dokumentace. Materiál nekončí pouze u pracovníků logistiky, nýbrž je centralizován na bezpečné místo spravované organizačními jednotkami AČR zaměřující se na informační technologie. Zmíněné zabezpečení úzce souvisí se zálohami a archivací dat.

V analytické části byla zjištěna mírná reaktivita řízení rizik. Rizika jsou řízena bez systematického přístupu, tak jak je uvedeno v části 3.4. V návrhu je vytvořený systém řízení rizik vycházející z RMO, který je uveden v teoretické části 1.5. Systém řízení rizik je navržen tak, aby více než jen identifikoval rizika, ale i kvantifikoval a předvídal dopad rizika na logistické procesy. Tím je vytvořen racionální základ pro lepší rozhodování ve vztahu s riziky. Rizika musejí hodnotit vlastníci a hodnotitelé, v tomto případě se jedná o LOG ÚÚ a příslušníky kontingentu zainteresovaní s identifikovaným rizikem. K hodnocení musejí být použity hodnotící kritéria. Výstupem je číselné vyjádření stanovující velikost dopadu rizika a pravděpodobnost možného vzniku. Při používání aplikace řízení rizik dojde k postupnému navyšování databáze rizik, která může být využívána pro následující skupinu logistiky, jenž bude vycházet z předešlých zkušeností a z historie vložených údajů.

Posledním částí návrhu je vytvoření systému spadajícího do oblasti knowledge managementu. Jedná se o využití nástroje pro vytvoření znalostní organizace (LOG ÚÚ) učící

se trvalému zlepšování toho, co už bylo v minulých zahraničních operacích vykonané. Jedná se o vytvoření podstránky s názvem Lessons Learned, která by měla obsahovat všechny poznatky a zkušenosti vzniklé z předešlých ZO, identifikovaných během logistických procesů skupiny LOG ÚU.

5.2 Ekonomické zhodnocení

Z hlediska ekonomického hodnocení lze předpokládat, že v případě využití již zavedených nástrojů používaných v AČR vycházejících z provedených stávajících akvizic a podepsané smluvní dohody mezi rezortem MO a dodavatelem poskytující tyto služby (licence) je ekonomické zatížení při vytvoření a implementaci navrhovaného informačního prostředí minimální až nulové. Tím je eliminována jakákoliv nutnost žádat o navýšení rozpočtu popř. vytvoření nové veřejné zakázky o poskytnutí služby, které by vedlo ke zdlouhavým jednacím procesům.

Jako ekonomické zatížení by bylo možné uvést stávající cenu poskytované služby pro AČR uvedenou v rámcové smlouvě, a tím predikovat budoucí projednávanou cenu v případě blížícího se konce platnosti licence o možnosti využívat platformu SharePoint v dalších letech. Cena se odvíjí od počtu potřebných nástrojů pro implementaci SharePoint a poskytnutých licencí. Je nutné si uvědomit, že v případě neprovedení nových zakázek na tyto služby dojde k omezení poskytovaných služeb vedoucí k limitaci pracovních výkonů v AČR. Nicméně vzhledem k výhodnosti a potřebnosti těchto služeb se takovýto stav nepředpokládá.

Ceny jednotlivých nástrojů a počet licencí jsou uvedeny v tabulce 14. Ceny jsou uvedeny v EUR bez DPH.

Tabulka 15 Ceny programového vybavení pro platformu SharePoint

Název produktu	Nákupní období	Počet kusů	Cena za kus bez DPH	Celková cena
SharePoint 2013 Enterprise SA MVL Uživatel	3 roky	2 550	57,15	145 732,5
SharePoint Svr. 2013 SA MVL	3 roky	10	3 581,63	3 5816,3
Windows Server Standart Core SA MVL 2.lic Core	3 roky	1 280	59,54	7 6211,2
SQL Svr Core SA MVL 2.lic Core	3 roky	43	1 888,45	81 203,35
Celkem				338 963,35

Zdroj: Prováděcí smlouva č. 2016_130 (2016), upraveno autorem

Celková cena pro implementaci samotného SharePoint do struktury AČR je 338 963,35 EUR bez DPH, tj. 410 145, 65 EUR včetně DPH. Po převedení na Kč je cena 11 084186,30 Kč včetně DPH. Přepočtení na Kč je dán kurzem 27,025 stanovený v době provádění smlouvy Sekcí majetku Ministerstva obrany. V budoucnu se může předpokládat podobná cena, na jejíž výši budou mít vliv tyto faktory:

- výše rozpočtu určeného pro akvizice,
- vyjednávací síla smluvních stran,
- počet potřebných licencí,
- cena/kus,
- cenový kurz CZK/EUR.

Ve výše uvedené celkové ceně nejsou zohledněny produkty společnosti Microsoft zabezpečující plnohodnotné využití navrhované týmové stránky – Office, Cloud, vzdálená správa aj. Další participující produkty zabezpečující chod týmové stránky SharePoint, jejich počet a ceny za jejich pořízení, jsou uvedeny v příloze H.

V průběhu přípravy a výstavby kontingentu dochází k pravidelným poradám (brífinkům), kde se projednávají témata jednotlivých odborných náčelníků odpovídající za své řízené úseky. Porady se uskutečňují na 21. základně taktického letectva v Čáslavi, která je pověřena úkolem splnit ZO. Porady jsou pravidelně plánovány velitelem ÚU alespoň 1x za 14 dní a dále pak podle nutnosti a důležitosti plněných úkolů. Těchto porad se účastní i pracovníci skupiny LOG ÚU, kteří si navíc plánují vlastní porady, kde se projednávají pouze jimi řešené logistické úkoly.

V části 3.1.2 byla zmíněna organizační struktura kontingentu složená nejen z příslušníků 21.zTL, ale i z dalších členů organizačních jednotek AČR zapojených do struktury ÚU na základě své odbornosti. Podle obrázku 14 je struktura LOG ÚU tvořena jejím náčelníkem a dalšími čtyřmi členy. Zpravidla je náčelník ÚU určován z mateřské základny kontingentu spolu s jedním logistickým pracovníkem. Zbylí členové týmu mohou být určeni z odlišných organizačních jednotek AČR. Výběr vždy záleží na několika faktorech (zdravotní klasifikace, tělesná klasifikace, jazykové schopnosti aj.) V případě, že by došlo k určení tří členů z odlišné jednotky, muselo by docházet k uskutečnění služebních cest na plánované porady skupiny LOG ÚU. V tomto případě lze využít nástroje LYNC navrhovaného v části 4.3.6 pro uskutečnění interaktivního brífinku mezi členy skupiny LOG ÚU. Tím může dojít ke snížení nákladů ve formě proplacení služební cesty a snížení časového zatížení pracovníka.

Stanovení konkrétní sumy na ušetřených služebních cestách je náročné z důvodu působení několika proměnných (počet určených příslušníků z odlišné jednotky, lokace jednotky, použití dopravního prostředku aj.), nicméně není nereálná. V tabulce je uveden příklad pro stanovení nákladů na služební cestu tří příslušníků určených do skupiny LOG ÚU. Každý příslušník spadá do jiné organizační jednotky poskytující logistickou podporu ÚU. Počet měsíců od vydání a schválení tabulky počtů do fáze ukončení přípravy jsou 3 (příloha A). Počet provedených porad se předpokládá v rozsahu každých 14 dní. Služební cesty jsou prováděny soukromými motorovými vozidly. Cena za jeden ujetý kilometr je 4 Kč (Česko, 2017).

Tabulka 16 Náklady na služební cesty pracovníku LOG ÚU

Pracovník	Jednotka	Lokace	Jízdné ³ (tam a zpět) (Kč)	Stravné ³ (Kč)	Počet služebních cest	Celkem
Pracovník 1 (LOG-C)	VeVzS	Praha	736,-	86,-	6	4 932,-
Pracovník 2 (FIN)	Agentura logistiky	Stará Boleslav	600,-	86,-	6	4 116,-
Pracovník 3 (VP)	CZZOaMS	Pardubice	320,-	86,-	6	2 436,-
Celkem						11 484,-

Zdroj: Česko (2017), upraveno autorem

Z tabulky vyplývá, že finanční náklady na uskutečněné služební cesty mohou dosahovat hodnot až desítek tisíc, záleží však na okolnostech, které byly uvedeny výše. Použitím implementované aplikace LYNC do navržených týmových stránek může dojít ke snížení těchto nákladů.

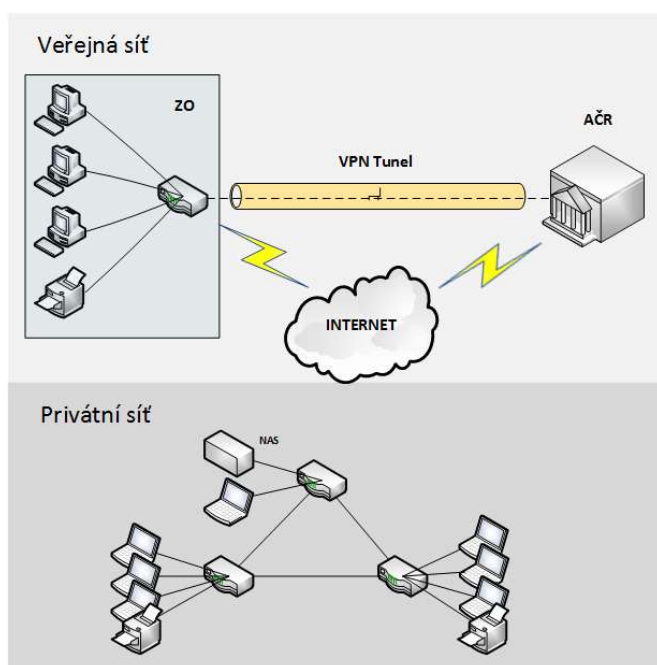
Do nákladů je také nutno zařadit i cenu za používanou aplikaci LYNC a připojených hardwarových periférií. Zde se jedná o podobný případ jako při hodnocení nákladu na navrhovanou týmovou stránku platformy SharePoint, kde jsou využity již poskytované služby (aplikace a její licence) ve strukturách AČR.

Během rekognoskace operačního prostředí jsou zjišťovány a zajišťovány podmínky pro působení vojenských sil v ZO. Jedna z řešených problematik je zabezpečení požadavků na komunikaci mezi členy kontingentu (skupiny LOG ÚU) a vytvoření podmínek pro plnění úkolů prostřednictvím informační a komunikační technologie (IKT). IKT umožňuje podporu pracovníkům LOG ÚU při řešení pracovních procesů, jejímž prostřednictvím mohou

³ Vyhláška č. 463/2017 sb. o stanovení sazby stravného a základní náhrady za používání silničních a motorových vozidel a průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad vojákům z povolání, státním a občanským zaměstnancům.

zpracovávat a zaznamenávat informace (veškerou dokumentaci řešenou v části 3.3.1), které jsou tvořené během plnění jednotlivých úkolů. Komunikační a informační podpora v zahraniční operaci se realizuje rozvinutím rozmístitelné infrastruktury v kombinaci s dostupnou infrastrukturou v operačním prostoru. Technologie a služby jsou poskytovány z centrálních skladů AČR nebo v případě že nejsou dostupné, jsou pořizovány z rozpočtových prostředků AČR.

V zahraniční operaci ASICIPPN je infrastruktura řešena ve dvou případech. První případ je informační technologie zařazená do veřejné sítě. Druhý případ je řešen technologiemi tvořící podnikový informační systém, který je zařazen do privátní sítě. Celá struktura je zobrazena na obrázku 25.



Obrázek 25 Struktura veřejné a privátní sítě kontingentu ASICIPPN (Visio, 2012, autor)

Veřejnou síť tvoří počítačové stanice poskytnuté z části HN a z části vlastních zásob ÚU. Pro komunikaci s technologiemi umístěných v ČR je využita virtuální privátní síť (VPN) zabezpečující možnost důvěryhodně pracovat s prostředky umístěnými v CADS AČR. V této síti pracovníci LOG ÚU využívají veřejnou poštovní schránky pro komunikaci s dodavateli a přístup na své terminálové účty v AČR.

Privátní síť je tvořena z vlastních prostředků ÚU, které bylo nutné pořídit ve fázi přípravy a výstavby kontingentu. Jedná se o počítačové stanice (laptopy), tiskárny, směrovače a datového uložště (NAS) zabezpečující různé procesy s informacemi. K vytvoření sítě jsou

pořízeny ještě další prostředky zajišťující správný chod sítě. Počítačové stanice jsou získány z centrálních zásob AČR. Pořízená technologie je uvedena v tabulce 16.

V tabulce jsou uvedeny ceny a počty kusů jednotlivých produktů potřebných pro vytvoření privátní sítě. Celkové náklady na pořízení prostředků činí 227 118 Kč. Tyto náklady by se daly snížit, přesněji řečeno úplně eliminovat, pokud by došlo k využití pouze veřejné sítě a jejího bezpečného provozu uskutečněného prostřednictvím VPN. LOG ÚU by mohla používat navrhované týmové stránky ke svým pracovním činnostem, tím by využívala prostředí pro ukládání dat a zaznamenávání informací vzniklé v průběhu logistických procesů. O dostupnost týmových stránek se starají terminálové servery, které po autorizaci uživatele poskytnou pracovníkovi plné pracovní prostředí, jako by byli na mateřské základně v ČR. V tomto případě nevznikají náklady na používání veřejné sítě. Služby veřejné sítě jsou poskytovány stranou HN. Pokud by se jednalo o ZO probíhající v zemi s omezenými možnostmi veřejného připojení, byly by zohledněny náklady za využití satelitního připojení, které je založeno na stejném principu, jako je VPN.

Tabulka 17 Prostředky pro vytvoření privátní sítě

Název produktu	Ks	Cena za kus (Kč s DPH)	Celkem
Switch Cisco 2960 24 C-L	3	21 850,-	65 550,-
Optický modul FSP do C2960	8	1210,-	9 680,-
Synology Rackstation RS815	1	23 450,-	23 450,-
Disk 3T Red	4	3 267,-	13 068,-
Záložní zdroj UPS	2	9 890,-	19 780,-
Ethernet Extender	4	22 990,-	91 960,-
Optický kabel	10	363,-	3 630,-
Celkem			227 118,-

Zdroj: interní data, autor

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zaměřit se na logistické procesy řešené v zahraniční operaci Armády České republiky v jednotlivých fázích zahraniční operace s využitím projektového řízení a vytvořit informační prostředí pro její řízení. Řešená problematika byla zacílená na konkrétní druh zahraniční operace s názvem ASICIPPN probíhající v roce 2016.

Teoretická část se zaměřuje na problematiku logistiky řešenou ve vojenství s důrazem kladeným na logistické procesy v zahraničních operacích. Tato část je doplněna podkapitolou věnující se tématu projektového řízení popisující některé její používané nástroje a techniky, jež byly využity v analytické i návrhové části.

V analytické části byl proveden elementární popis vyčleněných vojenských sil podílejících se na plnění operačního úkolu zahraniční operace (ZO). Výstupem je deagregace organizační struktury kontingentu (ÚU) na prvek zabezpečující logistické procesy pro celý kontingent (LOG ÚU). Logistické procesy jsou analyzovány v jednotlivých fázích, kterými ZO prochází. Pro shrnutí analýzy všech fází ZO byla pomocí technik LRM a WBS provedena strukturalizace a dekompozice logistických činností a úkolů. Matice odpovědnosti odhalila vysokou participaci subjektů mající vliv na logistické zabezpečení a podporu kontingentu. Vlastní zkušeností autora bylo zjištěno nesystematické řízení rizik spojené s plánovacími procesy řešených logistických úkolů. Při logistických procesech vzniká vyšší počet komunikačních kanálů generující rysy nespolehlivosti řešených logistických procesů. V průběhu plnění úkolů skupinou LOG ÚU byla zaznamenána reprodukce velkého množství materiálové dokumentace bez možnosti jejího systémového řízení mající vliv na její zachování a budoucí využití.

Výsledky analytické části vedou autora k vytvoření informačního prostředí se zavedenými funkcionalitami podporující řízení skupiny LOG ÚU a jejich logistických úkolů. Prostedí je tvořeno webovou platformou Microsoft SharePoint využívanou ve strukturách AČR. V návrhu je vytvořena týmová stránka s názvem Logistika ASICIPPN, která je tvořena jednotlivými moduly integrovanými do navrhnutého prostředí. Jednotlivé moduly poskytují možnost účinně pracovat s materiálovou dokumentací i možnost zlepšovat komunikaci mezi členy LOG ÚU i externími prvky poskytující logistickou podporu při řešení zavedených úkolů. Ke zvýšení proaktivního přístupu s možnostmi nejistoty mající negativní dopad na průběh plněných úkolů je týmová stránka vybavena aplikací pro systémové řízení rizik. Posledním návrhem je vytvoření podstránky pro zaznamenávání poznatků a zkušeností z důvodu zvyšování kvality logistických procesů v budoucích zahraničních operacích.

Zhodnocení bylo provedeno ve dvou rovinách. První rovina je zacílena na kvalitativní přínos hodnotící vlastnosti výchozího a navrhovaného stavu. Ekonomické zhodnocení vykazuje efektivnější nakládání s finančními prostředky ve fázi přípravy a výstavby kontingentu. Využitím navrhovaného prostředí a omezením nákupu prostředků na vytvoření informačního a komunikačního prostředí v prostorách působení kontingentu by došlo k ušetření 227 118,- Kč. K dalšímu snížení nákladů by došlo při zavedení interaktivních brífinků a snížení počtu služebních cest pracovníků logistiky. Náklady na služební cesty se odvíjejí od počtu schválených pracovníků jiných organizačních jednotek do skupiny LOG ÚU vzdáleností a počtem služebních cest. Příklad uvedený v ekonomickém zhodnocení zobrazuje snížení nákladů o 11 484,- Kč.

Kompletní shrnutí analytické části zaznamenává několik nedostatků, které by mohly být řešeny samostatně jako jednotlivé návrhy. Jedná se o problematiku korespondující s oblastí logistiky převyšující možnosti řešení autora práce. U problematiky nedostupnosti pozemního vybavení, náhradních dílů a munice pro letouny by mohlo dojít k zabezpečení nákupů cestou akvizice řešené v gesci Sekce vyzbrojování a akvizice MO. Výstrojní součástky využívané pro tento druh ZO by mohly být drženy v minimálních skladových zásobách, v případě poklesu pod tuto hranici a nemožnosti uzavřít zakázku klasickým způsobem mít možnost výjimky a zadat takovou zakázku napřímo předchozímu dodavateli. Pro zajištění možných přeprav nebezpečného materiálu kategorie 1.2E letounem CASA C-295 by mohlo dojít k upřesnění pravidel pro přepravu podle IATA a ICAO a tato pravidla zakomponovat do standardních operačních postupů provozovatele (VeVzS). Předmětem zkoumání by mohla být provedena komparace mezi dopravními prostředky využívanými v ZO poskytnutých od dodavatelských subjektů, oproti využití dopravních prostředků AČR, výstupem by mohlo být navrhnout příznivějších variant z ekonomického i procesního hlediska.

Vytvořená týmová stránka je navržena nadřazenému stupni a zároveň připravena k využití v rámci budoucí zahraniční mise, která se uskuteční v roce 2019 v Baltických zemích. V průběhu jejího využívání bude analyzována, hodnocena a upravována dle potřeb skupiny logistiky kontingentu, čímž dojde k dalšímu zkvalitnění a vylepšení této navrhované stránky.

POUŽITÁ LITERATURA

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1935589679.

AGENTURA PRO OBRANNOU STANDARDIZACI, 2014. *AAP-06. Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky)*. Praha: Agentura pro obrannou standardizaci NATO (NSA).

ASICIPPN, 2016. Meeting odborných náčelníků. 21.zTL. Čáslav.

ČESKO, 2006. *Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137>

ČESKO, 2014. *Usnesení vlády České republiky: k návrhu na působení sil a prostředků resortu Ministerstva obrany v zahraničních operacích v letech 2015 a 2016 s výhledem na rok 2017* [online]. [cit. 2018-01-30]. Praha: Úřad vlády České republiky, číslo 850. Dostupné také z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRA9QAAXG2W>

ČESKO, 2017. *Vyhláška č. 463/2017 Sb., o stanovení sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.sis.acr>

ČOS 139801, *Směrnice pro přepravu nebezpečných věcí*, 2016. 2. vydání. Praha: Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.

ČSN ISO 10006. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. 2 ed. Český normalizační institut, 2004. http://csnonlinefirmy.agentura-cas.cz/html_nahledy/01/71095/71095_nahled.htm

DOLEŽAL, Jan et al., 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Interní data AČR.

ISL MO a AČR, ©1999-2017. Informační systém logistiky MO a AČR. *ISL.acr* [online]. [cit. 31-1-2018]. Dostupné z https://www.isl.acr/SEKCE_00/InformacniSystemLogistiky/zakladniInformace.php

KERZNER, Harold, 1998. *Project Management, A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Sixth Edition, New York: Wiley & Sons.

KOŠECOVÁ, Jana, Milan KUBEŠA a František GRMELA, 2015. *Místo a role procesu získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky* [online]. Brno: Vojenské rozhledy, roč. 24 (56), [cit. 2018-04-03]. ISSN 2336-2995. Dostupné z:

<http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/misto-a-role-procesu-ziskavani-poznatku-a-vyuzivani-zkusenosti-v-armade-ceske-republiky>

KRÁTKÝ, Jiří a Jakub LOKAJ, 2016. Projektové řízení v ČR 2015 – zpráva o výsledcích šetření. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z:

<http://www.pmconsulting.cz/2016/01/projektove-rizeni-v-cr-2015-zprava-o-vysledcich-setreni/>

LACKO, Branislav, 2017. Zásady moderního projektového řízení. *Eseje* [online]. [cit. 3-11-2017] Dostupné z: https://lacko.otw.cz/esaje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf

MAYLOR, Harvey, 2003. *Project management*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-65541-8.

MICROSOFT SHAREPOINT, 2013. *Sharepoint* [počítačový program]. Ver. Enterprise. California, Santa Rosa. [přístup 2017-12-20].

MICROSOFT, c2017. *Principy úrovní oprávnění v SharePointu* [online]. [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/principy-%C3%BArovn%C3%AD-opr%C3%A1vn%C4%9Bn%C3%AD-v-sharepointu-87ecbb0e-6550-491a-8826-c075e4859848>

MICROSOFT VISIO, 2012. *Visio* [počítačový program]. Ver. 15.0.4831.1000. California, Santa Rosa. [přístup 2018-05-1].

MILTON, Rosenau, 2000. *Řízení projektů*, Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-218-1.

MINISTERTSVO OBRANY, 2014. *Nasazení sil a prostředků rezortu ministerstva obrany do zahraničních operací*. Praha: AČR.

MO, 2013. *NVMO č. 67/2013 Zadávání veřejných zakázek v rezortu Ministerstva obrany* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.sis.acr

NATO. MC 0319/2 (MILDEC), 2004. *NATO Principles and Policies for Logistics*.

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, Robert, 2005. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2544-4.

OLSON, David Louis a Subodh KESHARWANI, 2010. *Enterprise information systems: contemporary trends and issues*. Hackensack, NJ: World Scientific Pub. ISBN 978-981-4273-15-2.

PECINA, Miroslav, Miroslav CEMPÍREK a Roman DUFÉK, 2015. Automatizovaná podpora plánování logistiky v podmínkách NATO. *Vojenské rozhledy* [online]. [cit. 24-10-2017]. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/automatizovana-podpora-planovani-logistiky-v-podminkach-nato-1-2>

PIKNER, Ivo a kol., 2015. *Úvod do studia vojenského umění*. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-439-3.

PITAŠ, Jaromír a Milan CRHÁK, 2016. Řízení rizik jako podpora rozhodovacího procesu v resortu Ministerstva obrany. *Vojenské rozhledy* [online]. [cit. 2018-02-05]. ISSN 2336-2995.

Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/rizeni-rizik-jako-podpora-rozhodovaciho-procesu-v-resortu-ministerstva-obrany?highlight=WyJyaXppa2EiXQ==>

PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2* [online]. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení [cit. 2018-03-29]. ISBN 978-80-260-2325-8.

Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

Prováděcí smlouva č. 2016_130: k Rámcové smlouvě na pořízení licencí k produktům Microsoft ze dne 1. 12. 2014, 2016. In: Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné také z:

<https://smlouvy.gov.cz/smlouva/soubor/1428317/Prováděc%C3%AD%20smlouva%20č.%20165320041.pdf>

RAKOS, John a Karen DHANRAJ, 2005. *The practical guide to project management documentation*. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 04-716-9309-X.

REGIONÁLNÍ STÁLÁ KONFERENCE PRO ÚZEMÍ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2015. *Úvod do projektového řízení: studijní podklady ke vzdělávacímu programu v rámci projektu*. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:

<http://www.rskjmk.cz/api/media/109/%c3%9avod+do+strategick%c3%a9ho+%c5%99%c3%adzen%c3%ad.pdf>

RMO, 2014. *Rozkaz ministra obrany č. 117/2014 ze dne 9. prosince 2014 o nabývání majetku v rezortu Ministerstva obrany*. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.sis.acr

RMO, 2015. *Rozkaz ministra obrany č. 20/2015 ze dne 6. března 2015 o řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany*. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: www.sis.acr

SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. ISBN 8025147789.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013 *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4746-449.

SOJKA, Milan a Oldřich SOCHA, 2011. *Vojenská operace. Doktríny* [online]. [cit. 19-10-2017]. Dostupné z: https://doctrine.vavyskov.cz/_casopis/2011_1/2011_1_1c.pdf

SVOZÍLOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management. 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠANDA, Libor, 2011. *Lessons Learned – efektivní nástroj pro zvyšování jakosti výroby v integrovaném systému řízení kvality* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta strojní. Katedra technologie obrábění [cit. 2018-04-03]. ISBN 978-80-7043-934-0. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16390/1/Sanda.pdf>

ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1 vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.

VANÍČKOVÁ, Radka a Kateřina HRAZDÍLOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií* [online].
Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, [cit. 2018-02-09]. ISBN 978-80-7512-622-1. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=HxH4DAAAQBAJ&pg=PA42&dq=matice+odpov%C4%9Bdnosti+RACI&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj3jaah2pjZAhWCJ1AKHckDCf4Q6AEILTA B#v=onepage&q=matice%20odpov%C4%9Bdnosti%20RACI&f=false>

Velitelství Vzdušných sil AČR, 2018. Ministerstvo obrany [online]. [cit. 2018-04-23].
Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/velitelstvi-vzdusnych-sil-86864/>

VOJENSKÁ DOKTRÍNA, 2007. *Logistika ve vojenských operacích*. Praha: AVIS. Publikace 41-00-01.

VOJENSKÁ DOKTRÍNA, 2009. *Vojenská logistika. 1 vydání*. Vyškov: Institut doktrín VeV – VA. Publikace 41-00-02.

VORŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL, 2008. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*.
V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1440-6.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza rizik projektu - RIPRAN	28
Tabulka 2 Cenová nabídka poskytovaných dopravních prostředků.....	38
Tabulka 3 Technika pro handling.....	39
Tabulka 4 Typ a množství PHM	39
Tabulka 5 Cena za poskytovanou stravu	40
Tabulka 6 Logický rámec základních parametrů logistického zabezpečení ÚU ASICIPPN..	44
Tabulka 7 Hrozby ohrožující plnění logistických procesů.....	51
Tabulka 8 Záznam o poznatku a identifikovatelné zkušenosti.....	52
Tabulka 9 Úrovně oprávnění v SharePoint	58
Tabulka 10 Skupiny uživatelských oprávnění pro týmovou stránku Logistika ASICIPPN ...	59
Tabulka 11 Hodnota dopadu rizika	67
Tabulka 12 Hodnota pravděpodobnosti.....	68
Tabulka 13 Hodnota přijatelnosti rizika.....	68
Tabulka 14 Porovnání výchozího stavu s navrhovaným řešením	73
Tabulka 15 Ceny programového vybavení pro platformu SharePoint.....	75
Tabulka 16 Náklady na služební cesty pracovníku LOG ÚU	77
Tabulka 17 Prostředky pro vytvoření privátní sítě.....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Umění logistiky.....	11
Obrázek 2 Úrovně velení a řízení logistiky.....	13
Obrázek 3 Systém řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany.....	19
Obrázek 4 Projektová organizační struktura	21
Obrázek 5 Základny projektového managementu.....	22
Obrázek 6 Projekt a jeho proces přeměny.....	22
Obrázek 7 Projektové fáze.....	23
Obrázek 8 Využívané nástroje projektového řízení v praxi	24
Obrázek 9 Logický rámec LRM.....	25
Obrázek 10 Komunikační kanál informačního prostředí	28
Obrázek 11 Koncepce podnikového informačního systému.....	29
Obrázek 12 Organizační struktura Vzdušných sil.....	32
Obrázek 13 Organizační struktura ÚU ASICIPPN 2016	33
Obrázek 14 Schéma struktury logistické skupiny	34
Obrázek 15 Komunikační kanál mezi pracovníky LOG ÚU	47
Obrázek 16 Komunikační kanál mezi LOG ÚU a dalšími zainteresovanými útvary	47
Obrázek 17 Vygenerovaný počet souborů pracovníka LOG – C.....	48
Obrázek 18 Struktura týmových stránek Logistika ASICIPPN	57
Obrázek 19 Panel nástrojů hlavní týmové stránky	58
Obrázek 20 Struktura knihovny dokumentů.....	60
Obrázek 21 Sdílené dokumenty ve struktuře Knihovny dokumentů.....	61
Obrázek 22 Seznam úkolů logistiky a jejich zobrazení.....	63
Obrázek 23 Vkládání aktualit do Oznamovací části	65
Obrázek 24 Formulář pro vložení poznatku SharePoint	71
Obrázek 25 Struktura veřejné a privátní sítě kontingentu ASICIPPN	78

SEZNAM ZKRATEK

21.zTL	21. základna taktického letectva
AAR	Air-To-Air Refueling Vzdušné tankování paliva
AAR	After Action Report Vyhodnocení zahraniční operace
ACO	Allied Command Operation Spojenecké velitelství pro operace
ACROSS	Allied Commands Resource Optimisation Software Systém Informační subsystém pro podporu plánování munice
AČR	Armáda české republiky
ADAM	Allied Deployment and Movements Systém Spojenecký systém pro plánování přesunů a rozvinování vojsk
AP	Agentura personalistiky
ASICIPPN	Airborne Surveillance And Interception Capabilities to Meet Iceland's Peacetime Preparedness Needs Ochrana vzdušného prostoru islandské republiky
CADS	Celoarmádní datová síť
CC (L, A, M)	Component Command (Land, Air, Maritime) Velitelství taktických složek sil (pozemních, vzdušných a námořních)
CPM	Critical Path Method Metoda kritické cesty
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESSS	Elektronický systém spisové splužby
EU	European Union Evropská unie
FIN	Finanční důstojník
HN	Host Nation Země hostící cizí národ
IATA	International Air Transport Association Mezinárodní asociace leteckých dopravců

ICAO	International Civil Aviation Organization Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IKT	Informační a komunikační technologie
ISL	Informační systém logistiky
JFC	Joint Force Command Velitelství společných sil
JIA	Joint Implementation Arrangement Dohoda o společném provedení
LL	Lessons Learned Poučení z projektu
LOG	Starší důstojník logistiky
LOGBASE	Logistics Database Systémová databáze logistiky pro ukládání informací NATO
LOG-C	Důstojník logistiky-kontraktátor
LOGFAS	Logistics Functional Area Services Logistický informační systém NATO
LOG ÚU	Skupina logistiky úkolového uskupení (kontingentu)
LOGREP	Logistics Reporting System Systém pro sdělování reportů o logistice v NATO
LRM	Logická rámcová matice
MBO	Management by Objectives Řízení podle cílů
MO	Ministerstvo obrany
MU	Majetkové uskupení
N-LOG	Náčelník logistiky
NAS	Network Attached Storage Datové uložení v síti
NATINAMDS	NATO Integrated Air and Missile Defence System Integrovaný systém protivzdušné a protiraketové obrany států severoatlantické aliance
NATO	North Atlantic Treaty Organization Severoatlantická aliance

NGŠ	Náčelník generálního štábu
NSE	National Support Element Národní podpůrný prvek
OP	Operační úkol
OPLAN	Operační plán
PERT	Program Evaluation and Review Technique Metoda síťové analýzy
PHM	Pohonné hmoty a maziva
POLP	Plán logistické operační podpory
RACI	RACI Responsibility Matrix Matice odpovědnosti
RIPRAN	Risk Project Analysis Metoda analýzy rizik
RMO	Rozkaz ministra obrany
ŘeLogZdrP	Ředitelství logistické a zdravotnické podpory
SALIS	Strategic Airlift Interim Solution Program dočasného řešení strategické letecké přepravy
SE	Sekce ekonomická
SOC MO	Společné operační centrum Ministerstva obrany
SOR	Statement Of Requirements Prohlášení o požadavcích
SPod MO	Sekce podpory Ministerstva obrany
SSM	Sekce správy majetku Ministerstva obrany
SV	Sekce vyzbrojování Ministerstva obrany
TA	Technical Agreement Dohoda o technických požadavcích
ÚÚ	Úkolové uskupení
VeVzS	Velitelství vzdušných sil
VF	Visiting Forces Jednotky působící na cizím území
VP	Výkonný praporčík

VPN	Virtual Private Network Virtuální privátní síť
VTM	Vojenská technika a materiál
VZ	Vojenské zpravodajství
WBS	Work Breakdown Structure Hierarchický rozklad projektu
ZNGŠ-Ř SOC MO	Zástupce náčelníka generálního štábu-ředitel Společného operačního centra Ministerstva obrany
ZO	Zahraniční operace
ZPVZ	Získávání poznatků a využívání zkušeností

SEZNAM PŘÍLOH

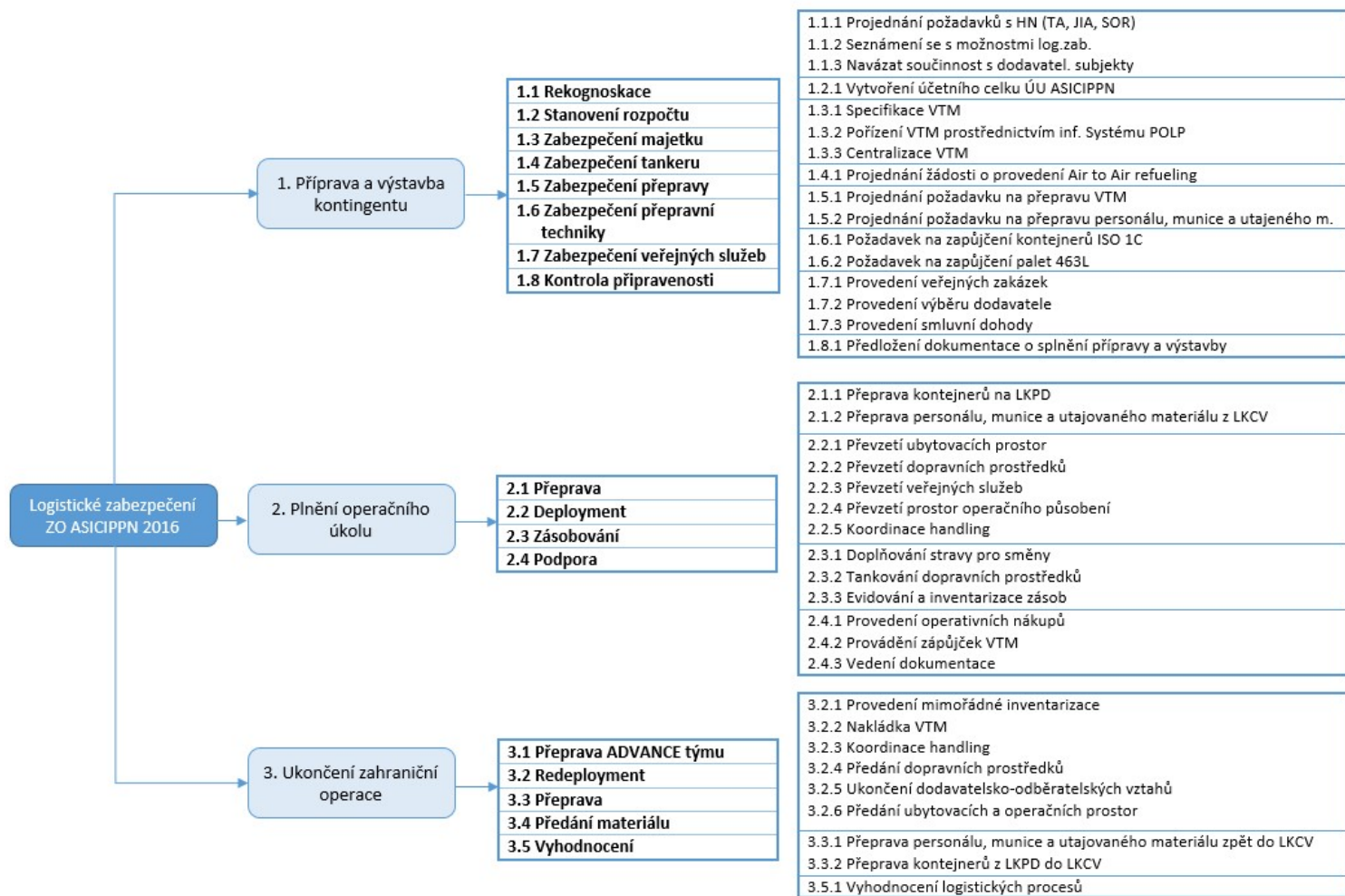
Příloha A Milníky hlavních činností zahraniční operace	94
Příloha B Dekompozice logistických činností.....	95
Příloha C Matice odpovědnosti	96
Příloha D Aplikace sledování problémů – Řízení rizik.....	97
Příloha E Grafický výstup podstránky LESSONS LEARNED	98
Příloha F Týmová stránka Logistika ASICIPPN.....	99
Příloha G Systém upozornění a proces změn úkolu.....	100
Příloha H Seznam pořízených produktů Microsoft pro AČR	101

Příloha A Milníky hlavních činností zahraniční operace

Milník	Datum březen – listopad 2016									Poznámka
	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	
Návrh kandidátů na velitele ÚU	●									do 15. 3.
Výběr velitele ÚU	●									do 18. 3.
Personální pohovor s V ÚU a příslušníkem VZ + poučení	●									29.3.
Ukončení výběru osob a zaslání hlášení na AP AČR		●								do 26. 4.
Předložení souhrnného plánu přípravy ÚU k seznámení ZNGŠ-Ř SOC MO		●								do 29. 4.
Vyzádat tankovací letoun pro deployment a redeployment		●								do 29. 4.
Zaslání hlášení o ukončení výběru osob včetně jmenných seznamů			●							do 6. 5.
Zaslání seznamu osob OB MO ke kontrole podle ÚL MO 341/2008-8764			●							do 13. 5.
Předložení návrhu TP ZNGŠ-Ř SOC MO			●							do 13. 5.
Zaslání žádosti o vydání OFOCM pro NATO			●							do 13. 5.
Zpracovat OPORD V ÚU a zaslat ke schválení ZNGŠ-Ř SOC MO					●					do 15. 7.
Ukončení lékařských a psychologických vyšetření, OPL, odběrů do sérové banky a očkování					●					do 15. 7.
Vydání TP							●			1. 9.
Zaslání výsledku přípravy a kontroly příslušníka VZ							●			do 12. 9.
Závěrečná kontrola							●			14. 7.
Nasazení do ZO (rotace)							●			do 26. 7.
Odsun ze ZO (rotace)									●	do 7.11.

Zdroj: interní data (2016), upraveno autorem

Příloha B Dekompozice logistických činností



Zdroj: interní data (2016), autor

Příloha C Matice odpovědnosti

ÚKOL \ PRACOVNÍCI	Interní prostředí						Externí prostředí					
	Velitel ÚU	N LOG	LOG	LOG-C	FIN	VP	SOC MO	V eVzS	SPod MO	Majetkový m.	HN	Dodavatel
Projednání poža davků s HN (TA, JIA, SOR)	A	R		R			I	I			R	R
Navázat součinnost s dodavatelskými subjekty	I	A		R								S
Stanovení rozpočtu	A	R	S	S	S		C	I				
Specifikace VTM		A	R	R		R						
Pořízení VTM prostřednictvím inf. systému POLP	I	A	R				C			C, S		S
Centralizace VTM		A	R			R						
Projednání žádosti o provedení Air to Air refueling	A	R					I, C	I	S			
Projednání poža davku na přepravu VTM	I	A, R							S			
Projednání poža davku na přepravu personálu, munice a utajovaného m.	I	A, R					I	S	R			
Poža davek na zapůjčení kontejnerů ISO 1C	I	A				R			S			
Poža davek na zapůjčení palet 463L	I	A				R			S			
Provedení veřejných zakázek	A	R		R	R		I, C	I				S
Provedení výběru dodavatele	A	R		R	R		I, C	I				S
Provedení smluvní dohod	A	R		R	R		I, C	I				R
Předložení dokumentace o splnění přípravy a výstavby kontingentu	A, R	R					I, S	I, S				
Přeprava kontejnerů na LKPD	I	A				R			S			
Přeprava personálu, munice a utajovaného materiálu z LKCV	I	A					I	R				
Převzetí ubytovacích prostor	I	A		R		R					S	
Převzetí dopravních prostředků	I	A		R	R	R					S	S
Převzetí veřejných služeb	I	A		R	R							S
Převzetí prostor operačního působení	I	A	R	R	R	R	I				R	
Koordinace handling		A	R			R						S
Doplňování stravy pro směny		I	A		S	R						S
Tankování dopravních prostředků		I	R	A	S	R						S
Evidování a inventarizace zásob		A	R		S	R						
Provedení operativních nákupů	A	R		R	R		I, C	I		S		S
Provádění zápůjček VTM			A			R						
Vedení dokumentace	I	A	R	R	R	R	C, S					
Provedení mimořádné inventarizace	I	A	R		S	R						
Nakládka VTM	I	I	A	R		R						
Koordinace handling		A	R									S
Předání dopravních prostředků	I	A		R		R					S	S
Ukončení dodavatelsko-odběratelských vztahů	I	A		R	R							S
Předání ubytovacích a operačních prostor	I	A	R	R		R	I				S	
Přeprava personálu, munice a utajovaného materiálu zpět na LKCV	I	A					I	S	R			
Přeprava kontejnerů z LKPD do LKCV	I	A				R			S			
Předání materiálu zpět útvarům	I	A	R			R	I		S			
Vyhodnocení logistických procesů		A	R	R	R	R	I	I				


Provádí (R) Odpovědnost (A) Schvalování (C) Informovanost (I) Podpora (S)

Zdroj: interní data (2016), autor

Příloha D Aplikace sledování problémů – Řízení rizik

SharePoint Informační kanál OneDrive Weby Čmákal Michal-ADM ⚙️ ?

PROCHÁZENÍ POLOŽKY SEZNAM 🔄 SDÍLET ☆ SLEDOVAT 🗨️

 **Logistika ASICIPPN** [UPRAVIT ODKAZY](#) Hledat tento web 🔍

Řízení rizik

Domovská stránka + nová položka nebo upravit tento seznam

Nejnovější Všechny položky Aktivní rizika Rizika velení ...

✓	ID	Aktivum	Vlastník	Datum vzniku	Hrozba	Scénář	Stav	Řešitel	Dopad rizika	Pravděpodobnost	Hodnocení rizika	Přístup k riziku	Návrh na opatření
	5	Pozemní vybavení a náhradní díly letounu	Čmákal Michal - VÚ 7214 - ŠIS AČR	19. 1. 2018	Limitující počet letecké techniky - omezení plnění bojového úkolu	... AČR má limitující počet vybavení, proto by muselo dojít k rozdělení pozemního vybavení a tím k omezení provozu jak v ČR tak i v ZO.	Aktivní	<input type="checkbox"/> Velení logistiky ASICIPPN	16	16	256	Vyhnutí se	Vyjednání zápůjčky ze strany švédského království na dobu plnění operačního úkolu v ZO
	7	Technika pro handling	<input type="checkbox"/> Zájmové skupiny AČR	28. 1. 2018	Neexistující technika pro handling	... V závislosti na zvoleném využití přepravního prostředku nemusí být dostupná technika pro handling VTM a tím může dojít ke změně místa nakládky, narušení termínu a zvýšení nákladů.	Aktivní	<input type="checkbox"/> Velení logistiky ASICIPPN	2	8	16	Posunutí	Ze strany NGŠ a jeho podřízeného organizačního celku SOC MO schválit přijatelnější způsob využití přepravního prostředku.
	8	Palety 463L	<input type="checkbox"/> Zájmové skupiny AČR	16. 2. 2018	Nedostatečný počet palet 463L	... AČR nedisponuje dostatečným množstvím palet 463L a síť. V případě využití přepravního prostředku pro tyto palety by znamenalo přepravit omezené množství VTM popřípadě zvýšení nákladů.	Vyřešeno	<input type="checkbox"/> Skupina LOG ÚU <input type="checkbox"/> Zájmové skupiny AČR	12	8	96	Snížení	Materiál přepravovat v kontejnerech ISO-1C. Žádat o vhodný dopravní prostředek.

Zdroj: SharePoint (2013), autor

Příloha E Grafický výstup podstránky LESSONS LEARNED

SharePoint Informační kanál OneDrive Weby Čmalkal Michal-ADM

PROCHÁZENÍ STRÁNKA SDÍLET SLEDOVAT UPRAVIT

Logistika ASICIPPN Hledat tento web

Lessons Learned

Domů

Zahraníční operace

- ASICIPPN 2016
- LPT - Irák 2016
- ASICIPPN 2015
- ASICIPPN 2014
- BAP - Litva 2012

UPRAVIT ODKAZY

INFORMAČNÍ KANÁL RSS

UPOZORNIT

ASICIPPN 2016


ID	Název poznatku	Autor	Vytvořeno	Změněno	Autor změny	Typ poznatku
5	Poznatek 5 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 8:35	27. 4. 2018 8:36	Čmalkal Michal-ADM	Negativní
4	Poznatek 4 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 8:34	27. 4. 2018 8:36	Čmalkal Michal-ADM	Neutrální
3	Poznatek 3 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 8:19	27. 4. 2018 15:02	Čmalkal Michal-ADM	Negativní
2	Poznatek 2 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 1:53	27. 4. 2018 8:35	Čmalkal Michal-ADM	Pozitivní

LPT - Irák 2016

ID	Název poznatku	Autor	Vytvořeno	Změněno	Autor změny	Typ poznatku
6	Poznatek 1 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:27	27. 4. 2018 9:27	Čmalkal Michal-ADM	Negativní
5	Poznatek 5 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:22	27. 4. 2018 9:22	Čmalkal Michal-ADM	Negativní
4	Poznatek 4 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:22	27. 4. 2018 9:22	Čmalkal Michal-ADM	Neutrální
3	Poznatek 3 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:22	27. 4. 2018 9:22	Čmalkal Michal-ADM	Pozitivní
2	Poznatek 2 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:22	27. 4. 2018 9:22	Čmalkal Michal-ADM	Pozitivní

ASICIPPN 2015

ID	Název poznatku	Autor	Vytvořeno	Změněno	Autor změny	Typ poznatku
9	Poznatek 8 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:17	27. 4. 2018 9:17	Čmalkal Michal-ADM	Pozitivní
8	Poznatek 7 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:17	27. 4. 2018 9:17	Čmalkal Michal-ADM	Neutrální
7	Poznatek 6 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 9:16	27. 4. 2018 9:16	Čmalkal Michal-ADM	Negativní
6	Poznatek 1 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 8:59	27. 4. 2018 9:00	Čmalkal Michal-ADM	Pozitivní
5	Poznatek 5 nové!	Čmalkal Michal-ADM	27. 4. 2018 8:57	27. 4. 2018 8:59	Čmalkal Michal-ADM	Negativní



Diskuse

[+ nová diskuse](#)

Nejnovější Moje diskuse Nezodpovězené otázky ...

Jaká je komunikace s Iráckými protějšky
 Každá rotace LPT musí navázat komunikaci se svým protějškem HN
 Od uživatele Čmalkal Michal-ADM | Poslední odpověď od: Čmalkal Michal-ADM | před 5 hodinami

Průběh rekognoskace Islandu (Site Survey)
 Od uživatele Čmalkal Michal-ADM | Poslední odpověď od: Čmalkal Michal-ADM | před 6 hodinami

Zdroj: SharePoint (2013), autor

Příloha F Týmová stránka Logistika ASICIPPN

SharePoint | Informační kanál | OneDrive | Weby | Čmákal Michal-ADM | ?

PROCHÁZENÍ | STRÁNKY

Logistika ASICIPPN | UPRAVIT ODKAZY

Hledat tento web

Domovská stránka | Nejnovější | Knihovna dokumentů | Kalendář | Úkoly logistiky | Řízení rizik | Kontakty | Podívané weby | Lessons Learned | UPRAVIT ODKAZY

Úkoly logistiky | + PŘIDAT ÚKOL | UPRAVIT SEZNAM

Projednáni požadavků s HN splnit do 40 dní

11. červen	14. červen	17. červen	20. červen	23. červen	26. červen	29. červen
Projednáni požadavků s HN 11. červen - 18. červen	Specifikace VTM 14. červen - 18. červen	Stanovení rozpočtu 18. červen - 18. červen				
	Porovnání VTM prosladivých PDP 14. červen - 30. červen					

AKTUALITY

Instrukce k odletu
autor: Čmákal Michal-ADM

Přesun do prostoru operace z bude vykonán v gesci 24. zTL letounem A-319.

Místo odletu: 21.zTL Čáslav (stojánka věž)

Místo přiletu: letiště Keřavík

Vystrojení kontingentu
autor: Čmákal Michal-ADM

V příloze je uvedený jmenový seznam příslušníků kontingentu k vystrojení v zařízení VSNO Vyžkov.

Doprava je zabezpečena.

KALENDÁŘ

4. 5. 2018 10:08

červen 2018

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14 9:00 - 12:00 Briefing	15	16	17
18	19	20	21 Vystrojení kontingentu ve VSNO Vyžkov	22	23	24
25	26	27	28 9:00 - 12:00 Briefing	29 8:00 - 14:00 Provedení kontroly SOC MK	30	1

+ Přidat

Zdroj: Sharepoint (2013), autor

Příloha G System upozornění a proces změn úkolu

Informace o pracovním postupu

Iniciátor: Čmakal Michal-ADM
Spuštěno: 4. 5. 2018 9:24
Poslední spuštění: 4. 5. 2018 9:30

Položka: Specifikace VTM
Stav: Probíhá

Pokud dojde k chybě nebo pracovní postup přestane reagovat, můžete ho ukončit.
[Ukončit tento pracovní postup](#)

Úkoly

Tento pracovní postup vytvořil následující úkoly. Můžete je taky zobrazit v seznamu [Úkoly](#).

Přřazeno

- Čmakal Michal - VÚ 7214 - ŠIS AČR
- Čmakal Michal - VÚ 7214 - ŠIS AČR

Nápis

- Byl vložen nový úkol: Specifikace VTM **nové!**
- Úkol je přiřazen a probíhá: Specifikace VTM **nové!**

Termín splnění

- 18. 6. 2018
- 18. 6. 2018

Stav

- Dokončeno
- Nezahájeno

Související obsah

- [Specifikace VTM](#)
- [Specifikace VTM](#)

Výsledek

- Úkol byl dokončen.

Historie pracovního postupu

Pracovní postup zaznamenal následující události.

Datum

Typ události

ID uživatele

Popis

Výsledek

- | Datum | Typ události | ID uživatele | Popis | Výsledek |
|-----------------|-------------------------|-------------------|--|--------------------|
| 4. 5. 2018 9:24 | Pracovní postup zahájen | Čmakal Michal-ADM | Třířadový pracovní postup byl zahájen v http://teams.sharepoint.acr/sites/21zt/ASICIPP/Lists/koly%20logistiky/DispForm.aspx?ID=21 . | |
| 4. 5. 2018 9:26 | Úkol dokončen | Čmakal Michal-ADM | Došlo ke změně stavu třířadového pracovního procesu na adrese http://teams.sharepoint.acr/sites/21zt/ASICIPP/Lists/koly%20logistiky/DispForm.aspx?ID=21 . Pole Úkoly logistiky.Pracovn_x00ed_x0020_postup má nyní hodnotu Řeší se. | Úkol byl dokončen. |

pá 04.05.2018 9:31

Logistika ASICIPPN <sharepoint@sis.acr>

Úkoly - Úkol je přiřazen a probíhá: Specifikace... - položka byla přiřazena vám

Komu ■ Čmakal Michal - VÚ 7214 - ŠIS AČR

Úkol přiřazený uživatelem Čmakal Michal-ADM 4. 5. 2018
 Splnit do: 18. 6. 2018

Úkol byl přiřazen a probíhá <http://teams.sharepoint.acr/sites/21zt/ASICIPP/Lists/koly%20logistiky/DispForm.aspx?ID=21>.

Dokončení tohoto úkolu:

1. Zkontrolujte Specifikace VTM.
2. Proveďte konkrétní činnosti požadované pro tento úkol.
3. Pomocí tlačítka **Otevřít tento úkol** označte úkol jako dokončený. (Pokud tuto úlohu nelze aktualizovat, je možné, že k ní nemáte přístup. Kliknutím sem můžete požádat o přístup.)

Zdroj: Sharepoint (2013), autor

Příloha H Seznam pořízených produktů Microsoft pro AČR

Příloha č. 1

Podrobné vymezení plnění Dodavatele a vymezení kupní ceny

Procento slevy Enterprise 6: **20,62**

Číslo SKU	Název produktu	Cenová hlá	Program	Jednotka m	Nákupní období	Způsob nabídky	Úroveň	Počet k	Ceníková c	Nabízená cena za kus	
W06-00446	CoreCAL ALNG SA MVL UsrCAL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Enterprise	D	15353	183	145,27	2 230 330,31
76N-02550	SharePointEntCAL ALNG SA MVL UsrCAL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	2550	72	57,15	145 732,50
MFF-00505	SysCtrCitMgmtSte ALNG SA MVL PerOSE	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	113	45	35,72	4 036,36
5HU-00216	SfBSvr ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	7	2082	1 652,69	11 568,83
9EA-00278	WinSvrDCCore ALNG SA MVL 2Lic CoreLic	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	528	513	407,22	215 012,16
H22-00475	PrjctSvr ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	1	3759	2 983,89	2 983,89
9EP-00208	SysCtrDatactrCore ALNG SA MVL 2Lic CoreL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	208	174	138,12	28 728,96
KV3-00368	WINE3perDVC ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Enterprise	D	11987	141	111,93	1 341 704,91
H51-00098	Premier ALNG CZ ProEntSrvs PSS AnnualSp	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	1	192886	153 112,91	153 112,91
6VC-01254	WinRmtDsktpSrvcsCAL ALNG SA MVL UsrC	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	15300	90	71,44	1 093 032,00
6V5-00001	O365E3w/oProPlusAddOn ShrdSvr ALNG Su	Government	Enterprise 6	1 Month(s)	Non-Specific	Enterprise	D	1100	7,1	203,04	223 344,00
H04-00268	SharePointSvr ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	10	4512	3 581,63	35 816,30
NK7-00066	IdentityMgrCAL ALNG SA MVL UsrCAL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	11000	10,5	8,33	91 630,00
395-02504	ExchgSvrEnt ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	6	2688	2 133,73	12 802,38
PGI-00270	ExchgEntCAL ALNG SA MVL UsrCAL wSrvcs	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	1350	81	64,30	86 805,00
312-02257	ExchgSvrStd ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	35	471	373,88	13 085,80
228-04433	SQLSvrStd ALNG SA MVL	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	4	597	473,90	1 895,60
9EM-00270	WinSvrSTDCore ALNG SA MVL 2Lic CoreLic	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	1280	75	59,54	76 211,20
9TH-00017	SL1PgrmtcCnct ALNG ProEntSrvs MCS Cž	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	1	291824	231 649,89	231 649,89
7NQ-00292	SQLSvrStdCore ALNG SA MVL 2Lic CoreLic	Government	Enterprise 6	3 Year(s)	3 Yr(s) Remaining	Additional Product	D	43	2379	1 888,45	81 203,35
											6 080 686,35



Zdroj: Prováděcí smlouva č. 2016_130 (2016)