

Vztah mezi službou a péčí o rodinu

(Rešerše se zaměřením na situace, kdy hrozí,
že budou zaměstnanci volit mezi zabezpečením
či ochranou vlastních rodin a plněním činností
nezbytných pro chod a obranu státu)

Autorský kolektiv:

Milan Jan Půček, Marek Šusta, Veronika Linhartová, Lenka Farkačová, Jana Majerová,
Petr Kolman, Oldřich Krulík, Renata Skýpalová, Jan Čán, Hana Kůželová

Název:

Vztah mezi službou a péčí o rodinu

(Rešerše se zaměřením na situace, kdy hrozí, že budou zaměstnanci volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin a plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu)

Autoři:

Milan Jan Půček, Marek Šusta, Veronika Linhartová, Lenka Farkačová, Jana Majerová,
Petr Kolman, Oldřich Krulík, Renata Skýpalová, Jan Čán, Hana Kůželová

Recenzenti:

doc. dr. Ilona Bartuseviciene, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania
Ing. Stanislav Simbartl, Ph.D., Ministerstvo obrany ČR (odborná spolupráve)

Grafická úprava:

Jan Doležal

Vydala:

Ambis vysoká škola, a.s., Lindnerova 575/1, 180 00 Praha 8

www.ambis.cz

První vydání, 78 stran

Praha 2024

ISBN: 978-80-7265-241-9

Text publikace neprošel jazykovou korekturou

Tato odborná kniha je výsledkem projektu „Dopad bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu“, číslo projektu VK01030155, který byl podpořen Ministerstvem vnitra ČR z programu „Otevřené výzvy v bezpečnostním výzkumu 2023 – 2029 (Open Calls for Security Research – OPSEC)“.

Vzor citace:

Půček M. J. a kol. (2024) *Vztah mezi službou a péčí o rodinu*

(*Rešerše se zaměřením na situace, kdy hrozí, že budou zaměstnanci volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin a plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu*).

Praha: Ambis vysoká škola a.s.

Obsah

1. Úvod	4
2. Cíle a metody	5
2.1. Cíl, téma a metody rešerše	5
2.2. Shluková analýza – výzkumné otázky, metodika	5
2.2.1 Výzkumné otázky pro shlukovou analýzu	5
2.2.2 Metodika - bibliometrická analýza	6
2.2.3 Metodika shlukové analýzy bibliometrických dat s využitím programu VOSviewer	7
3. Shluková analýza bibliometrických dat v databázi Web of Science článků k obranné politice - výsledky	10
3.1. Počet článků ve WOS dle zadanych klíčových slov	10
3.2. Shluková analýza ve vazbě na témata v oblasti armády a obrany státu	12
3.2.1 Well being (kód AB, celkem 110 článků)	12
3.2.2 Human resources (kód AD, celkem 393 článků)	14
3.2.3 Systémová dynamika (kód AG, celkem 101 článků)	18
3.2.4 Rizika (kód AH, 3 846 článků)	21
3.3. Závěr ke shlukové analýze	24
4. Výsledky rešerše (literatury a dalších zdrojů) k identifikaci zahraničních přístupů	25
4.1. Rešerše ve vazbě na ekonomické aspekty	25
4.2. Rešerše ve vazbě na řízení lidských zdrojů a komunikační aspekty	25
4.3. Rešerše ve vazbě na právní aspekty	32
4.4. Rešerše ve vazbě na bezpečnostní aspekty a řízení rizik	34
4.5. Doplnění k literární rešerši pro oblast bezpečnostních aspektů a rizik	46
4.6. Rešerše ve vazbě na zkoumání systémového přístupu	54
4.7. Doplnění k literární rešerši pro oblast oblast systémového přístupu	58
5. Závěr	61
Přílohy	62
Příloha č. 1 Metodika VOSviewer	62
Příloha č. 2 Vybrané odborné články z databáze WOS	65
Použitá literatura	66
Souhrn	76
Summary	77

1. Úvod

Projekt s využitím nástrojů systémové dynamiky zkoumá dopady obranné a bezpečnostní politiky na variabilitu postoje zaměstnanců ke službě v situacích, kdy budou volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin nebo plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu a faktorů, které tuto variabilitu ovlivňují. Klíčovým výsledkem bude certifikovaná metodika, která vymezení příležitosti a rizika, návrhy postupů a opatření včetně způsobů komunikace se zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky. Dalším výsledkem bude software, který představitelům resortu obrany umožní pomocí simulace scénářů vývoje identifikovat slabá či silná místa, hrozby a příležitosti spojené s danou problematikou. Třetím výsledkem bude doporučení, jehož obsahem bude návrh na úpravu právního prostředí.

Situace vzniklá válkou na Ukrajině otevírá nové otázky ve vazbě na obrannou a bezpečnostní politiku státu. Z GAP analýzy vyplývá, že v těchto politikách a právním prostředí ČR není adekvátně řešen problém podpory služby zaměstnanců státu (z hlediska projektu příslušníků ozbrojených sil a zaměstnanců resortu obrany) zabezpečením a ochranou jejich rodinných příslušníků a jejich domácností, a to v situacích vyžadujících jejich maximální nasazení sil, zejména v rámci zajištění bezpečnosti. V rámci analýzy současného stavu byla identifikována v podmínkách ČR významná výzkumná mezera, která se týká variability postoje zaměstnanců v situacích, kdy budou volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin nebo plněním činností, nezbytných pro chod a obranu státu a faktorů, které tuto variabilitu ovlivňují.

V rámci projektu jsou za mimořádné situace považovány ty, ve kterých reálně hrozí, že zaměstnanci dají přednost zabezpečení vlastní rodiny před službou státu. Tyto situace mohou vznikat zejména v dobách vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. Jde o velmi aktuální a závažné téma, jehož adekvátní dořešení může zvýšit připravenost v rámci krizového řízení a zajištění bezpečnosti ČR. Zatím nebyl v českých podmínkách proveden výzkum, který by tuto problematiku vyhodnotil a navrhl řešení. Za inovativní přístup lze též považovat využití nástrojů systémové dynamiky. V jiných státech se přístupy liší. Přestože detaily patří mezi utajované skutečnosti, lze konstatovat, že převládá hierarchický přístup, ve kterém je poskytována největší míra zabezpečení osobám na pozicích ústavních činitelů a jejich rodinám. V USA problematiku řeší U.S. Code 9-64.000 o ochraně funkce vlády, rodinám vojáků je poskytováno veškeré zabezpečení na chráněných základnách či hrazeno nájemné v civilních bytech.

2. Cíle a metody

2.1. Cíl, téma a metody řešení

Nezbytnou první fází projektu je vypracování systematického přehledu literatury a zdrojů, která s ohledem na multidisciplinární pojetí projektu vyžaduje aktivní zapojení všech členů týmu. Řešení dostupných zdrojů je obsahem kapitoly 4.

Cílem prováděného výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit výzkumnou otázku, že existuje výzkumná mezera z hlediska řešení tohoto tématu ve vazbě na systémový přístup. Dalším cílem bylo identifikovat poznatky ve vazbě na ekonomické aspekty, řízení lidských zdrojů, komunikační aspekty, právní aspekty, bezpečnostní aspekty, ve vazbě na řízení rizik a ve vazbě na zkoumání systémového přístupu, které budou využitelné v rámci řešení projektu.

Detailní zpracování aktuálních výstupů z oblasti ekonomických aspektů, řízení lidských zdrojů, komunikace, právních aspektů bezpečnostních aspektů a rizika i systémového přístupu zajistí podklady pro zodpovězení všech výzkumných otázek a vyplnění výzkumné mezery, která byla v oblasti zaměření projektu identifikována. Skrze dostupné databáze (příkladem Web of Science, IDEAS, Google Scholar apod.) byly vytipovány články, které by v této problematice pomohly s objasněním příčin a kompletní smyčkového diagramu. Řešení se zaměří též na právní či prováděcí dokumenty, veřejné politiky a podobně vybraných zemích.

Přestože materiály, zabývající se problematikou vojenského personálu a jeho loajalitou netvoří prázdnou množinu, jsou bez výjimky vypracovány k odpovědi na **jiné otázky**, než na které má odpovědět OPSEC 2023. Některé zveřejněné práce ale hledají odpovědi na **podobné otázky** jako OPSEC 2023, věnují se ale **jinému oboru** lidské činnosti. Vzhledem k prokázanému konečnému počtu základních systémových struktur lze tyto práce v projektu využít k ověření platnosti mentálních modelů pro tvorbu systémových diagramů.

V rámci teoretické fáze projektu byla též zpracována **shluková analýza bibliometrických dat v databázi Web of Science článků k obranné politice ve vazbě na témata projektu**, která je součástí tohoto materiálu. Shluková analýza je zaměřena na identifikování problémů v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu) s provazbou na témata: well-being, řízení lidských zdrojů, systémovou dynamiku a rizika.

2.2. Shluková analýza – výzkumné otázky, metodika

2.2.1 Výzkumné otázky pro shlukovou analýzu

Shluková analýza byla zpracována v rámci projektu „Dopady bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu“. Projekt zkoumá dopady obranné a bezpečnostní politiky na variabilitu postoje zaměstnanců ke službě v situacích, kdy budou volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin, nebo plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu a faktorů, které tuto variabilitu ovlivňují.

Shluková analýza je zaměřena na identifikování problémů v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu) s provazbou na témata: well-being, řízení lidských zdrojů, systémovou dynamiku a rizika.

V rámci studie byla využita metoda bibliometrické analýzy, data byla získána z databáze Web of science a následně zpracována za pomoci programu VOSviewer, verze 1. 6. 18 (více informací je v příloze č. 1).

V rámci studie byly položeny **2 výzkumné otázky:**

(1) Které země a v jakém rozsahu se zabývaly vědeckou diskusí v oblasti obrané politiky státu (respektive armády a obrany státu)?

(2) Jakými tématy (problémy) se zabývala vědecká diskuse v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu) ve vazbě na:

- well-being
- řízení lidských zdrojů
- systémovou dynamiku
- rizika

2.2.2 Metodika - bibliometrická analýza

Bibliometrie je oborem založeným na kvantitativní analýze vědeckých publikací. Široce je využívána v evaluacích výzkumu a vývoje (VaV) na všech úrovních – od úrovně výzkumníka, přes výzkumné týmy, výzkumné organizace, programy na podporu VaV, vědní politiky až po mezinárodní porovnávání. Bibliometrie je součástí scientometrie, která se zabývá studiem kvantitativních znaků a charakteristik vědy, vědeckého výzkumu a vědecké komunikace (Čadil, 2015). Rozvoj a využití bibliometrie souvisí se vzrůstajícím významem, poptávkou po kvantitativních informacích o úspěšnosti a dopadech výzkumných aktivit. Nejčastěji se bibliometrie aplikuje pro hodnocení základního výzkumu, avšak je využitelná i v případě aplikovaného výzkumu, pokud jedním z jeho výsledků jsou publikace (Hicks, Melkers 2012). Bibliometrie se pro hodnocení VaV používá zhruba od šedesátých let 20. století. Její velký rozvoj nastal zejména v osmdesátých letech v souvislosti s rozvojem výpočetní techniky. Pro hodnocení programů VaV začala být bibliometrie využívána od počátku 90. let v USA (Narin a Hamilton 1996) a **postupně se stala standardním nástrojem pro hodnocení programů** (ESF 2009).

Podle Narin a Hamilton (1996) lze bibliometrii použít pro hodnocení čtyř základních charakteristik VaV (1) aktivita výzkumu (v tomto smyslu se aktivita chápe jako produkce a hodnotí se dle počtu publikací v daném vědním oboru), (2) transfer znalostí (proces citování je vnímán ve smyslu předávání znalostí ve vědecké komunitě), (3) spolupráce (zahrnuje hodnocení vazeb uvnitř skupin výzkumníků, výzkumných organizací a vědních oborů), (4) kvalita (hodnocena na základě citační analýzy, která je vnímána jako zástupce pro hodnocení kvality výstupů).

Čadil (2015) bibliometrickou analýzu shledává hodnotnou ve využití „pro hodnocení objemu výstupů vědeckých aktivit. Jeho využití se opírá o skutečnost, že články jsou hlavním komunikačním kanálem, kterým se šíří vytvořené znalosti dalším výzkumníkům a potenciálním uživatelům z aplikační sféry.“ Hicks a Melkers (2012) poukazují na skutečnost, že odborné články napomáhají k šíření znalostí a témat k řešení pro budoucí výzkum dvěma základními směry: (1) informují, čeho již bylo v rámci vědeckých aktivit dosaženo, (2) upozorňují na možné směry dalšího výzkumu. Celkově tak **napomáhají ke snížení diskurzu mezi vědeckým bádáním a praxí.**

V současné době jsou nejvyužívanějšími bibliometrickými databázemi komerční databáze Thomson Reuters Web of Science a Elsevier SciVerse Scopus. Zařazení odborného periodika do těchto databází je určitým ukazatelem kvality periodika a následně i kvality článků, které byly v takovém periodiku publikovány.

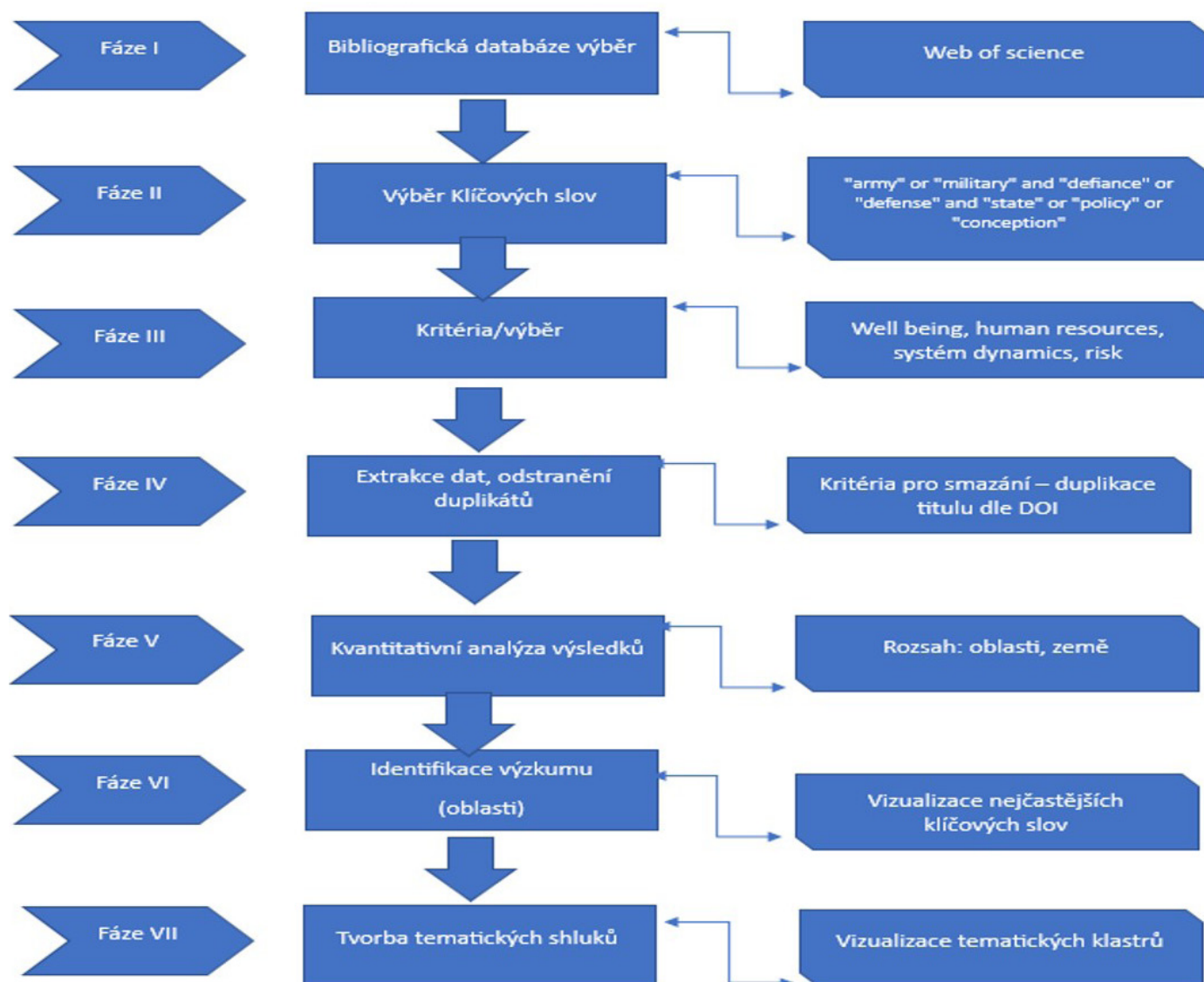
Čaník (2015) poukazuje na skutečnost, že jedním z hodnotných zdrojů odborných článků v současné době můžeme považovat Web of Science (WoS): „je hlavní platformou pro vyhledávání vědeckých a výzkumných informací. Pokrývá více než 12 tisíc titulů odborných periodik a více než 160 tisíc sborníků konferencí. Obsahuje přibližně 90 milionů záznamů a 800 milionů citovaných odkazů.“ Souhlasíme s Čaníkem, že WOS je kvalitní databází, neboť články podstupují kvalitní recenzní řízení, kdy článek musí splnit řadu podmínek. Při využití WoS pro bibliometrické hodnocení je nutné zohlednit, že je selektivní databází (Testa, 2012), nesnaží se o úplnost pokrytí publikací, ale odborná periodika jsou do databáze vybírána na základě několika kritérií, kterými jsou: (a) publikační standardy (peer review, pravidelné publikování), (b) obsah (přidaná hodnota v daném oboru), (c) rozmanitost (mezinárodní/regionální vliv autorů/redaktorů), (d) citační analýza (předcházející vědecké práce redaktorů a autorů), (e) jazyk (většina článků v angličtině).

Omezení: Kvalita shlukové analýzy významně závisí na výběru klíčových slov a vyhledávacím řetězci. Pokud by klíčová slova, jejich pořadí, respektive celý vyhledávací řetězec byly voleny nevhodně, významně by to omezilo zjištění z analýzy. Nicméně nám shluková analýza může poskytnout důkazy o předchozím a stávajícím stavu poznání a změn ve výzkumné základně. Tyto důkazy musí být dále interpretovány a využívány pro identifikaci, zda existuje mezera mezi praxí a vědeckou diskusí. Dalším omezením je skutečnost, že povaha tématu znemožňuje publikaci řady projektů z důvodu utajení. Předpokládáme, že prací na téma bude více, nenachází se ale s ohledem na utajení ve veřejných databázích.

2.2.3 Metodika shlukové analýzy bibliometrických dat s využitím programu VOSviewer

Metodika, kterou využívá nástroj VOSviewer je v příloze č. 1. Obrázek 1 zobrazuje metodiku, na jejímž základě byla studie realizována, jedná se celkově o sedm fází: (1) výběr bibliografické databáze, (2) výběr klíčových slov pro vyhledávání, (3) kritéria omezující vyhledávání publikací, (4) extrakce dat a odstranění duplikátů, (5) analýza souboru publikací, (6) identifikace výzkumných oblastí, (7) tvorba tematických klastrů.

▼ obr. 1 Metodika shlukové analýzy bibliometrických dat



zdroj: autoři

Výběr databáze dle fáze jedna byl zvolen na základě její dostupnosti a tematické šíře v rámci všech vědních oborů (Web of Science). Ve fázi 2 proběhl **výběr klíčových slov**. Bibliometrická analýza nejprve zahrnovala vzorek odborných publikací, které obsahovaly frázi v celém rozsahu dokumentů („army“ or „military“ and „defence“ or „defense“ and „state“ or „policy“ or „conception“). Ve třetí fázi byla stanovena **omezující kritéria**, která byla pro přehlednost kódována:

- „army“ or „military“ and „defence“ or „defense“ and „state“ or „policy“ or „conception“ (kód A)
- “well being” (kód B)
- “work life balance” or “WLB” (kód C)
- „human resource*” or „HR“ or „human capital“ (kód D)
- value” or “priorit*” (kód E)
- “commitment” (kód F)
- „system* approach“ or „system* thinking“ or „system* dynamic*“(kód G)
- „risk*” or „threat*” (kód H)

Při vyhledávání byla využita varianta jedné max. dvou omezujících podmínek pro každé z dílčích vyhledávání (výsledky vyhledávání jsou uvedeny v tabulkách).

Následně byla získaná data (klíčová slova z odborných článků ke sledované problematice) vizualizována do tematických klastrů.

3. Shluková analýza bibliometrických dat v databázi Web of Science článků k obranné politice - výsledky

3.1. Počet článků ve WOS dle zadaných klíčových slov

Jak ukazuje následující tabulka, k problematice armády a obrany státu (kód A) bylo v databázi WOS celkem 20 475 odborných článků. Následně byl tento úvodní vyhledávací řetězec omezován dalšími podmínkami (viz tabulka 1, v tabulce zvýrazněny tyto položky šedou barvou):

- ✓ zaměření na **well being (kód AB)**, celkem 110 článků
- ✓ Zaměření na **lidské zdroje (kód AD)**, celkem 393 článků
- ✓ Zaměření na **systémovou dynamiku (kód AG)**, celkem 101 článků
- ✓ Zaměření na **riziko (kód AH)**, celkem 3 846 článků

K těmto základním oblastem byly následně přidány další omezující podmínky:

- ✓ Téma **lidských zdrojů (AD)** bylo dále omezeno podmínkou:
 - ▶ Hodnoty/priority (kód ADE), celkem 40 článků
 - ▶ Well being (kód ADB), celkem 2 články
 - ▶ Loajalita ke službě (kód ADF), celkem 4 články
- ✓ Téma **riziko (AH)** bylo dále omezeno podmínkou:
 - ▶ Lidských zdrojů (kód AHD), celkem 117
 - ▶ Systémové dynamiky (kód AHG), celkem 11 článků
 - ▶ Well-beingu (kód AHB), celkem 36 článků

▼ tab. 1 Bibliografické záznamy pro vybraná klíčová slova ve Web of Science

Kód vyhledávání	WOS – hledané výrazy	Počet článků ve WOS
A	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception"	20 475
AB	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "well being"	110
AC	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "work life balance" or "WLB"	0
AD	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "human resource*" or "HR" or "human capital"	393
ADE	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "human resource*" or "HR" or "human capital" and "value" or "priorit*"	40
ADB	"army" of "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "human resource*" or "HR" or "human capital" and "well being"	2
ADF	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "human resource*" or "HR" or "human capital" and "commitment" ¹	4
AG	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "system* approach" or "system* thinking" or "system* dynamic*"	101
AH	"army" of "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*"	3 846
AHD	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*" and "human resource*" or "HR" or "human capital"	117
AHG	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*" and "system* approach" or "system* thinking" or "system* dynamic*"	11
AHB	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception"	36

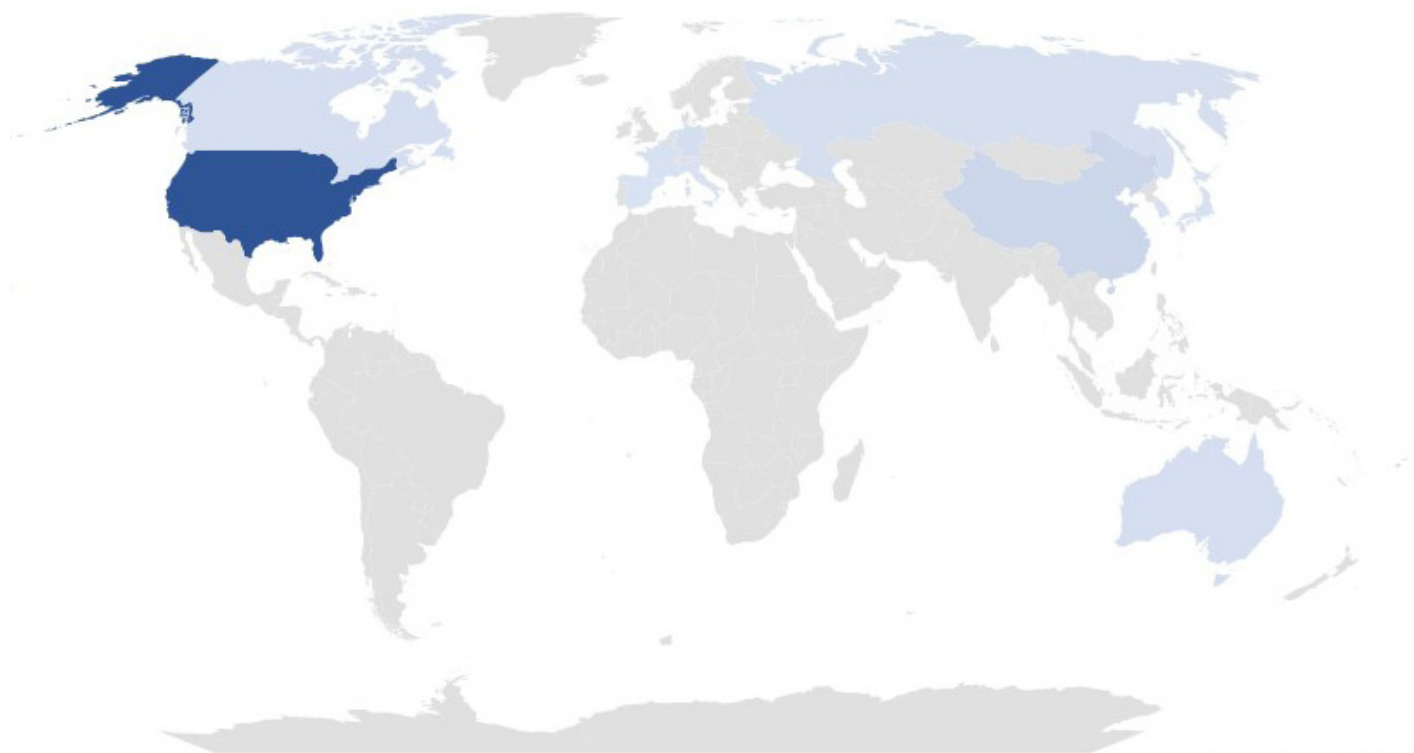
¹Commitment – závazek daný přísahou. „commitment to his service to the nation“ oddaný službě národu

	and "risk*" or „threat*" and "well being"	
Poznámka – hledaný řetězec a jeho kódové označení		
A-	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception"	
B-	"well being"	
C-	"work life balance" or "WLB"	
D-	"human resource*" or "HR" or "human capital"	
E-	value" or "priorit*"	
F-	"commitment"	
G-	"system* approach" or "system* thinking" or "system* dynamic*"	
H-	"risk*" or "threat*"	

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Při bližším rozboru článků, které se věnují problematice armády a obrany státu (kód A), bylo v databázi WOS celkem 20 475 odborných článků. V obrázku 2 jsou zobrazeny země, ve kterých bylo dle databáze WOS nejvíce publikovaných článků k tématu. Nejvíce článků bylo z USA (77,1 %), dále z Číny (7,7 %), Velké Británie (5,5 %), Kanady (3,4 %). Česká republika se umístila z pohledu objemu publikovaných článků k dané problematice na 16. místě (1,1 %). Sousední státy ČR se umístili z pohledu objemu publikovaných článků následovně: Slovenská republika na 57. místě (0,1 %), Polsko na 20. místě (1,0 %), Maďarsko 44. místo (0,3 %), Německo na 5. místě (3,5 %), Rakousko na 30. místě (0,5 %).

▼ *obr. 2 Nejproduktivnější země dle procentuálního zastoupení článků dle databáze WOS*



Používá technologii Bing.

© Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Geospatial Data Edit, Microsoft, Navinfo, OpenStreetMap, TomTom, Wikipedia, Zenrin

pozn.: v grafu jsou zobrazeny výsledky, které jsou vyšší než 1,5 % z celkového objemu publikovaných článků

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

3.2. Shluková analýza ve vazbě na témata v oblasti armády a obrany státu

3.2.1 Well being (kód AB, celkem 110 článků)

V rámci databáze WOS byly z celkového počtu 20 475 článků k tématu armády a obrany státu (kód A) dále pomocí omezující podmínky (kód B) vyhledány články, které se zabývají problematikou well beingu. Byla provedena bibliometrická analýza, na jejímž základě byla extrahována nejčastější klíčová slova související s tématem. Během analýzy byl použit software VOSviewer. Vygenerovaná sada obsahovala slova, která byla v celkovém počtu analyzovaných článků 110 nalezena minimálně pětkrát.

▼ tab. 2 Hledané výrazy – well being (kód AB)

Kód vyhledávání	WOS – hledané výrazy	Počet článků ve WOS
AB	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "well being"	110

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Nejčastější vazby mezi těmito klíčovými slovy jsou uvedeny na obrázku 3. Mezi nejčastější klíčová slova patří **military, stress, veterans, health, deployment** (tabulka níže uvádí přehled klíčových slov dle míry jejich výskytu).

▼ tab. 3 Klíčová slova článků (well being) dle Web of Science

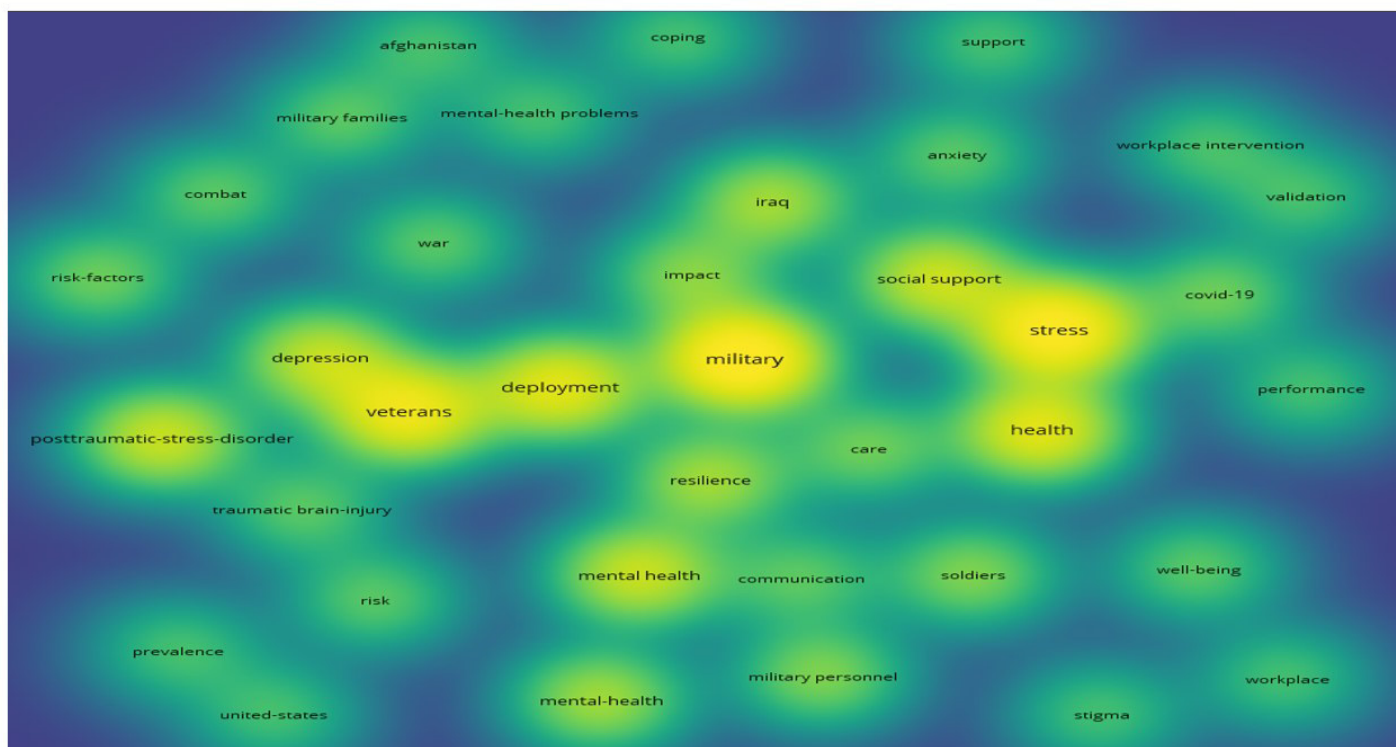
Počet výskytů mezi klíčovými slovy odborných článků z databáze WOS	Klíčová slova
24	military
22	stress
18	veterans
16	Health, deployment
13	Mental health, posttraumatic-stress-disorder
12	depression
10	Iraq, resilience, mental-health
8	impact
7	Covid-19, care, risk factor
6	Anxiety, traumatic brain-injury, military families , combat, risk, communication , war
5	United-states, prevalence, Afghanistan, workplace intervention, workplace, mental-health problems, validation, support , stigma, coping

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Z hlediska projektu jsou zajímavá zejména slova podtržená v tabulce výše: **military families, communication, war, support, stress**. Těmito tématy se v rámci projektu budeme alespoň částečně zabývat.

Tabulka je doplněna taktéž výstupem z programu VOSviewer v podobě **mapy hustoty**. Ve vizualizaci hustoty položek jsou položky reprezentovány svým popiskem podobným způsobem jako ve vizualizaci sítě (viz dále). Každý bod ve vizualizaci hustoty položky má barvu, která označuje hustotu položek v daném bodě. Ve výchozím nastavení se barvy pohybují od modré přes zelenou až po žlutou. Čím větší je počet položek v okolí bodu a čím vyšší jsou váhy sousedních položek, tím blíže je barva bodu žluté. Naopak, čím menší je počet položek v sousedním bodu a čím nižší je váha sousedních položek, tím blíže je barva bodu modré.

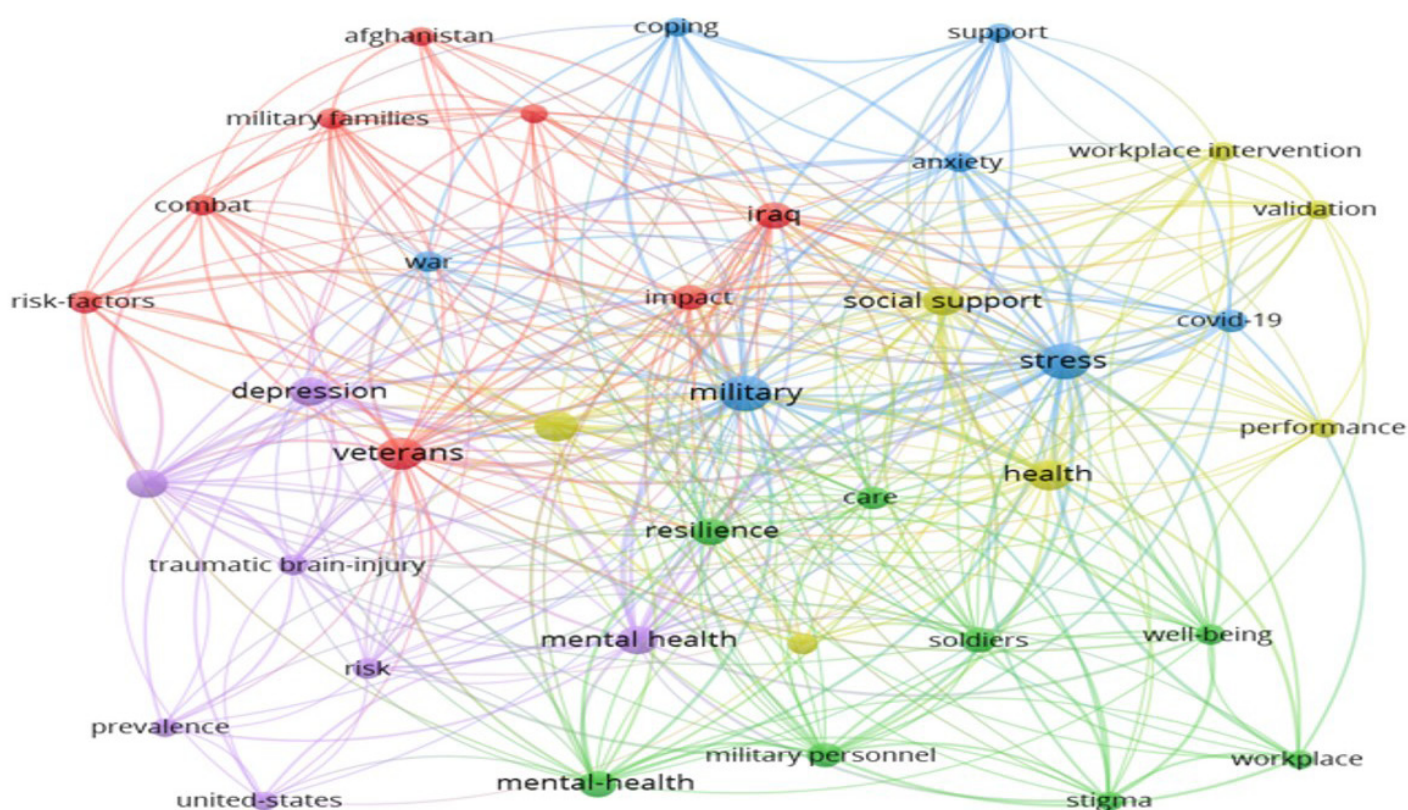
▼ obr. 3 Vizualizace hustoty – well being



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Ve **vizualizaci sítě** jsou položky reprezentovány svým popisem a implicitně také kruhem. Velikost štítku a kruh položky je určena hmotností položky. Čím vyšší je hmotnost položky, tím větší je štítek a kruh položky. U některých položek se štítek nemusí zobrazit, což je v pořádku, aby se zabránilo překrývání štítků. Barva položky je určena skupinou, do které položka patří. Čáry mezi položkami představují odkazy

▼ obr. 4 Vizualizace sítě VOSviewer – Well Being



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Hloubková analýza nejčastěji se vyskytujících klíčových slov umožnila identifikovat šest tematických seskupení/klastry.

▼ *tab. 4 Klastry pro well being - dle klíčových slov z článků WOS*

Číslo/barva klastru	Klíčová slova
1 (červená)	Afghanistan, combat, impact, Iraq, mental-health problems, military families, risk-factors, veterans (8 položek)
2 (zelená)	Care, mental-health, military personnel, resilience, soldiers, stigma, well-being, workplace (8 položek)
3 (modrá)	Anxiety, coping, covid-19, military, stress, support, war (7 položek)
4 (žlutá)	Communication, deployment, health, performance, social support, validation, workplace intervention (7 položek)
5 fialová	Depression, mental health, posttraumatic – stress-disorder, prevalence, risk, traumatic brain-injury, United-states (7 položek)

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Z pohledu námi řešeného projektu jsou relevantní všechny klastry. Nejvíce bude věnována pozornost klastrům 1, 2, 3 a 4. Klastř 2 je zaměřen zcela na zdravotní dopady, kterým nebude dále věnována tak velká pozornost.

3.2.2 Human resources (kód AD, celkem 393 článků)

V rámci databáze WOS byly z celkového počtu 20 475 článků k tématu armády a obrany státu (kód A) dále pomocí omezující podmínky (kód D) vyhledány články, které se zabývají problematikou lidských zdrojů. Byla provedena bibliometrická analýza, na jejímž základě byla extrahována nejčastější klíčová slova související s tématem. Během analýzy byl použit software VOSviewer. Vygenerovaná sada obsahovala slova, která byla v celkovém počtu analyzovaných článků 393 nalezena minimálně pětkrát.

▼ *tab. 5 Hledané výrazy – human resources (kód AD)*

Kód vyhledávání	WOS – hledané výrazy	Počet článků ve WOS
AD	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "human resource*" or "HR" or "human capital"	393

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Nejčastější vazby mezi těmito klíčovými slovy jsou uvedeny na obrázku 6. Mezi nejčastější klíčová slova patří **risk, military, woman, survival, performance, impact, genome-wide association** (tabulka níže uvádí přehled klíčových slov dle míry jejich výskytu).

▼ tab. 6 Klíčová slova článků (human resources) dle Web of Science

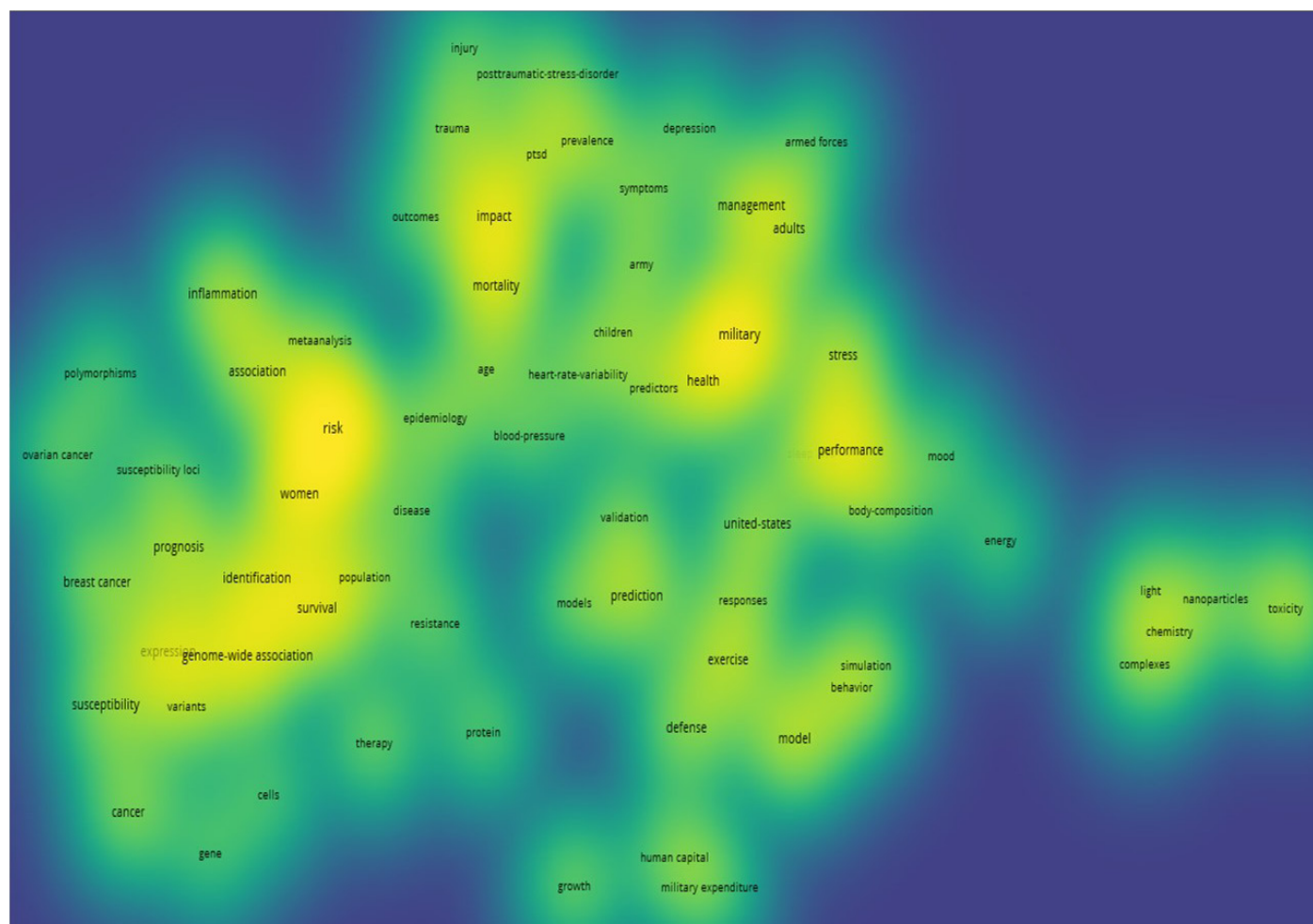
Počet výskytů mezi klíčovými slovy odborných článků z databáze WOS	Klíčová slova
24	risk
20	military
14	Women , survival, performance, impact, genome-wide association
12	expression
11	Mortality, model
10	Association, stress, inflammation,
9	Prognosis, identification, health, exercise, management , prediction
8	Breast cancer, susceptibility, defense, adults , cancer,
7	Trauma, therapy, prevalence, growth, epidemiology, behaviour,
6	Ovarian cancer, variants, ptsd, protein, human capital , predictors, military expenditure, army, validation, resistance, complexes, models, toxicity
5	Susceptibility loci, polymorphisms, metanalysis, sleep loss, heart-rate-variability, age, injury, blood pressure, depression, response, symptoms, cells, body-conception, gene, mood, children , energy, simulation, chemistry, nanoparticles, armed forces, light, density-functional theory

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Z hlediska projektu jsou zajímavá zejména slova podtržená v tabulce výše: **risk, women, management, adults, human capital**. Těmito tématy se v rámci projektu budeme alespoň částečně zabývat.

Tabulka je doplněna taktéž výstupem z programu VOSviewer v podobě **mapy hustoty**. Ve vizualizaci hustoty položek jsou položky reprezentovány svým popiskem podobným způsobem jako ve vizualizaci sítě (viz dále). Každý bod ve vizualizaci hustoty položky má barvu, která označuje hustotu položek v daném bodě. Ve výchozím nastavení se barvy pohybují od modré přes zelenou až po žlutou. Čím větší je počet položek v okolí bodu a čím vyšší jsou váhy sousedních položek, tím blíže je barva bodu žluté. Naopak, čím menší je počet položek v neighborhoodu bodu a čím nižší je váha sousedních položek, tím blíže je barva bodu modré.

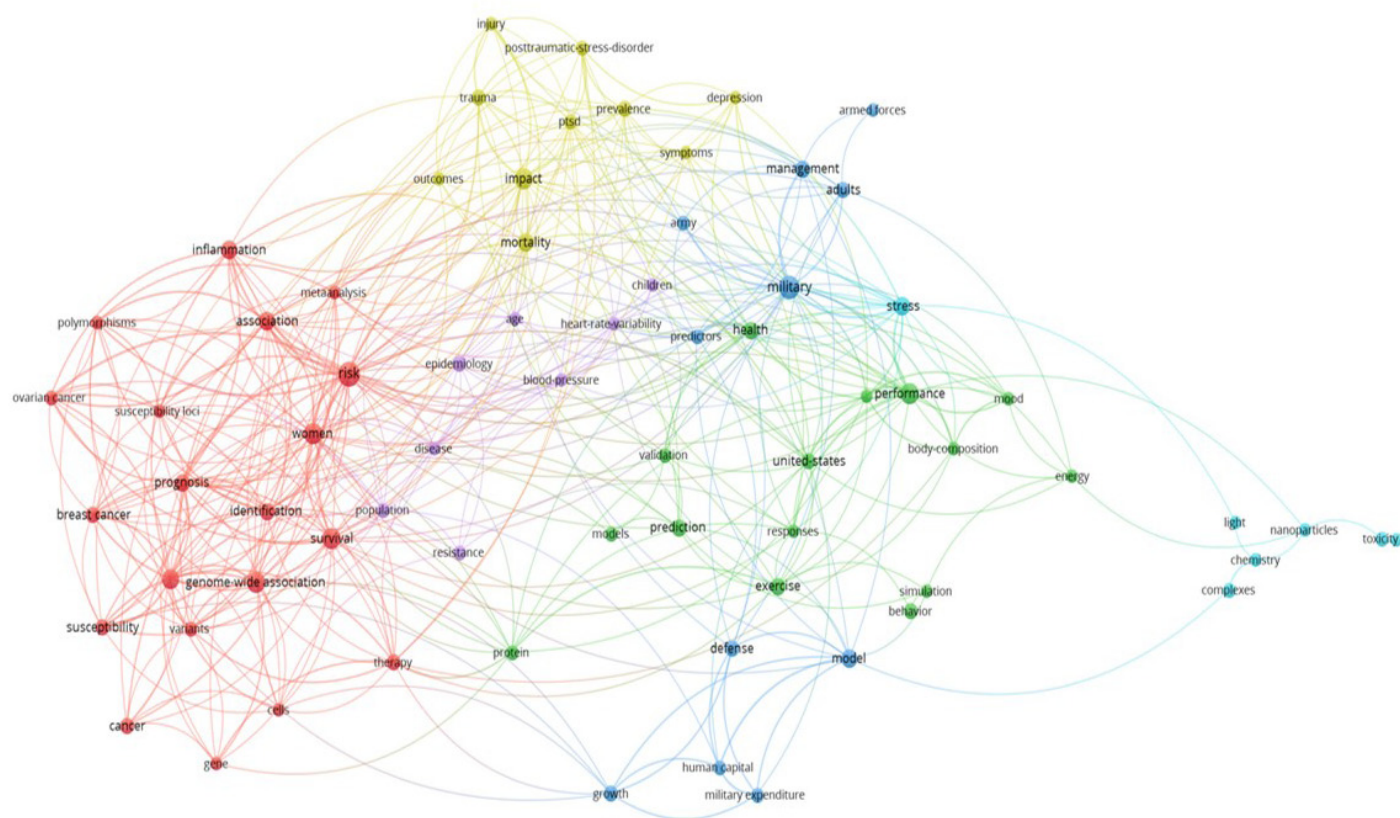
▼ obr. 5 Vizualizace hustoty – human resources



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

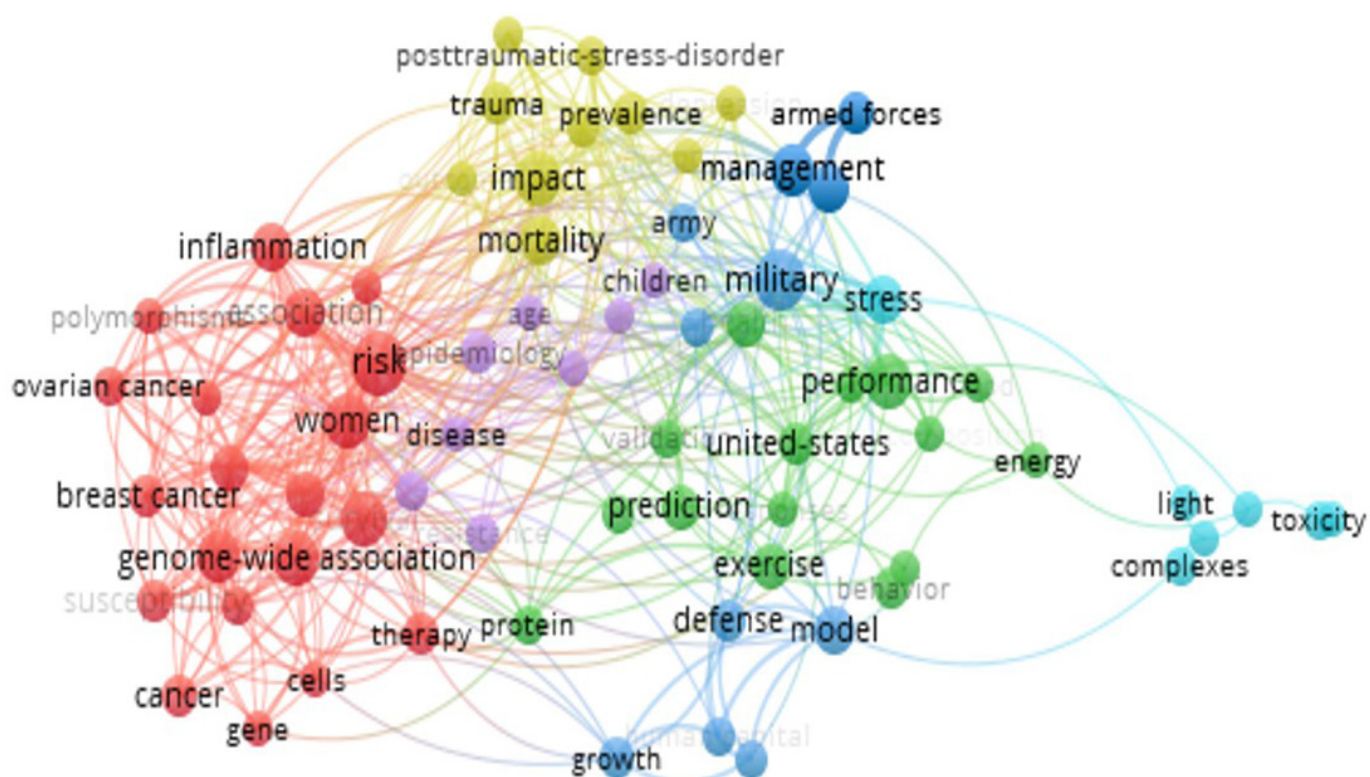
Ve **vizualizaci sítě** jsou položky reprezentovány svým popiskem a implicitně také kruhem. Velikost štítku a kruh položky je určena hmotností položky. Čím vyšší je hmotnost položky, tím větší je štítek a kruh položky. U některých položek se štítek nemusí zobrazit, což je v pořádku, aby se zabránilo překrývání štítků. Barva položky je určena skupinou, do které položka patří. Čáry mezi položkami představují odkazy.

▼ obr. 6 Vizualizace sítě – human resources



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

▼ obr. 7 Vizualizace sítě (položky s nejvyšší hustotou) - human resources



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Hlubková analýza nejčastěji se vyskytujících klíčových slov umožnila identifikovat šest tematických seskupení/klastry.

▼ tab. 7 Klastry - dle klíčových slov z článků WOS

Číslo/barva klastru	Klíčová slova
1 (červená)	Association, breast cancer, cancer, cells, expression, gene, genome-wide association, identification, inflammation, metaanalysis, ovarian cancer, polymorphism, prognosis, risk, survival, susceptibility (loci), therapy, variants, women (20 položek)
2 (zelená)	Behavior, body-composition, energy, exercise, health, models, mood, performance, prediction, protein, responses, simulation, sleep loss, United-states, validation (15 položek)
3 (modrá)	Adults, armed forces, army, defense, growth, human capital, management, military, military expenditure, model, predictors (11 položek)
4 (žlutá)	Depression, impact, injury, mortality, outcomes, posstraumatic-stress-disorder, prevalence, ptsd, symptoms, trauma (10 položek)
5 fialová	Age, blood-pressure, children, disease, epidemiology, heart-rate-variability, population, resistance (8 položek)
6 (světle modrá)	Chemistry, complexes, density-functional theory, light, nanoparticles, stress, toxicity (7 položek)

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Z hlediska našeho projektu jsou aktuální všechny klastry, pozornost bude věnována dále především klastrům 1, 2 a 3. Tyto klastry mají přímou vazbu na rozhodování mezi pracovním a osobním životem, loajalitou vůči zaměstnavateli i vůči své rodině. Klastř číslo 4, 5 a 6 je věnován především zdravotním aspektům, které nebudou tvořit dominantní část našeho dalšího zaměření.

3.2.3 Systémová dynamika (kód AG, celkem 101 článků)

V rámci databáze WOS byly z celkového počtu 20 475 článků k tématu armády a obrany státu (kód A) dále pomocí omezující podmínky (kód G) vyhledány články, které se zabývají problematikou systémové dynamiky. Byla provedena bibliometrická analýza, na jejímž základě byla extrahována nejčastější klíčová slova související s tématem. Během analýzy byl použit software VOSviewer. Vygenerovaná sada obsahovala slova, která byla v celkovém počtu analyzovaných článků 101 nalezena minimálně pětkrát.

▼ tab. 8 Počet článku podle hledaných výrazů

Kód vyhledávání	WOS – hledané výrazy	Počet článků ve WOS
AG	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "system* approach" or "system* thinking" or "system* dynamic*"	101

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Nejčastější vazby mezi těmito klíčovými slovy jsou uvedeny na obrázku 9. Mezi nejčastější klíčová slova patří **System dynamics; Military, systems; Reinforcement learning, design, model** (tabulka níže uvádí přehled klíčových slov dle míry jejich výskytu).

▼ tab. 9 Klíčová slova článků (systémová dynamika) dle Web of Science

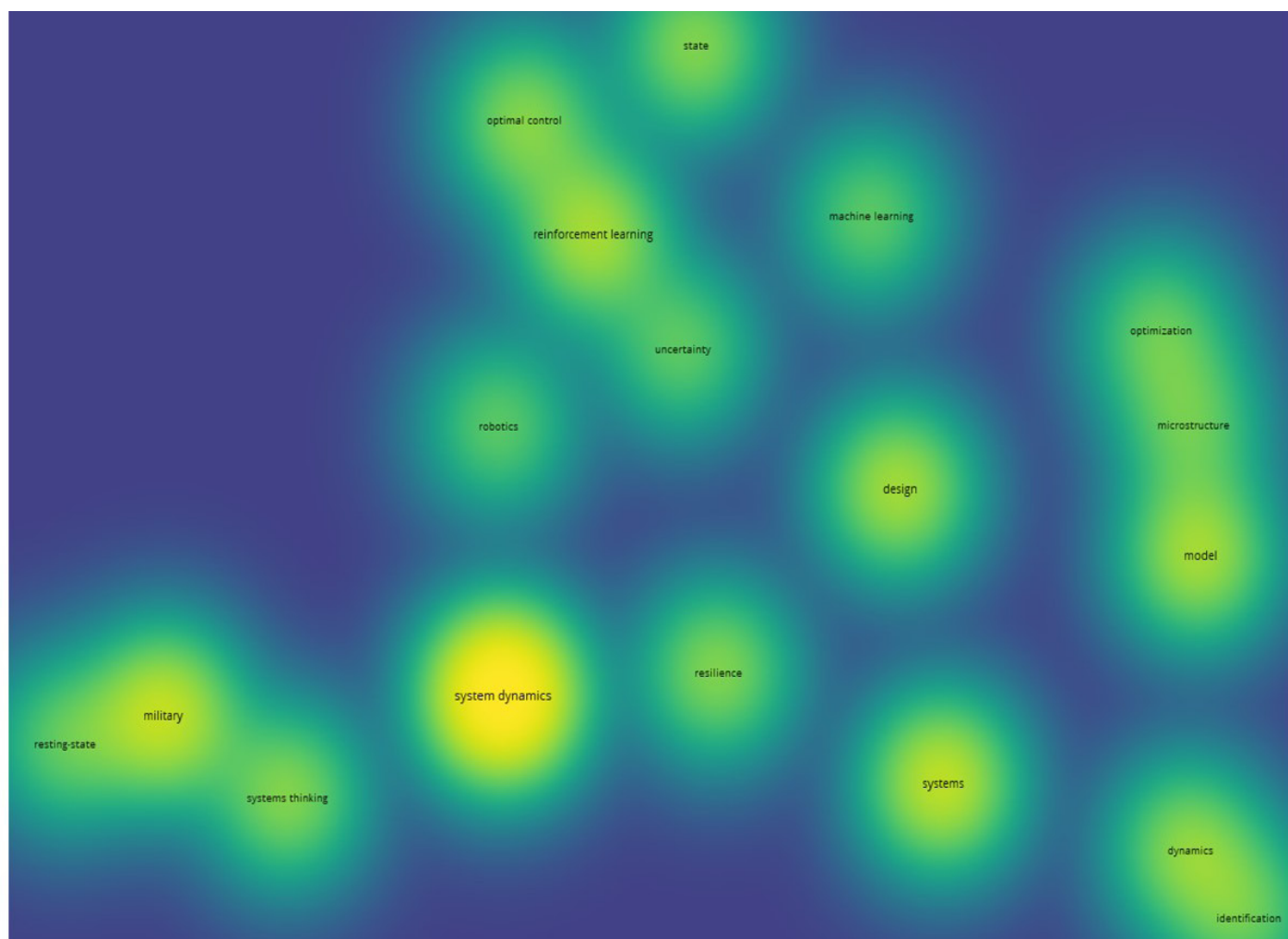
Počet výskytů	Klíčové slovo
12	System dynamics
6	Military, systems
5	Reinforcement learning, design, model,
4	Optimal control, state, dynamics, systems thinking, resilience
3	Uncertainly, machine learning, robotics, microstructure, optimization, identification, resting-state

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Z hlediska projektu jsou zajímavá zejména slova podtržená v tabulce výše: **Reinforcement learning, design, model; Optimal control, systems thinking, resilience; Uncertainly, machine learning, robotics, microstructure, optimization, identification, resting-state**. Těmito tématy se v rámci projektu budeme alespoň částečně zabývat.

Tabulka je doplněna taktéž výstupem z programu VOSviewer v podobě **mapy hustoty**. Ve vizualizaci hustoty položek jsou položky reprezentovány svým popiskem podobným způsobem jako ve vizualizaci sítě (viz dále). Každý bod ve vizualizaci hustoty položky má barvu, která označuje hustotu položek v daném bodě. Ve výchozím nastavení se barvy pohybují od modré přes zelenou až po žlutou. Čím větší je počet položek v okolí bodu a čím vyšší jsou váhy sousedních položek, tím blíže je barva bodu žluté. Naopak, čím menší je počet položek v neighborhoodu bodu a čím nižší je váha sousedních položek, tím blíže je barva bodu modré.

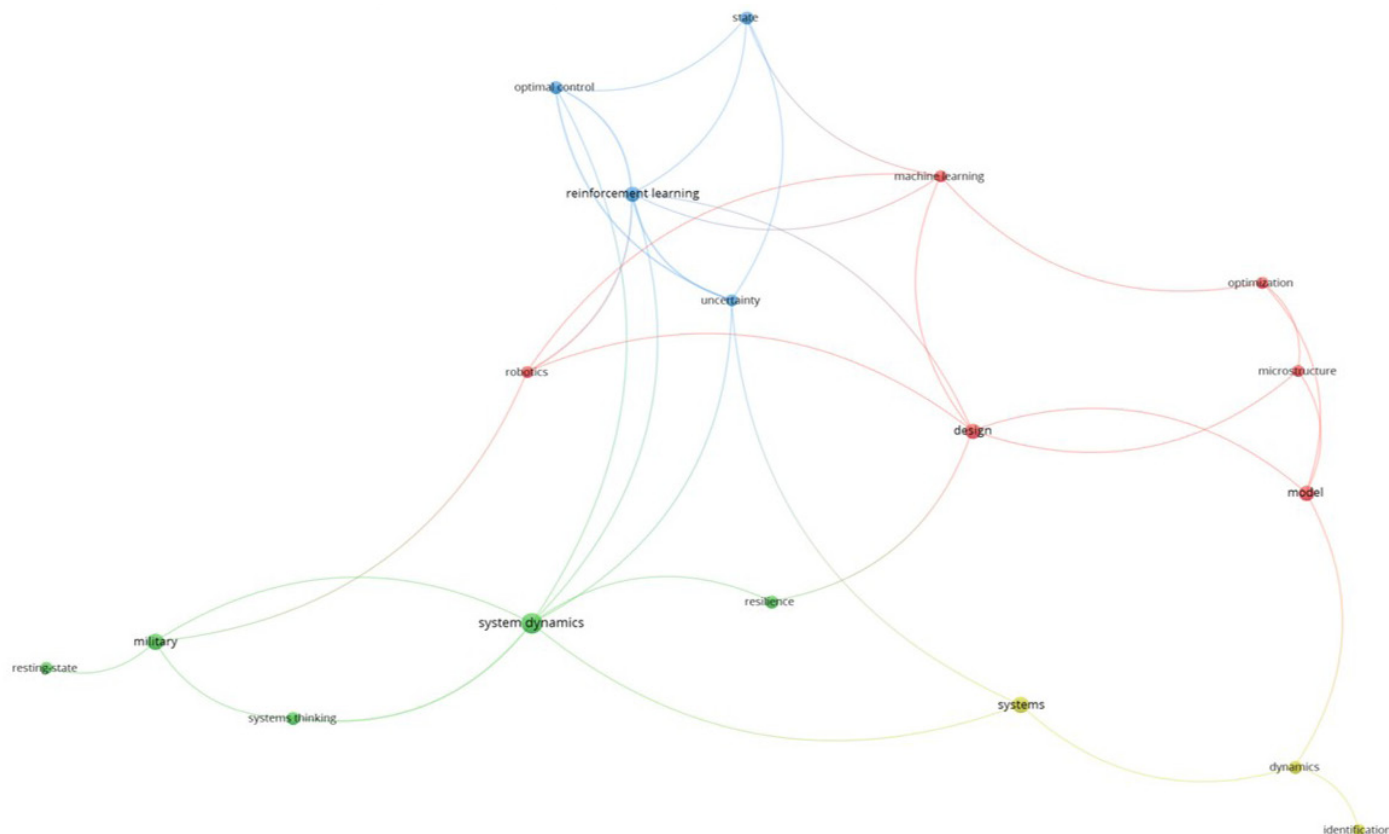
▼ obr. 8 Vizualizace hustoty – systémová dynamika



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Ve **vizualizaci sítě** jsou položky reprezentovány svým popiskem a implicitně také kruhem. Velikost štítku a kruh položky je určena hmotností položky. Čím vyšší je hmotnost položky, tím větší je štítek a kruh položky. U některých položek se štítek nemusí zobrazit, což je v pořádku, aby se zabránilo překrývání štítků. Barva položky je určena skupinou, do které položka patří. Čáry mezi položkami představují odkazy.

▼ obr. 9 Vizualizace sítě – systémová dynamika



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Hloubková analýza nejčastěji se vyskytujících klíčových slov umožnila identifikovat čtyři tematické seskupení/klastry.

▼ tab. 10 Klastry pro systémovou dynamiku

Číslo/barva klastru	Klíčová slova
1 (červená)	Design, machine learning, microstructure, model, optimization, robotics (6 položek)
2 (zelená)	Military, resilience, resting-state, system dynamics, systems thinking (5 položek)
3 (modrá)	Optimal control, reinforcement learning, state, uncertainty (4 položky)
4 (žlutá)	Dynamics, identification, systems (3 položky)

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Z hlediska našeho projektu jsou aktuální všechny klastry – mají vazbu na projekt.

3.2.4 Rizika (kód AH, 3 846 článků)

V rámci databáze WOS byly z celkového počtu 20 475 článků k tématu armády a obrany státu (kód A) dále pomocí omezující podmínky (kód H) vyhledány články, které se zabývají problematikou rizika, kdy bylo získáno celkem 3 846 článků. Byla tedy zařazena další omezující podmínka – lidské zdroje (117 článků, kód AHD), systémová dynamika (11 článků, kód AHG) a well being (36 článků, kód AHB).

V další části této podkapitoly je další analýze podrobena varianta s kódem AHD (117 článků) k tématu rizika a lidských zdrojů. Byla provedena bibliometrická analýza, na jejímž základě byla extrahována nejčastější klíčová slova související s tématem. Během analýzy byl použit software VOSviewer. Vygenerovaná sada obsahovala slova, která byla nalezena minimálně pětkrát.

▼ tab. 11 Bibliometrická analýza WOS – rizika

Kód vyhledávání	WOS – hledané výrazy	Počet článků ve WOS
AH	"army" of "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*"	3 846
AHD	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*" and "human resource*" or "HR" or "human capital"	117
AHG	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*" and "system* approach" or "system* thinking" or "system* dynamic*"	11
AHB	"army" or "military" and "defence" or "defense" and "state" or "policy" or "conception" and "risk*" or "threat*" and "well being"	36

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

Nejčastější vazby mezi těmito klíčovými slovy jsou uvedeny na obrázku 11. Mezi nejčastější klíčová slova patří **risk, genome-wide association, mortality, association, women, survival** (jedná se o slova, která jsou na obrázku zakreslena prostorově největšími body/kruhy).

▼ tab. 12 Klíčová slova článků (riziko a human resources) dle Web of Science

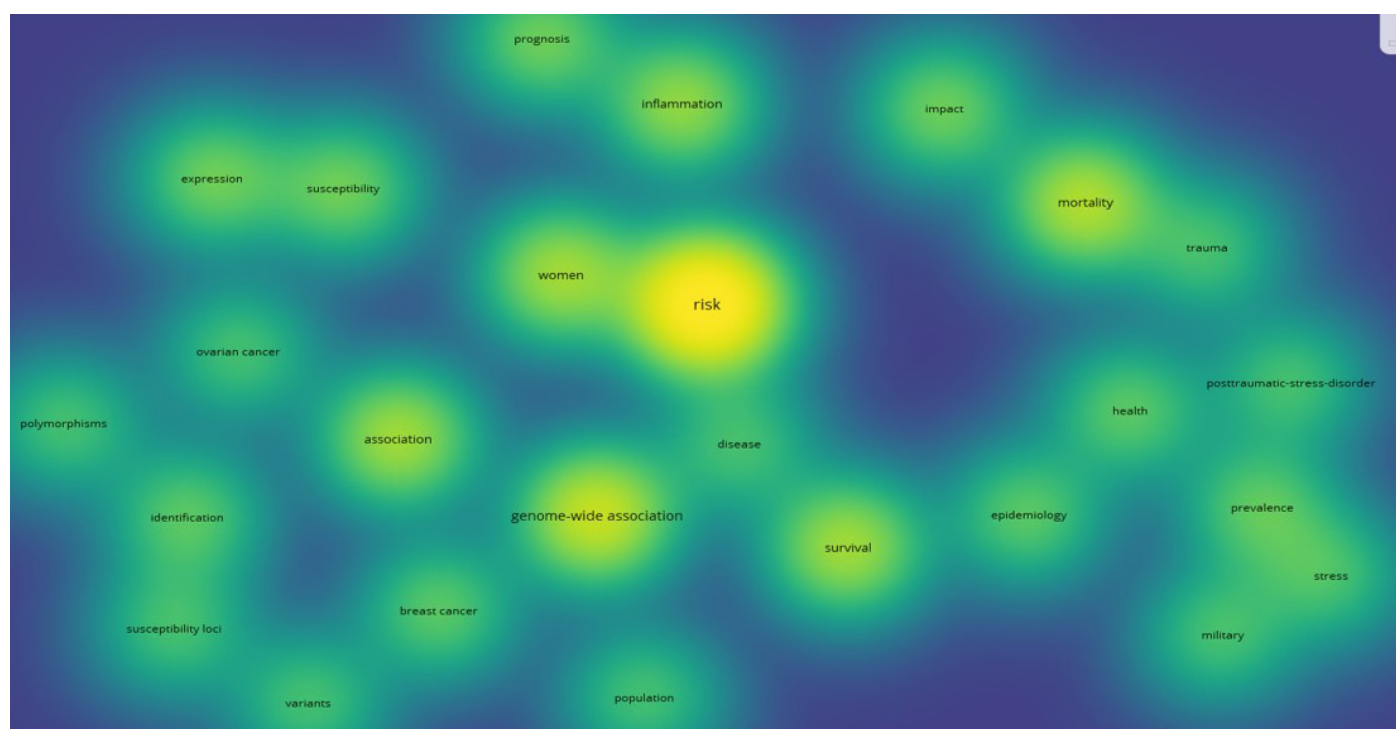
Počet výskytů	Klíčové slovo
24	risk
13	genome- wide association
11	mortality
10	Association, women, survival,
9	inflammation
7	Prognosis, impact, expression, susceptibility
6	Identification, breast cancer, prevalence, health, epidemiology
5	Ovarian cancer, polymorphisms, susceptibility loci, trauma, variants, disease, population, posttraumatic-stress-disorder, stress, military

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Většina z těchto klíčových slov má vazbu na zdravotní rizika, psychiku nebo obecně na přežití. Z hlediska projektu ve vazbě na hodnocení rizik a personální zdrojů jsou zajímavá slova **risk**, **women**, **survival**, **stress**. Taktéž je významné, že v kapitole 3.2.2, která řešila vazby na řízení lidských zdrojů, bylo slovo „risk“ s nejčastějším výskytem. Slovo „ženy“ se s ohledem na rizika váže zejména na skutečnost, že pro ženy v armádě existuje více rizikových faktorů, než pro muže. Slovo „přežití“ se váže zejména ke skutečnosti, že pokud jsou snižovány rizikové faktory, zvyšuje se šance na přežití. Slovo „stres“ ve vazbě na rizika je chápán jako rizikový faktor, odolnost proti stresu rizika snižuje.

Tabulka je doplněna taktéž výstupem z programu VOSviewer v podobě **mapy hustoty**. Ve vizualizaci hustoty položek jsou položky reprezentovány svým popiskem podobným způsobem jako ve vizualizaci sítě (viz dále). Každý bod ve vizualizaci hustoty položky má barvu, která označuje hustotu položek v daném bodě. Ve výchozím nastavení se barvy pohybují od modré přes zelenou až po žlutou. Čím větší je počet položek v okolí bodu a čím vyšší jsou váhy sousedních položek, tím blíže je barva bodu žluté. Naopak, čím menší je počet položek v neighborhoodu bodu a čím nižší je váha sousedních položek, tím blíže je barva bodu modré.

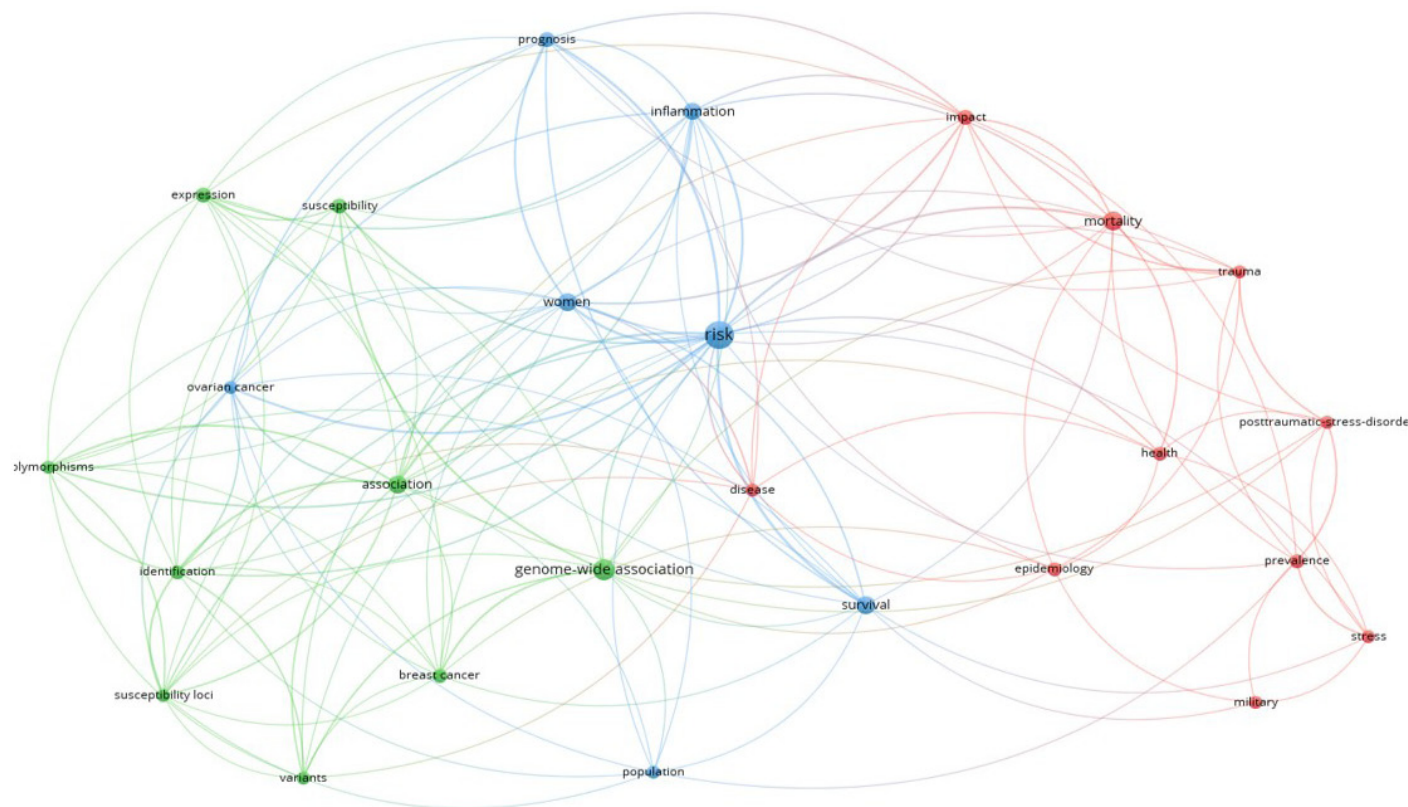
▼ obr. 10 Vizualizace hustoty – rizika a human resources



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Ve **vizualizaci sítě** jsou položky reprezentovány svým popiskem a implicitně také kruhem. Velikost štítku a kruh položky je určena hmotností položky. Čím vyšší je hmotnost položky, tím větší je štítek a kruh položky. U některých položek se štítek nemusí zobrazit, což je v pořádku, aby se zabránilo překrývání štítků. Barva položky je určena skupinou, do které položka patří. Čáry mezi položkami představují odkazy

▼ obr. 11 Vizualizace sítě – rizika a human resources



zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09 a nástroje VOSviewer

Hloubková analýza nejčastěji se vyskytujícími klíčovými slovy umožnila identifikovat 3 tematická seskupení/klastry. Všechny tři klastry mají vazbu zejména na zdravotní rizika.

▼ tab. 13 Klastry k „rizika a human resources“

Číslo/barva klastru	Klíčová slova
1 (červená)	Disease, epidemiology, health, impact, military, morality, posttraumatic-stress-disorder, prevalence, stress, trauma
2 (zelená)	Association, breast cancer, expression, genome-wide association, identification, polymorphisms, susceptibility, susceptibility loci, variants
3 (modrá)	Inflammation, ovarian, cancer, population, prognosis, risk, survival, women

zdroj: autoři dle databáze WOS dne 2023/05/09

3.3. Závěr ke shlukové analýze

Bibliometrická analýza byla zaměřena na identifikaci článků, které jsou v databázi Web of Science věnovány problematice obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu), a to ve vazbě na dílčí podtémata: well being, human resources, systémová dynamika a riziko.

První výzkumná otázka se týkala toho, které země a v jakém rozsahu se zabývaly vědeckou diskusí v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu)? V databázi WOS bylo celkem 20 475 odborných článků k tomuto tématu. Nejvíce článků bylo z USA (77,1 %), dále z Číny (7,7 %), Velké Británie (5,5 %), Kanady (3,4 %). Česká republika se umístila z pohledu objemu publikovaných článků k dané problematice na 16. místě (1,1 %). Sousední státy ČR se umístili z pohledu objemu publikovaných článků následovně: Slovenská republika na 57. místě (0,1 %), Polsko na 20. místě (1,0 %), Maďarsko 44. místo (0,3 %), Německo na 5. místě (3,5 %), Rakousko na 30. místě (0,5 %).

Druhá výzkumná otázka zkoumala, jakými tématy (problémy) se zabývala vědecká diskuse v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu) ve vazbě na: well-being, řízení lidských zdrojů, systémovou dynamiku, rizika. Shluková analýza byla zaměřena na identifikování problémů (díky vizualizaci klíčových slov z článků, které byly vyhledány v rámci bibliometrické analýzy v databázi WOS), kterým je věnována pozornost opět v členění na podtémata: well being, human resources, systémová dynamika a riziko. V každém podtématu byla z vyhledaných článků vybrána nejčastěji se vyskytující klíčová slova. U podoblasti týkající se „well being“ mezi nejčastější klíčová slova patřila **military, stress, veterans, health, deployment**. U podoblasti „řízení lidských zdrojů“ mezi nejčastější klíčová slova patří **risk, military, woman, survival, performance, impact, genome-wide association**. U podoblasti týkající se „systémového přístupu“ mezi nejčastější klíčová slova patří **risk, military, woman, survival, performance, impact, genome-wide association**. U podoblasti týkající se „rizika“ mezi nejčastější klíčová slova patří **risk, genome-wide association, mortality, association, women, survival**. Z nich pak vznikla mapa hustoty a vizualizace sítě těchto klíčových slov.

Následně byly sestaveny přehledy odborných článků za každou ze skupin (samostatný excelový soubor a tisknutelný HTML soubor obsahující název článku, autory, abstrakt):

AB – well being 110 článků

AD – human resources, 393 článků

AG – systémová dynamika, 101 článků

AHD – riziko a human resources, 117 článků

Tyto články budou v rámci rešerše podrobeny další analýze pro zjištění, jakým způsobem autoři nahlíží na sledovanou problematiku.

4. Výsledky rešerše (literatury a dalších zdrojů) k identifikaci zahraničních přístupů

4.1. Rešerše ve vazbě na ekonomické aspekty

Dostupné studie zabývající se problematikou **ekonomických aspektů** dopadu bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nutných pro chod a obranu státu se omezují především na závislost mezi loajalitou zaměstnanců armády a objemem výdajů na armádu, výškou příjmů vojáků, případně vybaveností armády. Dostupné studie využívají zejména nejrozličnějších metod korelační a regresní analýzy za účelem ověření vlivu nejrozličnějších faktorů na loajalitu zaměstnanců armády.

Leon (2014) s využitím regresní analýzy panelových dat zkoumal vztah mezi vojenskými výdaji a převraty v 153 zemích v období let 1963-1999. Autor zjistil, že úspěšné převraty zvyšují vojenské výdaje více než neúspěšné pokusy a převraty jsou pravděpodobnější, když jsou vojenské výdaje jako podíl na HDP relativně nízké. Vyšší podíl výdajů na armádu na HDP tak snižují riziko výskytu vojenského převratu a zvyšují loajalitu vojáků.

Costa a Kahn (2003) zkoumali faktory skupinové vojenské loajality v americké občanské válce. Socioekonomické a demografické charakteristiky vojáků ovlivňují skupinovou loajalitu, protože utvářejí ideologii vojáků a ovlivňují jejich produktivitu v rámci organizace. Mezi tyto charakteristiky patří místo jejich narození, rodinný stav, věk a sociální postavení, jež je vyjádřeno pracovním zařazením, příjmem a gramotností vojáka.

Brauner (2016) se zabýval vztahem mezi objemem výdajů na armádu a stupněm loajality v autokraticky řízených státech. Autor tvrdí, že ozbrojené služby dostávají vysoké podíly státních rozpočtů, aby byla zajištěna loajalita armády, čímž se však snižují výdaje na rozvoj a sociální oblast. Drahé zbraně jsou často nakupovány spíše podle preferencí vojenských velitelů, než podle aktuální potřeby nebo podle schopnosti ozbrojených sil je udržovat. Generálové často zasahují do rozpočtového procesu, aby zajistili naplnění svých soukromých požadavků a přání. Kromě toho královská rodina udržuje důstojníky loajální vysokým platem a zvláštními výsadami, jako je zvláštní bydlení (Rubin, 1980). Je zřejmé, že taková privilegia značně zatěžují vojenské rozpočty.

Obecně je systémový přístup v ekonomické oblasti doporučován, nicméně existující publikace jsou zaměřeny zcela jiným směrem, nežli projekt OPSEC 2023. Kunc (2007) ve svém článku sice zdůrazňuje naléhavost systémového přístupu k řešení „ekonomizace“ armády České republiky a jejich činností obecně. Zaměřuje se zejména na hospodárné nakládání s alokovanými prostředky, rozhodně se však nezabývá problematikou loajality zaměstnanců. Smyslem systémového přístupu aplikovaného na ekonomický systém je dle autora, jak ve fázi analytické, tak ve fázi syntetické, odhalení příčin a důsledků ve výsledných projevech systému, hledání souladu reálného s očekávaným, vhodných postupů řízení systému, způsobů optimalizace systému etc. V rámci **analytické fáze** dochází k zpřesňování formulace řešeného problému, zpracování plánu postupu jeho řešení, definování prvků a struktury systému a jeho vazeb na okolí, určení cílů chování systému a objasnění jeho funkcí nebo určení kritérií pro hodnocení spolehlivosti a efektivnosti funkcí systému. Naopak ve **fázi syntetické** dochází k vytvoření modelu systému a simulace jeho funkcí nebo chování vůči okolí, jde také o optimalizaci chování systému, návrh způsobu řízení funkcí systému či zajištění požadované spolehlivosti a efektivnosti systému.

4.2. Rešerše ve vazbě na řízení lidských zdrojů a komunikační aspekty

Literární rešerše pro oblast **řízení lidských zdrojů** byla zaměřena primárně na odborné recenzované články a studie, které mají potenciál pomoci při řešení klíčové problematiky, kterou je rozhodování zaměstnanců v situacích, kdy budou volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin, nebo plněním činností, nezbytných pro chod a obranu státu a faktorů, které toto rozhodování ovlivňují.

Z novějších zdrojů lze v první řadě uvést článek autorů Rasa Smaliukienė & Svajone Bekesienė (2020) nesoucí název *Towards Sustainable Human Resources: How Generational Differences Impact Subjective Wellbeing in the Military?*, který je zaměřen na vliv generačního rozdílu na subjektivní wellbeing v rámci pracovního prostředí. Cílem článku bylo odhalit generační rozdíly vedoucí k subjektivní pohodě v práci a možné rozdíly v návaznosti na generační rozdíly. Autoři v článku testují teoretický model subjektivní pohody v práci jako složení několika dimenzí, které se liší mezi generacemi, včetně fyzického prožitku, kognitivního pracovního výkonu, hodnocení výkonu a vztahů a sociální a emoční schopnosti na pracovišti. K testování výzkumného modelu byla použita technika strukturální rovnice. Šetření bylo opřeno o dotazníkové šetření s 890 armádními profesionály litevských ozbrojených sil zastupujících tři různé generace. Výsledky podporují hypotézu, že generace má silný moderující vliv na složky subjektivní pohody v práci. Společenské vztahy, jako socio-emoční zážitek, jsou nejdůležitější složkou pohody v práci pro Generaci Z, zatímco sociální a emoční schopnosti hrají centrální roli v subjektivní pohodě v práci pro Generace X a Y. Klíčová zjištění tohoto výzkumu spočívají v tom, že subjektivní pohoda v práci je multidimenzionální fenomén, kde generace hrají významnou roli. Generace mají různé cíle a očekávání, takže jejich postoj k práci se také liší. Výše uvedené poznatky mohou být chápány pro projekt OPSEC jako přínosné z důvodu identifikace stimulů, které motivují jedince k rozhodnutí plnit své pracovní činnosti.

Problematické wellbeingu se věnoval i kolektiv autorů Irene M. W. Niks & Guido A. Veldhuis & Marianne H. J. van Zwieten & Teun Sluijs & Noortje M. Wiezer & Heleen M. Wortelboer (2022) ve své práci nazvané *„Individual Workplace Well-Being Captured into a Literature - and Stakeholders-Based Causal Loop Diagram“*. Ač článek není zaměřen na zaměstnance obrany, je přínosný pro vytvoření a naplnění komplexního smyčkového diagramu zaměřeného na individuální blaho zaměstnanců. Autoři vychází mimo jiné i z rozsáhlé literární rešerše. Relevantnost výsledků podtrhuje i skutečnost, že výsledky byly diskutovány s HR a zdravotnickými pracovníky dvanácti organizací pro získání kritické reflexe. Model by tak mohl být využit jako nástroj pro navrhování programů podpory wellbeingu zaměstnanců obrany, čímž by mohlo vést ke stimulaci pracovního zapojení.

Pokud se opět navrátíme do oblasti obrany, pak je vhodné zmínit Mituț Iulian (2011), jež se zaměřil na vliv organizačního stresu ve vojenském prostředí na spokojenost s organizací a zaměstnáním. Tedy na motivaci jedince systémem, který hraje zásadní roli při dosahování organizační dokonalosti v krizových situacích. Přičemž Mituț Iulian (2011) zdůrazňuje, že znalostními organizacemi je stres předvídatelný a úspěch zvládnutí krizové situace se tak odvíjí od antistresových strategií a nefinanční motivace jednotlivců.

Aby mohlo být plnění činností, nezbytných pro chod a obranu státu zajištěno, je vhodné zdůraznit také oblast získávání zaměstnanců a jejich angažovanost (loajalitu, případně motivaci). V návaznosti na to lze uvést poznatky z portugalské armády, které přináší kolektiv autorů David Pascoal Rosado & Ana Romão & Helga Santa Comba Lopes & Maria da Saudade Baltazar & Dinis Fonseca (2019). Článek se zaměřuje na naléhavost udržení talentu v Portugalské armádě. Autoři využívají data z personálního oddělení Portugalské armády, přičemž klíčová zjištění vycházejí z analýzy situace 4 883 vojáků, kteří opustili armádu mezi lety 2000 a 2017 (jednalo o odchody do zálohy či důchodu). Autoři upozorňují na specifčnosti vojenské kariéry a vojenských podmínek, které předpokládají (mimo jiné) plnou institucionální angažovanost, sebezapření a loajalitu vůči velitelské hierarchii, což tedy znamená menší individuální iniciativu při řízení vlastní kariéry. Upozorňují také na mechanismus záloh a předčasného odchodu do důchodu, který sloužil k přizpůsobení organizačním požadavkům, včetně potřeby zajistit kariérní postup a možnosti povýšení pro mladší personál. Autory bylo zjištěno, že téměř polovina z celkového počtu respondentů (46%) přešla do zálohy před dovršením plné doby služby. Čímž dokládají problematiku udržení kvalifikovaného personálu v rámci armády. Ostatně s tímto problémem se potýkají ozbrojené síly liberálních demokracií obecně. Upozorňují též na to, že ve skutečnosti se důvody předčasných

odchodů nemusí omezovat na finanční důvody. Pro účely projektu lze také využít poznatek autorů, že pokud jde o institucionální důvěru, jsou výzvy patrné především v budování pevnějších vztahů s občanskou společností pro lepší pochopení nezastupitelné role ozbrojených sil. Ostatně význam důvěryhodnosti armády v rámci občanské společnosti v rámci procesů řízení lidských zdrojů zdůrazňují i autoři Aurelia Teodora Drăghici a Adina Eleonora Spînu (2019) a to na příkladě Rumunska. Význam chápání obrany širší veřejností v případě geografie a kulturně blízkého Polska ostatně vidí jako klíčový i Jakub Adamkiewicz (2018). Dalším z faktorů pracovní motivace / motivace k setrvání ve výkonu práce je pak identifikace s firemní/organizační kulturou, což je poznatek opakovaně potvrzovaný v soukromých podnicích napříč sektory i zeměmi (Bernadetha Nadeak a Lamhot Naibaho, 2020, Anna Šenková, Kristína Šambronská, Jana Mitríková, Svetlana Maťková, Daniela Matušíková, 2016, Ilzar Daud, 2020, Hani Sakina Mohamad Yusof & Rudzi Munap & Muhammad Izwan Mohd Badrillah & Noor Raihan Ab Hamid & Romiza Md Khir, 2017). Přičemž se potvrzuje, že kultura organizace působí nejen na pracovní motivaci, ale na výkon práce samotný (Ryani Dhyan Parashakti, 2018).

Logicky navazující přínosnou oblastí je motivace nejen samotného zapojení, ale také motivace k vedení a ochoty vedení přijmout. Právě touto problematikou se zabýval Antek Kasemaa (2016) a to v případě Estonska. Studie se účastnil vzorek 517 vojenských a nevojenských osob z estonských obranných sil, estonské policie a studentů z univerzity v Tallinnu. Přičemž autor přichází s poznatkem, jak motivaci k vedení měřit.

Obdobně je v odborné literatuře čteně diskutována otázka záložníků v řadách armády a budování poolu potenciálních vojáků. Na příkladu Kanady, jakožto to jedné ze zemí s potřebou tvořit dostatečné kapacity záložníků, problematiku zkoumal Colin Busby (2010). Jako klíčové Busby spatřuje rozhodování těchto záložníků mezi setrváním ve svém civilním zaměstnání versus zapojení se do výkonu v rámci armády. Toto rozhodování v sobě má podobné prvky jako rozhodování mezi výkonem práce a ochranou vlastní rodiny, tedy téma, které je řešeno v práci projektu OPSEC.

České republice geograficky nejbližší poznatky přináší i Jakub Adamkiewicz (2018) z Polska, který na konkrétních případech vymezuje úlohu a zapojení zaměstnanců samospráv v polském obranném systému. Jak sám autor uvádí, úředník má malý význam ve vztahu k celému polskému obrannému systému v jeho velikosti a složitosti. Ovšem na bedrech každého z nich zvláště však spočívá povinnost a priorita v reakci na vznikající rizikové příznaky. Tím se jejich práce stává službou státu a občanům, která vyžaduje specifické zapojení. Bez náležité motivace by toto zapojení nebylo dostatečné pro obranné a bezpečnostní úkoly, což může vést k nevhodnému jednání v krizových situacích. Přičemž toto nežádoucí jednání je ilustrováno skrze situace nastalé v roce 2017. Příčinou selhání bylo nedostatečné zapojení/angažovanost, které bylo způsobeno každodenní rutinou a nevybočováním ze stanoveného rámce profesní činnosti. Dále autor zdůrazňuje absenci adekvátní emotivní podpory obrany pracovníků v jejich pracovním prostředí.

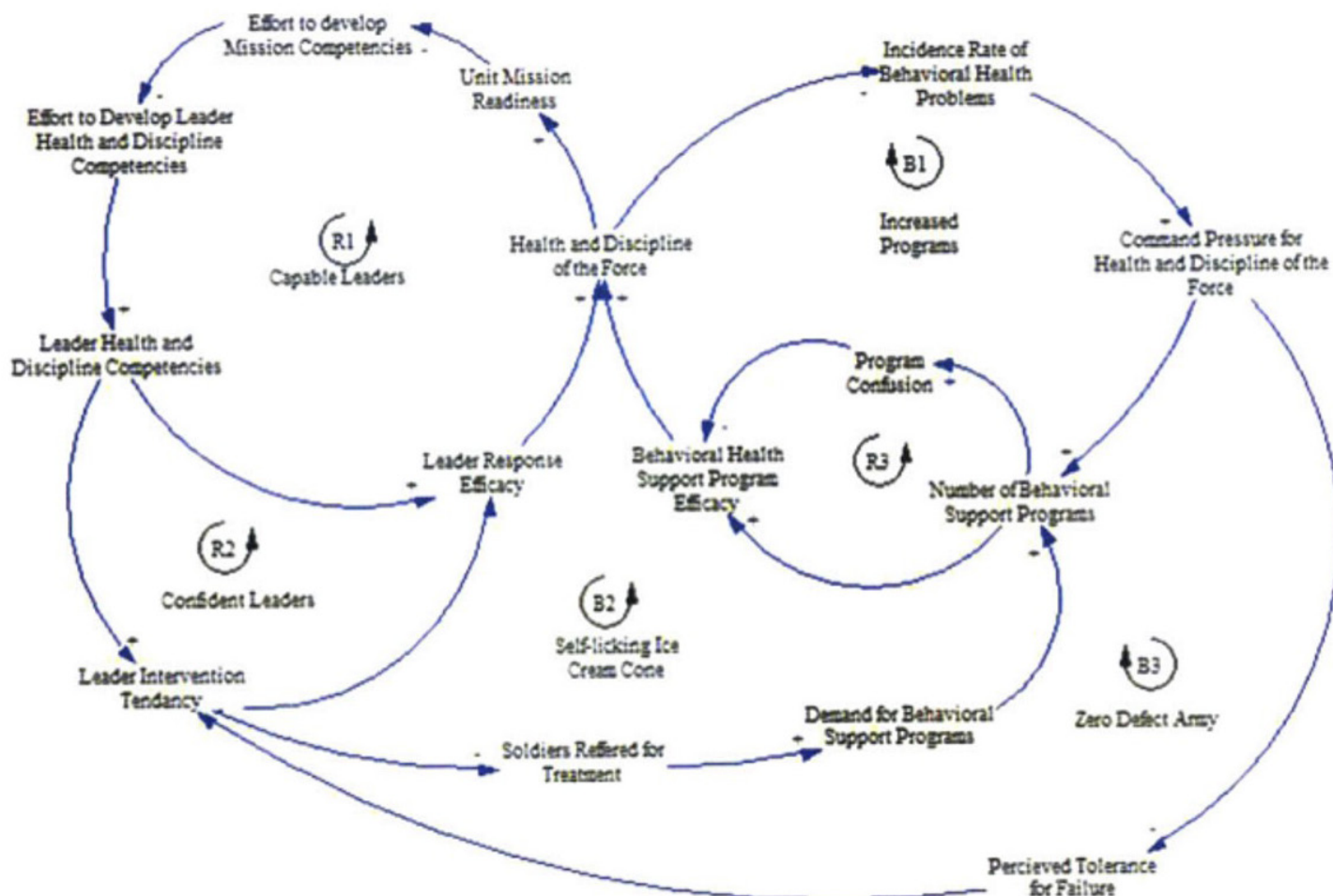
V neposlední řadě lze zdůraznit otázku zapojení žen v ozbrojených složkách. Například kolektiv autorů Kendi B. Arsitio a Milagros V. Gutierrez v roce 2023 publikoval článek nesoucí název „The Integration of Women in the Military: A Case Study“. Článek se zaměřuje na integraci žen do armády na Filipínách, zejména v rámci 10. pěší divize, a identifikuje jejich zkušenosti, strategie zvládání a postřehy. Ženy vnímaly své postavení pozitivně, často byly přijímány komunitou a považovány za „agenty změny“. Zásadní motivací pro ženy byla hodnota služby vlasti a pozorování postupných změn a přijetí žen v ozbrojených silách. Ženy v armádě vidí své postavení jako prostředek posílení postavení žen. Článek zdůrazňuje potřebu dalších studií zaměřených na podporu integrace žen v armádě, což může vést k rozvoji politik a zákonů podporujících rovnost a bezpečnost žen ve vojenské službě. Je nutné zdůraznit, že tato zjištění nemohou být zcela přenesena do českého prostředí (sociokulturní odlišnosti jsou v tomto případě zásadní). Na druhou stranu i Česká republika, obdobně jako vlády dalších evropských zemí se aktuálně potýká se zvýšeným apelem na dodržování rovného přístupu k ženám a mužům na trhu práce. Tento apel je umocněn například i stále relativně novou směrnicí EU 2023/970. Odlišné motivace, přístupy na jedné stra-

ně spolu s potřebou rovného přístupu na straně druhé je další oblastí, která by v rámci problematiky projektu OPSEC neměla být přehlédnuta.

Problematika **komunikačních aspektů** dopadu bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu se s využitím přístupu systémové dynamiky se nachází v dostupných zdrojích komplexněji rozpracovaných po roku 2000.

Fosmoe (2004) zkoumá problematiku zdraví a disciplíny vojáků USA jako zdroje konkurenční výhody, která není nahraditelná ani akvizicí technologicky vyspělých obranných systémů. V kontextu válečných intervencí v Iráku a Afghánistánu upozorňuje zejména na potřebu zkoumání disciplíny a motivace střední a nižší úrovně vojenského velení. Její příslušníci tvoří předmět zkoumání, který autor studie považuje za kritický z důvodu nedostatku pozornosti věnované jeho specifikům. Autor pojednává o dynamickém vztahu mezi osobností velitele, zdravím a disciplínou příslušníků jednotky s důrazem na efektivnost bojových misí. Metodologicky autor kombinuje kvantitativní analýzu publikované armádní literatury a kvalitativní terénní rozhovory, přičemž analyzuje architekturu armádního systému na podporu zdraví a disciplíny vojáků a poukazuje na rizika rozvoje schopností, pokud architektura systému není konzistentně spravována napříč řídicími úrovněmi. Autor aplikuje metodu objektového procesu na popis architektonických modelů politických systémů a systémové dynamiky, aby vysvětlil vývoj systému po 11. 9. 2001. Autor naznačuje, že existuje určité riziko v tom, že armáda nedokáže efektivněji řídit zdraví a disciplínu vojáků v důsledku toho, že nedokáže správně popsat zamýšlenou architekturu systému na podporu zdraví a disciplíny armády napříč jednotlivými úrovněmi řízení. Jako kritické oblasti byly identifikovány: 1) kvalita politických rozhodnutí; 2) změna povahy ozbrojených konfliktů z národních na zaměřené na konkrétní skupiny (separatistický, resp. náboženský terorismus); 3) změna věkové struktury v armádě a výkon velících funkcí mladšími.

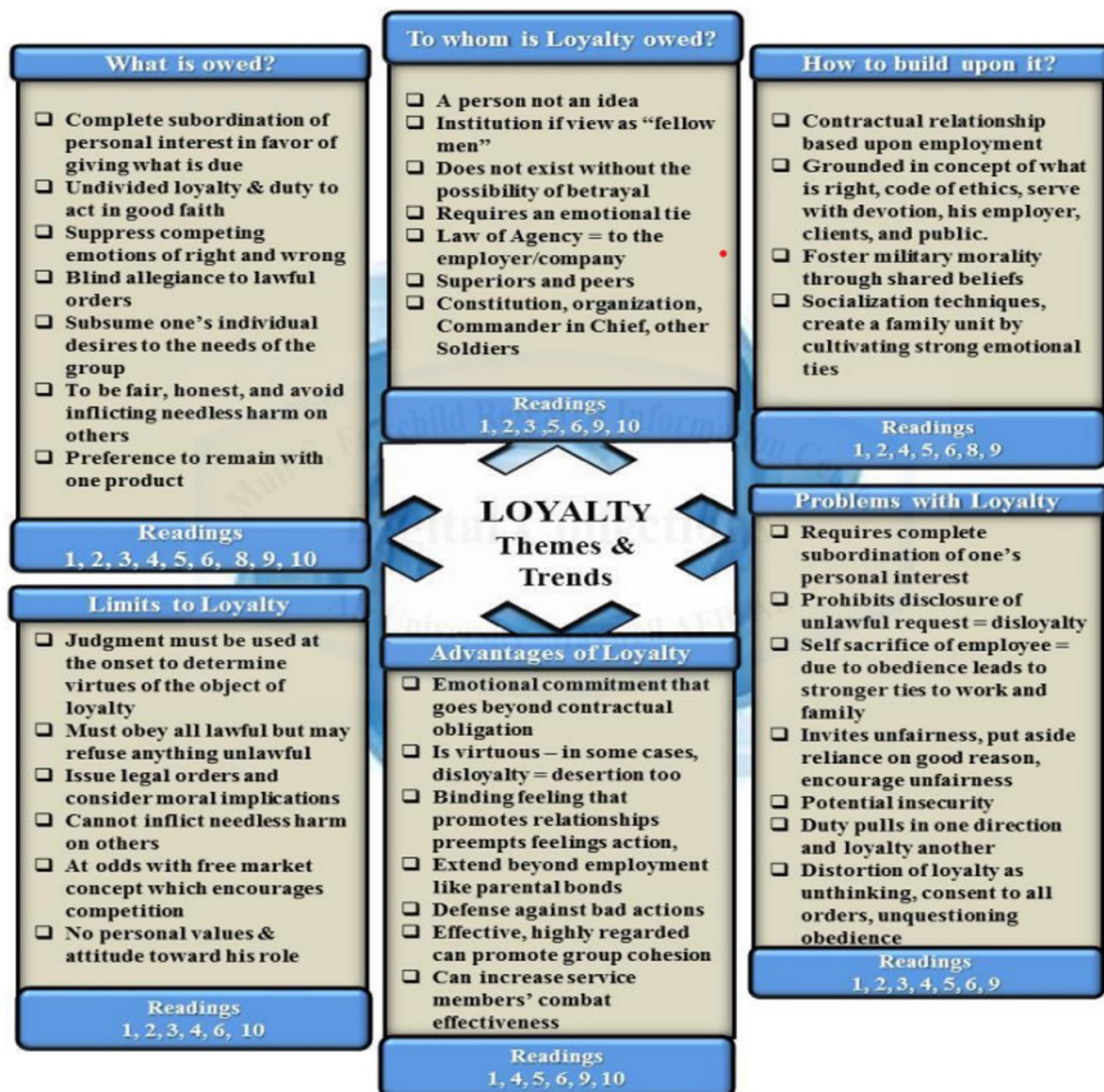
▼ obr. 12 Smyčkový diagram zdrojů konkurenční výhody



zdroj: Fosmoe (2004)

Anderson (2009) analyzuje s využitím systémového přístupu problematiku možných příčin občanské neposlušnosti. Jeho závěry jsou po kritické revizi využitelné i pro potřeby zkoumání dopadu bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu. Konstatuje, že zásadními faktory občanské neposlušnosti jsou: 1) podpora vlády (subjektivní vs. celospolečenská); 2) délka času na přijetí rozhodnutí; 3) kvalita právního systému (povaha sankce vs. vymahatelnost práva).

Gipson (2017) poskytuje historický exkurz a analýzu trendů loajality v armádě. Jeho studie je využitelná pro potřeby identifikování současných zdrojů motivace a loajality v kontextu zkoumání dopadu bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu, a to zejména revizí popsaných limitů a problémů s loajalitou.

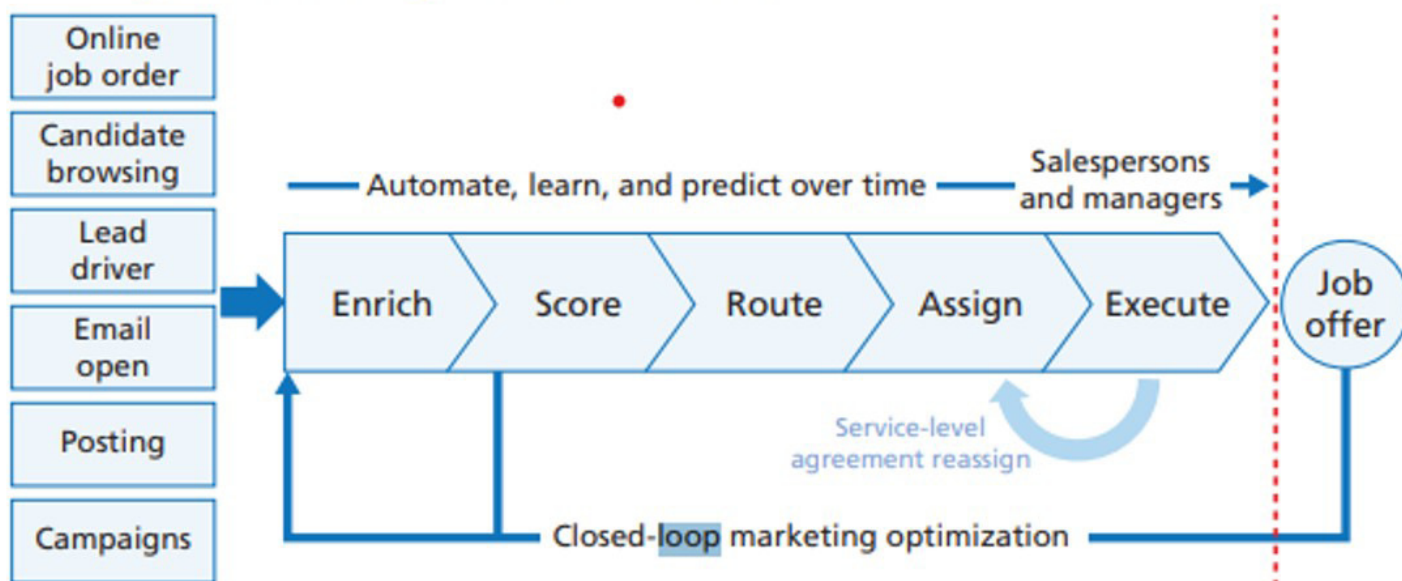


zdroj: Gipson (2017)

Lim et al. (2019) řeší ve svém výzkumu problematiku marketingového zajištění náborů do armády, která má v kontextu zkoumání dopadu bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu rovněž značnou vypovídací schopnost. Pojednávají o významu konceptu tzv. velkých dat při oslovování předdefinovaných potenciálně náborovatelných mikrosegmentů populace a následně představují konkrétní možnosti komunikace s nimi.

Recruiting as a leads funnel

Thinking about recruiting as a marketer would



zdroj: Lim et al. (2019)

Stadnyk (2019) reviduje korporátní komunikační modely pro potřeby zvyšování loajality v kanadských ozbrojených silách. Konstatuje, že způsob, jak začít se změnou komunikační kultury, zahrnuje tři hlavní teorie: a) velitelé musí přijmout komunikaci jako funkci své práce, b) když ozbrojené síly začnou zacházet se svými příslušníky jako se zúčastněnými stranami, a ne s příjemci, tito příslušníci se stanou tzv. ambasadory ozbrojených sil a c) v souladu s přístupem zúčastněných stran vede symetrická komunikace k loajálnějším a angažovanějším příslušníkům ozbrojených sil, kteří věří, že jsou hodnotní. Publikace má převážně řešeršní charakter, je z metodologického hlediska složena z několika případových studií a autorovy závěry jsou značně subjektivizovány.

Harris (2020) následně rozvíjí problematiku transpozice tradičních komunikačních schémat do oblasti ozbrojených sil, přičemž se soustřeďuje zejména na sociální síť jako médium komunikace v ozbrojených silách USA. Stejně jako v předchozím případě má jeho publikace převážně řešeršní charakter a je z metodologického hlediska složena z několika případových studií, což vede k tomu, že autorovy závěry jsou značně subjektivizovány. Autor konstatuje, že armáda Spojených států amerických by měla podporovat používání sociálních médií jako nástroje interní komunikace a řízení tým, že poskytne rámec pro zapojení sociálních médií a podpoří jejich uplatňování na všech úrovních řízení.

Kljajic (2022) se věnuje otázce interní komunikace a jejího motivačního charakteru v srbské armádě. Svůj výzkum metodologicky koncipuje popisně a řešeršně a konstatuje, že interní komunikace má silný motivační charakter, posiluje disciplínu vojáků a je nezbytnou při rozvíjení smyslu pro povinnost a zodpovědnost.

Současná praktická koncepce zvyšování angažovanosti a motivace příslušníků ozbrojených sil USA zdůrazňuje jako hlavní faktory 1) finanční výpomoc; 2) zdravotní péči; 3) podpora manželů; 4) pomoc rodičům; 5) služby tzv. „single“ příslušníkům; 6) asistence při stěhování za účelem bydlení a nasazení a 7) on-line vzdělávání (dostupné na: <https://www.defense.gov/>, 2023)

4.3. Rešerše ve vazbě na právní aspekty

V **právním oboru** se institut „systémový přístup“ nevyskytuje a není jako takový speciálně realizován. V nejširším slova smyslu jej lze uchopit jako systémový (nenáhodný) přístup k interpretaci správně-právních norem obsažených ve správně-právních předpisech. A dále pak v souladu s judikaturou ÚS ČR, ESLP a NSS jako systémový (neustálý, permanentní) přístup k předvídatelnosti veřejného práva a systematickou (permanentní, soustavnou) absorpci zásady legitimního očekávání ve veřejném právu a činnosti veřejné správy. Při plnění grantového úkolu OPSEC lze synergicky a efektivně použít všeobecnější myšlenku z publikace Šusta (2023b, s. 54), že každá aktivita má vedlejší efekt, která je určitě nepřímo využitelná v našem oboru. A dále pak zásadu z téhož díla (s. 94) – nestavět projekty (a možná ani právní předpisy a právní normy v nich obsažené) stylem vítěz bere vše.

Příspěvek autorek Jakubcová a Holubová (2023) poukazuje na specifické duální postavení příslušníků Policie ČR v kontextu dezinformačního působení. Tito se nacházejí nejen v postavení příjemců dezinformačních obsahů (stejně jako zbytek společnosti), ale zároveň jsou na ně optikou profesního statusu, který jim zákon přiznává, kladeny zvláštní nároky a požadavky. Ty se týkají jak oblasti jejich osobní integrity a odolnosti, tak i schopnosti rozpoznat dezinformační obsahy, žádoucím způsobem se vůči nim vymezit, identifikovat jejich původce a relevantně proti nim ve smyslu trestního řádu také postupovat. Právě v tomto ohledu musí disponovat potřebnými dovednostmi, schopnostmi a kompetencemi, které jim umožní v maximální možné míře dezinformační obsahy rozpoznávat, ověřovat jejich zdroje, či připisovat autorství konkrétním osobám, v jejichž případě by v úvahu přicházely trestněprávní konsekvence. Autoři příspěvku předkládají metodologii řešení spočívající v propojení výstupů v rovině strategické (koncepční), metodické a edukační, zaměřených na posilování odolnosti příslušníků Policie ČR a navyšování jejich kompetencí v oblasti čelení dezinformačnímu působení.

Právní úprava bezpečnostní a obranné politiky v ČR je dostatečná a široká, má kořeny v právu Evropské unie. V souladu se systémovým přístupem nutno varovat před nahodilými kroky ve změnách legislativy, které mají dlouhodobé dopady na společnost. Ke změně zákonů přistupovat jen v krajních momentech (ultima ratio). Především je nutné respektovat právní vymezení postavení příslušníků ozbrojených sil, nutno k němu přistupovat sice bez zbytečného patosu, avšak současně odpovědně a s vědomím dlouhodobějších perspektiv.

Právní vymezení postavení příslušníků ozbrojených sil:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR.
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších ústavních zákonů.
- Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky.
- Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.
- Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky.
- Zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon).
- Zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze.
- Zákon č. 15/2015 Sb., o zrušení vojenského újezdu Brdy, o stanovení hranic vojenských újezdů, o změně hranic krajů a o změně souvisejících zákonů.
- Zákon č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech.
- Zákon č. 310/1999 Sb., o pobytu ozbrojených sil jiných států na území ČR.

Právní vymezení postavení příslušníků bezpečnostních sborů:

- Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Platí pro: Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů (GIBS), Bezpečnostní informační služba (BIS) a Úřad pro zahraniční styky a informace (ÚZSI).

Právní vymezení postavení státních úředníků:

- Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě – pro státní úředníky

Právní vymezení postavení úředníků územně samosprávných celků:

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (obecní a krajské úřady).

4.4. Rešerše ve vazbě na bezpečnostní aspekty a řízení rizik

Problematika **analýzy a zvládání rizik** je obecně poměrně podrobně popsána v české literatuře (viz například Tichý, 2006; Škrála, Škrlová, 2008; Šefčík, 2009; Kruliš, 2011; Smejkal, Rais, 2013; Šupšáková, 2017; Půček, Ochrana, 2020; Půček, Páleníková, 2022; Půček a kol. 2023; normy ISO 31000, ISO 31010, ISO 37001 a podobně). Terminologie používaná v rámci řízení rizik a příležitostí obvykle vychází z pojmů dle normy ISO 31000. Většina uvedených prací pracuje při hodnocení rizik s dvojkriteriálním hodnocením (pravděpodobnost výskytu krát dopad, případně pravděpodobnost výskytu krát zranitelnost). Z hlediska systémové dynamiky jde o statické metody. Stejně tak přístupy, které využívají tříkriteriální hodnocení (Ochrana, Půček 2017; Plaček 2019), které pro veřejný sektor pro hodnocení rizika korupce nebo podvodů používají pravděpodobnost výskytu krát dopad krát odhalitelnost. Z hlediska metodiky rizik je zajímavý projekt v rámci evropského projektu Interreg IIIC SIPROCI s názvem „Meziregionální reakce na přírodní a člověkem způsobené katastrofy“, na kterém se podílelo 13 partnerů ze 7 evropských států včetně ČR. Ve vazbě na hodnocení rizika katastrof je třeba též brát v úvahu rámec SENDAI (2015), HFA2 (2013), dokumenty Evropské komise (například EC-ECHO 2021). Literární rešerše pro oblast bezpečnostních aspektů a rizik byla zaměřena primárně na odborné recenzované články a studie, které mají potenciál pomoci při řešení klíčové problematiky, kterou představují „bezpečnostní aspekty a výzvy (rizika)“ – podle možností s přesahy do oblasti loajality, ideálně do situací, kdy budou zainteresovaní aktéři (příslušníci ozbrojených sil, případně personál jiných institucí) volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin, nebo plněním činností, nezbytných pro chod a obranu státu a faktorů, které toto rozhodování ovlivňují.

Téma je možné strukturovat do několika okruhů, zejména s ohledem na to, jak těsně se vztahují k vojenskému prostředí jako takovému.

- 1) Studie, které se věnují vojenské/armádní subkultuře v užším smyslu slova
- 2) Studie, které se věnují spíše policejní subkultuře, kdy některé aspekty jsou do vojenského/armádního prostředí přenositelné
- 3) Studie, které se věnují spíše oblasti veřejné nebo státní správy, administrativy, kdy některé aspekty jsou do vojenského/armádního prostředí přenositelné

V textu této rešerše jsou obsaženy studie prvního typu, tedy ty, které se věnují vojenské/armádní subkultuře v užším smyslu slova. Studie, které se věnují **policejní subkultuře a oblasti veřejné nebo státní správy či administrativy, jsou v kapitole 4.5.**

Z aktuálních zdrojů lze v první řadě uvést článek kolektivu pod vedením Ariefa Rachmana (2023), nakolik jeho využitelnost je limitována odlišností popisovaného prostředí. V textu zaznívá, že dynamika konfliktu v Jihočínském moři začala vstupovat do nové fáze. Studie si klade za cíl poskytnout analýzu konceptu strategie indonéských ozbrojených sil, směrem ke konkurenční výhodě v regionu Jihočínského moře. Studie využívá analytický přístup s kvalitativní metodou průzkumu sekvencí podpořenou některými kvantitativními údaji. Pro podporu studie byly použity PEST (politická, ekonomická, sociokulturní, technologická) analýza a SWOT analýza. Kromě toho tato studie také využila metodu analytického hierarchického procesu (AHP), aby poskytla analýzu strategické hodnoty a citlivosti jako analýzu scénáře strategie směrem ke konkurenční výhodě. Na základě výsledků výzkumné analýzy byla získána strategie rozvoje schopností indonéských ozbrojených sil, která se skládá ze šesti substrátových aspektů s osmi subfaktorů: Kombinace všech složek a silné stránky při zvládání narušení bezpečnosti v Jihočínském moři (0,162); zvýšená kompetence lidských zdrojů (0,159); rozvoj integrovaných obranných sil a schopností (0,147); ochrana informačních systémů a státního tajemství (0,145); rozvoj obranných zařízení a infrastruktury (0,109); zvyšování kapacit a schopností modernizace zpravodajské techniky (0,093); využití a budování

kapacit národního obranného průmyslu (0,089); rozmístění jednotek indonéských ozbrojených sil v Jihočínském moři (0,075). Očekává se, že tato studie poskytne strategickou oporu ke zvýšení schopností na základě konkurenční výhody.

Text, jehož autory jsou Asif Maaria Hussain a Mohammed Ishaq (2016) reflektuje měnící se politické a právní prostředí Spojeného království od roku 2000. Proměny v širší společnosti povýšily otázky rovnosti a rozmanitosti do popředí v celém veřejném sektoru, včetně britských ozbrojených sil. Tento výzkum zdůrazňuje klíčový vývoj v britské armádě a zaměřuje se jak na pokrok, tak na výzvy, kterým síly stále čelí. Ozbrojené síly sice implementovaly řadu politických iniciativ, ale přetrvávající diskriminace a dilemata v širším prostředí (diskriminace na základě věku a zdravotního stavu – což je s ohledem na ozbrojené síly značně určující) představují trvalý výzvy.

Bylen (2010) konstatuje, že podle expertů na oblast mezinárodní bezpečnosti je armáda do jisté míry velkou manažersky řízenou organizací jako každá jiná; je zde třeba nakládat se zdroji, provozovat informační systémy a podobně. Řeší se zde logistika, lidské zdroje, rozvoj a zavádění nových funkcionalit. Zavádění nových nástrojů a výsledků vědy a výzkumu, který je někdy prováděn vlastními silami, klade nároky na personál – a ne všichni jsou schopni, ochotni a nadšení ze zavádění nových procesů.

Studie (disertační práce) z roku 2009, jejímž autorem je Christoph Hatschek konstatuje, že od dubna 1998 získaly ženy v Rakousku všechny možnosti vykonávat vojenskou službu na dobrovolném základě. Integrace žen do instituce, kterou prakticky po staletí ovládali muži, ve skutečnosti pouze reagovaly ozbrojené síly na vývoj, který společnost jako celek údajně již dokončila. Strukturální změny v ozbrojených silách, které začaly v 90. letech XX. století, nakonec vedly k faktickému otevření armády pro ženy. Přijetí žen do služby se zbraněmi však stále představuje jednu z nejzásadnějších změn a nejrozsáhlejších reforem rakouských ozbrojených sil v posledních letech. Historický přehled ukazuje, že ženy byly v průběhu staletí spojeny s armádou různými způsoby, přičemž se jen zřídka mohly samy rozhodnout, kdy a jak by se chtěly zapojit. Toto vojenské nasazení samo vždy probíhalo po extrémně úzké hranici tradičních společenských hodnot. Ty se vyznačovaly údajně „přirozenou“ ženskou „mírumilovností“. Armáda jako instituce vždy tvořila pouze zrcadlový obraz příslušné společnosti, ale především jejich postulovaných hodnot a norem. To vyústilo v extrémně dlouhotrvající formální argument proti zásadě umožnit ženám sloužit v armádě. Jen ve výjimečných případech a v reálných časech krize by ženám mělo být dovoleno vystoupit z „pečovatelské rezervy“ a bojovat bok po boku s muži v zákopech nebo pracovat jako spolubojovnice v obranných bojích, revolucích nebo v hnutích odporu. Otevření rakouských ozbrojených sil ženám v roce 1998 tedy nebylo založeno ani tak na vojenské nutnosti, jako na vyjádření požadavku společnosti jako celku. V praxi by se však tradiční vzory měly často ukázat jako udržitelnější, než bylo oficiálně vnímáno. Vztah k projektu je potenciálně silný, kdy je možné klást do protikladu loajalitu žen a loajalitu mužů (ve vztahu k rodině, kolektivu spolubojovníků jinak)². Jedná se o komplexní pojednání, kde jsou jednotlivá dílčí témata předmětem analýzy zdrojů, sekundární literatury, oficiálních dokumentů – ale i sledování statistik, politických rozprav a mediálních vyjádření. Je třeba připravit integraci žen do ozbrojených sil již od počátku, protože mužští nadřízení, školitelé, i samotné ženy, byli postaveni před zcela novou (každodenní) vojenskou situací. I přes deset let integrace se zdá, že některá tradiční genderová klišé jsou stále hluboce zakořeněna. Rakousko ale není ojedinělý případ. Protože ani v těch zemích, kde jsou ženy desítky let integrovány do armády, stále neutichá diskuse o užitečnosti jejich přítomnosti. Na mnoha místech stále převládá jakási „experimentální situace“, neboť v zásadních ohledech se zdá, že dodnes nebylo nalezeno zcela uspokojivé řešení pro odstranění tření mezi vojáky.

Rudischhauser a Mayer (2019) konstatují, že bezpečnost Evropy je ohrožena mnoha způsoby. Mezinárodní pořádek se vytrácí a mír a bezpečnost jsou ohroženy tak, jako již dlouho nebyly.

² Téma přítomnosti žen v ozbrojených silách, pokud je pro Armádu České republiky významné. Je, například, loajalita žen, odlišná od loajality mužů – je žebříček hodnot u žen vychýlen více směrem k rodině atd.?

Rámcové podmínky pro společnou evropskou bezpečnostní politiku se zásadně změnily, a to především kvůli agresivnějšímu postoji Ruské federace, rostoucímu sebevědomí a zvýšené projekci moci Čínské lidové republiky, ale také kvůli stále většímu izolacionismu prezidenta Donalda Trumpa. Základ pro společnou bezpečnostní politiku se dále také zmenšuje v důsledku vývoje v Evropě (BREXIT, populismus, politické napětí mezi členskými státy). Nové nebo obnovené nástroje, jako je posílená strukturovaná spolupráce v rámci společné obranné a bezpečnostní politiky, mohou v omezené míře přispět k tlumení tohoto tlaku. Stávající nástroje společné obranné a bezpečnostní politiky je však třeba důsledně a rychle dále rozvíjet a evropskou integraci je třeba posouvat dále, například postupným rušením principu jednomyslnosti. „Evropská rada bezpečnosti“ by také mohla představovat první mezikrok. Severoatlantická aliance však bude pro bezpečnost Evropy významná ještě dlouho. Vojsky je „evropská armáda“ ještě daleko. Pokud by se Spojené státy americké skutečně obrátily k Evropě zády, pouze sjednocená a silná Evropa se společnou obranou a bezpečnostní politikou hodnou toho jména, s dlouhodobým cílem evropské armády, bude schopna chránit svou bezpečnost a hodnoty společně a nakonec se trvale bránit.³

Issac. G. Gipson, veterán různých součástí ozbrojených sil Spojených států amerických, nyní v rámci Air War College a Air University ve studii z roku 2017 definuje některé stěžejní pojmy, s důrazem na pojem loajalita (Gipson, 2017). Loajalitu lze charakterizovat jako praktickou dispozici k setrvání ve vnitřně ceněné (i když ne nutně „objektivně“ cenné) asociační vazbě, kde to zahrnuje potenciálně nákladný závazek zajistit nebo alespoň neohrozit zájmy nebo blaho objektu loajality. Zmíněna je i výslovně loajalita ve vztahu k vojenské profesi. Text jako celek představuje hloubkovou studii loajality v armádě. Autor je toho názoru, že loajalita je základním kamenem úspěšné služby. Vojenská loajalita přesahuje závazek a důvěru. Nezbytně překračuje hranice rodiny, přátelství, země a náboženství tím, že vyžaduje, aby se členové služby podřídili vyšší úrovni oddanosti. Přísaha inspiruje nebo vyžaduje loajalitu členů služby, zatímco vojenští vůdci musí zajistit, aby byla složena. Proto je dobré porozumění loajalitě nezbytné pro pochopení její role v povolání zbraně. Deset dílčích studií z různých oborů se používá k prozkoumání důležitých nuancí loajality, jako je komu nebo čemu dluží, její limity, jak ji budovat a její nectnosti. Konečně analýza společných trendů ukazuje, jakou roli hraje vojenská loajalita v povolání zbraní jako klíč k úspěšným vojenským operacím v míru a ve válce. Vojenská loajalita je závazek a důvěra povýšená na nejvyšší úroveň. Je to jeden ze základních kamenů vojenské služby a úspěšné operace jsou závislé na vojenské operační loajalitě. Závazek začíná souhlasem se službou, který je obsažen v přísaze. Bezprostředně po přísaze si členové služeb mezi sebou vytvoří pouta důvěry, když formulují skupinovou identitu během základního výcviku. Vojenská loajalita je klíčovou složkou vojenské operační loajality, ve které příslušník služby zahrnul všechny konkurenční zájmy a dokonce zabíjí na obranu země, čímž se dopustí toho, co někteří považují za zavedenou morální chybu. Pouze bezúhonný vůdce může rozvíjet využití loajality člena služby k vojenské profesi a rozvíjet operační vojenské vedení. Tento vůdce musí sladit svá slova se svými činy, aby inspiroval loajalitu, když řídí operační mise. Dále má povinnost vydávat právní řády, které jsou v dobré víře a podporují obranu národa. Stejně tak mají členové služby povinnost plnit rozkazy. Vojenská operační loajalita je to, co dělá ozbrojené síly úspěšnými. Lídři musí vyvážit loajalitu a pěstovat ochotu podříditi si všechny konkurenční zájmy, zvláště když zavedené společenské normy mohou naznačovat, že následná služba, kterou musí členové přijmout, je podle některých morálně špatná.

Müller, Fey, Mannitz a Schörnig (2010) zkoumají napětí, které rámuje tzv. „druhá společenská smlouva“ – tedy vztah mezi společností, vládou a ozbrojenými silami. Jedná se primárně o policy paper, shromažďující určité argumentační proudy, ohledně nutnosti či ne-nutnosti zahraničního vojenského angažmá (v Německu či všeobecně). Myšlenka společenské smlouvy tvořila základ demokratických struktur již od Johna Locka. Moderní demokracie uzavírají dru-

³ Poznámka: Téma je inspirativní například s ohledem na nadcházející aktualizaci Bezpečnostní strategie České republiky.

hou, většinou nepsanou společenskou smlouvu, která upravuje zvláštní vztahy mezi společností, vládou a ozbrojenými silami a z toho plynoucí vzájemné závazky: Vojáci staví zájmy národa před své vlastní a podřizují se kontrole politického vedení, vzdávají se důležitého základního práva a při výkonu své služby jsou odhodláni přinášet osobní oběti, dokonce i vlastní životy. Na oplátku musí být schopni od politiky a společnosti očekávat, že se s nimi bude zacházet spravedlivě, budou přiměřeně vybaveni a bude o ně postaráno. Především však mohou očekávat, že budou vysíláni pouze do misí, ve kterých lze jejich úkol splnit podle rozumného lidského úsudku. „Druhá společenská smlouva“ jasně říká, že vojáci v rámci demokratické společnosti nejsou pěšáky na šachovnici, ale občané v uniformě. Máte právo být nasazeni pouze po mimořádně pečlivém zvážení, které zahrnuje všechny obavy. Požadavky na zdůvodnění vyslání nemohou být nic jiného než zásadní. Tato zpráva přispívá k veřejné debatě o změnách bezpečnostní situace, o nichž se od konce konfliktu mezi Východem a Západem diskutovalo, ale dosud nebyly zcela zpracovány. Operace v zahraničí získaly pevné místo v bezpečnostní politice, i když jejich důsledky nebyly plně zváženy. Praxe nedostatečně odůvodněných rozhodnutí jde ruku v ruce s rizikem odcizení společnosti, politice a ozbrojeným silám. Tmel, který spojuje armádu se společností, se nemůže skládat pouze z institucionalizované demokratické kontroly ozbrojených sil, ale musí se rozšířit i na procesy budování důvěry v rámci společnosti a partnerství. Patří sem i občanská společnost, která se zajímá o osud svých vojáků. Empiricky lze pozorovat, že mise Bundeswehru v 90. letech na Balkáně a od roku 2001 v Afghánistánu nebyly „nutné války“ sebeobrany, ale „války svobodné volby“ – proti příslušným misím mohl rozhodnout i parlament a vláda. O to více je nutné připravovat rozhodnutí co nejpečlivěji. Reforma obranné struktury, o které rozhodl kabinet, rozšiřuje možnosti Bundeswehru zasahovat a zohledňuje tak novou strategickou koncepci Severoatlantické aliance. Realizace hodnot reprezentovaných aliancí – také ve formě „humanitárních intervencí“ – činí rovnocenným cílem cíl kolektivní obrany. To však nebylo doprovázeno důkladným prověřováním užitečnosti takových úkolů na základě předchozích zkušeností. Složitost nových typů misí (udržování míru, budování míru, humanitární intervence) a nárůst počtu misí od konce studené války vedly k rozdílným nárokům na profil vojáků. Od příslušníků ozbrojených sil se nyní vyžaduje nejvyšší kognitivní, intelektuální a psychologické schopnosti; Vojáci musí být stejně kompetentní v udržování míru jako v boji. Demokracie reagují na změněné profily misí zvyšující se profesionalizací svých ozbrojených sil. Tento trend přináší do civilně-vojenských vztahů nové výzvy. Jsou zvládnutelné, ale vyžadují pečlivé zacházení, například v praxi náboru. Demokratičtí činitelé s rozhodovací pravomocí se musí vypořádat s rostoucími výzvami nových forem angažovanosti; na jedné straně musí svému obyvatelstvu ospravedlňovat „války svobodné volby“, přičemž vojenské operace zásadně neodmítají, ale přistupují k nim s jistou skepsí a s ještě větší skepsí reagují na vlastní ztráty. Na druhé straně „druhá společenská smlouva“ i osobní tlak svědomí ze strany rozhodovatele volají po copingových strategiích. Politici našli dvě odpovědi: na jedné straně vojensko-technické snižování rizik, na druhé straně psychologické a rétorické potlačování. Ani jeden z nich není přesvědčivý, protože mají tendenci problém spíše odkládat nebo potlačovat, než ho řešit. Aby se zabránilo hrozícímu odcizení mezi společností, politikou a armádou, musí být rozhodnutí o nasazení připravována mnohem pečlivěji a důkladněji. Existuje střet mezi tím, co se od vojáků vyžaduje psychologicky a operačně. Transformace techniky a organizační kultury již značně zatěžují „občany v uniformách“. Kromě toho také mění vztah mezi vojáky, politikou a společností. Mise v zahraničí jsou ospravedlněny rozsáhlým a diskutabilním chápáním národní bezpečnosti nebo slouží k obnovení regionálního či globálního řádu či morálních cílů, přičemž obojí vyžaduje zdoluhavé a vždy zpochybňované zdůvodňování. Všechny tyto mise jsou podmíněné: mohou pro ně existovat dobré důvody, ale existují také dobré důvody proti nim. Také „držet se mimo“ je rozumnou alternativou, pokud důsledky pasivity nejsou výrazně negativnější než zásahy.

Andrey Manoilo a další autoři (2021) konstatují, že jednou z klíčových tendencí moderního mezinárodního vývoje je rostoucí význam „faktoru moci“. V této souvislosti byl zahájen dlouhodobý proces potenciálního růstu ozbrojených sil členských států Severoatlantické aliance. Tento

proces vykazuje zvláštní význam při růstu nových nekonvenčních hrozeb (jedním ze spouštěčů transformace Aliance se mimo jiné stala koronavirová krize). Tento aspekt je důležitý z vědeckého i praktického hlediska. Základními podklady pro analýzu jsou oficiální dokumenty vojenských útvarů a také materiály souvisejících informačních center, které odhalují parametry perspektivní podoby ozbrojených sil zkoumaných zemí. Statistické zprávy a zprávy ze summitů Aliance rovněž zaujímají zvláštní místo. Analýza: Cílem článku je výzkum procesů budování ozbrojených sil v Německu a Norsku pro budoucnost. Tyto případové země mohou ukázat tendence vojenského vývoje evropských členských států Aliance jako celku s přihlédnutím k rozdílům mezi Německem a Norskem z hlediska geografické polohy, počtu obyvatel jako hlavního lidského zdroje ozbrojených sil. Sledována je dynamika vztahů mezi „historickým Západem“ a Ruskou federací, která umožňuje charakterizovat celkové trendy vojenského a politického vývoje evropských členských států Aliance. Výsledek: Je prokázáno, že růst vojenského potenciálu je založen na dvou hlavních skupinách důvodů. První je důsledkem strategického zhoršení vztahů mezi Západem a Ruskou federací od poloviny roku 2010. Druhým je, že ozbrojené síly evropských členských států Aliance dosáhly „spodní“ pozice téměř ve všech kvantitativních parametrech. Pokračující trend snižování číselných ukazatelů (lidé i technologie) hrozí snížením role státu na světové scéně. Proto je přirozené vidět touhu Německa stát se „rámcovým národem“ při náboru rotujících skupin Aliance v Evropě, stejně jako při rozmisťování mírových misí mimo oblast odpovědnosti Aliance, což nevyhnutelně vede k rozsáhlému zvýšení počtu ozbrojených sil a nákladů na jejich modernizaci. V případě Norska dochází k transformaci ozbrojených sil v podmínkách odmítnutí navýšení zahraničních lidských zdrojů a posílení hodnoty vojenské přítomnosti partnerů (především to platí pro Spojené státy americké) především v procesu reorganizace národního systému územní obrany.

Eyal Pecht a Asher Tishler (2011) hledají propojení mezi vojenským zpravodajstvím a optimální alokací státního rozpočtu. Zpravodajské činnosti, definované jako zahrnující proces sběru dat a analýzy znalostí pro rozhodování vojenské a vládní hierarchie, jsou vnímány jako podpora dosahování tří cílů: (a) hodnocení schopností a záměrů protivníků; (b) posílení schopností vlastní armády zvýšením účinnosti jejích zbraňových systémů a snížením účinnosti zbraňových systémů soupeře; (c) zpravodajská převaha přináší výhodu nad soupeřem, zejména pokud se jedná o odstrašení a předvídaní (preempci). Vyvíjíme a analyzujeme statické (deterministické, pro jedno období vhodné) modely, ve kterých dvě soupeřící země soupeří ve zbrojení. Současné výsledky ukazují, že optimální výdaje na zpravodajství každého soupeře jsou pravděpodobně, ale ne nutně, monotónní rostoucí funkcí s ohledem na: (a) vládní rozpočet; (b) účinnost zpravodajského aparátu; (c) míru konzervatismu osob s rozhodovací pravomocí. Analyzovány jsou také scénáře, ve kterých se oba rivalové kromě obvyklého závodu ve zbrojení účastní i vědomostního (vědeckovýzkumného) závodu. V takových případech může země s vyšší zpravodajskou efektivitou (díky kvalitnímu lidskému kapitálu) donutit svého rivala utrácet značné prostředky na zpravodajství, a získat tak podstatnou výhodu v oblasti bezpečnosti a blahobytu. Nakonec studie uvádí aplikaci modelu na izraelsko-syrské závody ve zbrojení.

Studie Kristýny Binkové (působí na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany jako akademický pracovník a od roku 2022 taktéž jako vedoucí Skupiny managementu Katedry řízení zdrojů) z roku 2018 se přímo týká Armády České republiky a představuje teoretická východiska problematiky kariérového řízení a úskalí uplatnění vojáků z povolání na trhu práce, nastínit současný stav specifické oblasti řízení kariéry u Armády České republiky, popsat systém přípravy vojáků na druhou kariéru v České republice a Polsku a najít preference související s tímto tématem u vybrané skupiny vojáků. Na závěr si klade za cíl navrhnout opatření pro inovaci stávajícího řízení kariéry v rámci Armády České republiky. Teoretický základ je odvozen na základě studia odborné literatury a právních předpisů. Zmapovány byly i koncepční a statistické dokumenty k popisu současné situace v rámci České republiky a byly uskutečněny i dva polostrukturované rozhovory se zástupcem Varšavského centra profesní aktivace k popisu systému používaného v Polsku (zmapování

forem outplacementu⁴, které používá Ministerstvo obrany Polské republiky, umožnil sociologický průzkum 86 profesionálních vojáků v činné službě). Autorka konstatuje, že v České republice v současnosti neexistuje propracovaný systém přípravy vojáků na druhou kariéru. Vojáci vnímají integraci do civilního sektoru po skončení vojenské služby jako problematickou. Systém outplacementu v ozbrojených silách Polska je vysoce sofistikovaný, sestává z několika opatření a může tedy sloužit jako dobrý příklad pro Českou republiku; součástí modelu je koučování, skupinové semináře, veletrhy práce, stáže a aktivní nabídka volných míst v organizacích veřejného sektoru. Hlavním přínosem a přidanou hodnotou příspěvku je otevření nedostatečně prozkoumaných a v debatách na úrovni Ministerstva obrany často chybí vztah mezi řízením inovací v řízení lidských zdrojů a řízením druhé kariéry vojáků. Příspěvek přináší názory a preference reprezentativního vzorku účastníků kurzu vyšších důstojníků související s touto často opomíjenou oblastí kariérového řízení. Příprava vojáků na po-vojenský život je vnímána jako výzva k řešení.⁵

Christian Leuprecht (2005) sleduje ozbrojené síly jako „lakmusový papírek demokracie“. Jedním z nejvýraznějších testů v tomto ohledu je schopnost ozbrojených sil reagovat na výzvy plynoucí z demografického vývoje společnosti. Ačkoli světové demokracie se vesměs vyznačují etnopluralistickou multiplicitou, pohled na jejich ozbrojené síly to obvykle nedokazuje. Ozbrojené síly jsou možná jediným zbývajícím institucionálním pozůstatkem tradičního národního státu, kde jsou státní instituce hegemonizovány⁶ jednou – nebo někdy malým počtem – jádrových národních skupin. Toto zkoumání je založeno na tvrzení, že ve světle exogenních a endogenních sil působících na světové demokratické společnosti se status quo nejen stává nefunkčním, ale má také nedemokratické důsledky. Moderní ozbrojené síly čelí dvojí výzvě. Exogenní tlak vyplývá ze změny rozsahu jejich úkolů po konfliktu mezi Východem a Západem. Od té doby se tento úkol stal kulturně složitějším. Endogenní tlak vychází z demografických změn v moderní společnosti. Pouze pokud se ozbrojené síly přizpůsobí novému úkolu a společenským změnám, budou schopny čelit této výzvě. To má také pozitivní legitimizační efekt v podobě prevence odcizení od komunity, od státu a národa v důsledku sociální fragmentace. Kanadu a kanadské ozbrojené síly lze chápat jako zvláště poučnou případovou studii, protože existují demografické a etno-pluralistické rámce, které jsou specifické pro danou zemi, ale v mnoha ohledech čekají na jiné industrializované demokracie. Na jedné straně se díky demografickým změnám ve vyspělých industrializovaných demokraciích, jako je Kanada, šíří etnokulturní pluralismus. Na druhé straně jsou ozbrojené síly nuceny klást si otázku, jak nejlépe plnit své úkoly s ohledem na potřebu legitimizace vojenských operací ze společenského hlediska a zejména z hlediska nákladů a přínosů. Ozbrojené síly stojí na křižovatce dvou možností. Buď se drží svého současného chování, nebo se vyvíjejí. Protože se první možnost ukazuje jako sociologicky nepřijatelná, jako jediné rozumné se jeví postnárodní řešení. Jedná se o demokracii jako praxi (nikoli jen o demokracii jako normativní či analytický přístup): Ústavní a demokratická práva každého občana by měla mít možnost prosadit se ve všech státních institucích. Za starých časů byl život západních vojenských sil mnohem jednodušší: jejich hlavním účelem bylo udržet síly Varšavské smlouvy pod kontrolou. Její konec byl příčinou tzv. Revoluce ve vojenských záležitostech (revolution in military affairs; RMA). Bylo to zvláštní, tato revoluce, protože ji nikdo ve skutečnosti nepředvídal, ani nechtěl. Původně měl pomoci šetřit rozpočet na obranu. Nepřítel zmizel. Ale tolik vychvalovaná mírová dividenda se nenaplnila. Místo toho se bezpečnostní a obranná politika zkomplikovala. Kanadští vojáci byli nasazeni v Bosně, Kosovu, Haiti a Afghánistánu. Byla to odpověď na nové bezpečnostní prostředí (New Security

⁴ Aktivita zaměřená na pomoc při hledání nového uplatnění propouštěných pracovníků.

⁵ Poznámka: K tématu se vztahuje i studentská práce, vytvořená v rámci České republiky: ZDARSA, Radomír. *Alternativy uplatnění pro vojenské veterány. Ochrana & Bezpečnost*, 2017, č. 1. http://ochab.ezin.cz/O-a-B_2017_A/2017_OaB_A_04_zdarsa.pdf

⁶ Pojem označující dominanci nad skupinou lidí, jiným národem nebo skupinou národů, která je zdůvodňována kulturní nebo civilizační nadřazeností.

Environment, NSE): občanské války, slabé a upadající státy a mezinárodní terorismus. Tyto nové priority se v Kanadě odrážejí v prohlášení o mezinárodní politice, prohlášení o obranné politice a národní bezpečnostní politice. Kanadské ozbrojené síly – stejně jako téměř všechny ostatní západní ozbrojené síly – se musely přizpůsobit novým okolnostem. V první řadě to představovalo materiální důsledky. Tato reakce se dala očekávat od západní racionální technokratické instituce. Charakteristikou NSE jsou kulturně složité úkoly. Ty se uskutečňují v cizím prostředí za jazykových, kulturních a náboženských podmínek výrazně odlišných od Západu. Západní ozbrojené síly tomu musí přizpůsobit své schopnosti. To se snadněji řekne, než udělá. Situaci dále komplikuje fakt, že tlak na přizpůsobení není pouze exogenní. Demografické změny jsou v procesu přetváření tváře Kanady – a západních společností obecně. Tento proces má důsledky pro další generaci ozbrojených sil a pro politiku. Stárnutí společnosti představuje dvojí výzvu. Počet potenciálních zájemců se snižuje. Předpokládá se, že podíl lidí mladších 20 let v Německu klesne z 17,1 % v roce 2002 na 10,7 % do roku 2050. S předpokládaným poklesem populace z 82,5 milionu (2002) na 69,7 milionu do roku 2050 to znamená, že počet potenciálních vojáků se v příštích zhruba 50 letech sníží zhruba na polovinu. Kanada se však již nyní musí vypořádat s výzvou, které bude dlouhodobě čelit také Německo. V průměru mají imigranti více dětí než „starousedlíci“. Výzvu zmenšující se „kohorty kandidátů“ proto představuje etnokulturní aspekt. Je tedy stěžejní otázkou, zda a nakolik jsou ozbrojené síly vnímány jako instituce, která drží stát pohromadě, i za cenu toho, že její struktura neodráží demografickou strukturu populace (zejména s ohledem na přistěhovalectví). Kanada zde slouží jako případová studie, kde jsou empiricky zkoumány tři hypotézy:

- a) Zatímco větší etnokulturní rozmanitost v ozbrojených silách zvyšuje operační efektivitu, současný stav jí brání;
- b) Ozbrojené síly již prokázaly svůj integrační potenciál jako moderní nástroj budování státu;
- c) Etické imperativy státu vůči menšinám se náhodou shodují s prioritami veřejné volby v kalkulaci ekonomických nákladů a přínosů.

Důsledkem těchto zjištění je, že pro účely legitimizace budou muset ozbrojené síly, které mají za cíl bránit demokracii, zaujmout více postnárodní postoj. Téma **loajality příslušníků ozbrojených sil je koncipováno nejednoznačně – není zřejmé, zda toto autor vnímá jako překonaný aspekt, nebo jako nezbytný tmel fungování ozbrojených sil (a fungování státu jako celku)**. Armáda stojí před dilematem: měly by ozbrojené síly reflektovat společnost (alespoň do určité míry), nebo by měly svých náborových cílů dosáhnout co nejlevněji? **Etické a ekonomické aspekty jsou často považovány za neslučitelné.** Důkazy ale údajnou hru s nulovým součtem vyvracejí. V důsledku demografických změn je eticky správné rozhodnutí vyžadováno i z ekonomického hlediska. Místo sociálního inženýrství by se ozbrojené síly měly více spoléhat na menšiny. Ve vyspělých demografiích s rostoucími menšinami může být proto zachování branné povinnosti z rovnostářských důvodů žádoucí. Na jedné straně jsou proto ozbrojené síly (Bundeswehr) kvůli demografickým změnám nuceny stát se postnárodní integrační institucí pro sociální změny. Na druhou stranu při přechodu k čistě dobrovolným ozbrojeným silám za (velmi pravděpodobných) okolností dříve či později kvantitativně i kvalitativně požadovaní žadatelé dojdou. Lze také pozorovat, že některé státy mají komparativní výhodu s určitými etnickými skupinami. To může být způsobeno tím, že tyto menšiny našly v této zemi pozitivní přijetí. Progresivní politika rozmanitosti – nezaměňovat s antidiskriminačními opatřeními – vytvořila v zemích jako Kanada a Austrálie důležité etnické organizace, které se do značné míry identifikují se státem a jejichž zájmy se do značné míry shodují se zájmy státu. Vzhledem k tomu, že tyto organizace jsou také uznávány jako legitimní v rámci svých etnických komunit, země s aktivní politikou rozmanitosti mívají s těmito komunitami lepší vztahy. Aktivní politika rozmanitosti je tedy rozhodně v zájmu národní bezpečnosti. Jak tedy může organizace, tak úzce propojená s národním státem, jako jsou ozbrojené síly, čelit výzvám

post-národních nepředvídaných událostí?⁷

Alois Riklin a Silvano Moeckli jsou autory pojednání, jehož využitelnost je omezena jak s ohledem na rok vzniku (1994), tak pro jeho zaměření na situaci v zemi se značně specifickým modelem ozbrojených sil, jakou je Švýcarsko. V říjnu 1995 byl v rámci Švýcarska proveden průzkum UNIVOX na téma „Obrana“. Jako každý jiný rok byl tento průzkum zaměřen na nevojenské aspekty celkové obrany. Otázky do značné míry odpovídaly těm, které byly položeny v letech 1989 až 1993, což umožňuje určit trend. Dotazník byl v roce 1995 poněkud racionalizován a příliš složité odpovědi používané k hodnocení schopností civilní obrany byly zjednodušeny. Přibyl nový dotaz na službu civilní obrany poskytované v posledních pěti letech a aktuální dotaz na pravděpodobnost teroristických útoků ve Švýcarsku. Jedním z hlavních výsledků průzkumu z roku 1995 je, že akceptace civilní obrany i armády byla dále posílena. Je to vidět na odpovědích na otázku potřeby civilní obrany či armády i na hodnocení finančních nákladů. Byly shromážděny hodnoty, které se blíží hodnotám z roku 1987. Poněkud kritičtější hodnocení civilní obrany a armády na přelomu 80. a 90. let XX. století se zdá být u konce. S 83 % je podíl těch, kteří považují civilní obranu za „nezbytnou“ nebo „spíše nezbytnou“, vyšší než kdy dříve. Existuje však trend, že civilní obrana již není považována za neomezenou, ale pouze „spíše za nutnou“. Finanční výdaje na civilní obranu jsou také z velké části nesporné. Pro 67 % dotázaných jsou „ve správné míře“ nebo příliš nízké. Schopnost civilní obrany plnit svůj mandát v případě války nebo katastrofy je stále velkou většinou hodnocena jako dobrá až dostatečná: 13 % ji hodnotí jako velmi dobrou, 37 % jako dobrou a 30 % jako dostatečnou. Pouze 15 % dotázaných uvedené schopnosti hodnotí jako nedostatečné nebo špatné. Od roku 1992 přibližně 70 % dotázaných trvale potvrdilo nezbytnost armády (1995: 69 %). To potvrzuje, že nejnižší bod z roku 1991 (61 %) byl překonán. Stejně jako u civilní obrany je trendem již nepohlížet na armádu jako na neomezenou, ale spíše ji považovat za nezbytnou. Lepší akceptace armády se odráží i v hodnocení finančních výdajů. Podíl těch, kterým se zdají finanční výdaje na armádu příliš vysoké, klesl ze 72 % (1991) na 54 %. 40 % se nyní domnívá, že výdaje na armádu jsou „rozumné“, což je pokles oproti třetině v roce 1993 a pětině v roce 1991. Hodnoty pro armádu v roce 1995 se tak opět přibližují hodnotám z roku 1987. Až do roku 1991 při hodnocení nezbytnosti armády nebyla patrná souvislost s hodnocením globální politické situace. Čím chmurnější mezinárodně-politický, respektive bezpečnostní, vývoj se pro příštích pět let odhaduje, tím více se prosazuje potřeba armády, a to i v nejširší veřejnosti.

Studentská práce Barbory Kvasnicové z roku 2018 (Demografické trendy a jejich dopad na bezpečnostní systém České republiky) se zabývá demografickými trendy jako je stárnutí populace a zvyšující se heterogenita společnosti a rozebírá možné dopady, které mohou mít na bezpečnostní systém České republiky, zejména z hlediska personálního zabezpečení. Pozornost je zde věnována i možnostem řešení těchto negativních dopadů. Základem fungování bezpečnostního systému je kvalitní a dostatečně zastoupený personál. Pravdou však je, že od roku 2008 se bezpečnostní sbory a ozbrojené síly potýkají s nedostatkem uniformovaného personálu. Bezpečnostní prostředí se přitom stále rozrůstá o nové hrozby. V bezpečnostní politice hrál populační vývoj vždy důležitou roli zejména pro obranyschopnost státu. Demografické stárnutí lze tak považovat za klíčový činitel fungování bezpečnostního systému České republiky a měla by mu být věnována stejná pozornost jako například problematice nedostatku lékařů. Z hlediska zákonných podmínek pro vstup do bezpečnostních složek není dána horní věková hranice, nebo je dost vysoká na to, aby zásadně zmenšila základnu pro jejich doplňování v kombinaci se stárnutím obyvatelstva. V případě Armády je tato hranice dána věkem, kdy zaniká branná povinnost občana, tedy 60 let

⁷ Text uvádí, že od poloviny 90. let XX. století se v Evropě objevila skupina tzv. postnacionálů. Tito teoretici se zabývají přeměnou občanství v Evropě nad rámec tradičního přístupu národního státu. Postnárodní teoretici berou jako výchozí bod nadteritoriální hodnoty ústavního vlastnictví a demokratických práv. Protože lidé mohou komunikovat, mohou se dohodnout na základních institucích právního státu, na sdílených hodnotách a na politice. Post-nacionální teoretici předpokládají zmenšený význam národního státu. Na rozdíl od toho však národní stát nadále zůstává „normálním“ referenčním bodem pro ozbrojené síly. Zatím neexistují žádné nadnárodní ozbrojené síly. Přesto dynamika, která se týká postnárodních teoretiků, jako je demografie a globalizace, ovlivňuje ozbrojené síly stejně jako národní stát a jeho občany.

věku. Ideální uchazeč spadá do skupiny dosahujících věku 15-24 let. Průměrný věk nastupujících do Armády je 27 let. Většina z těch, kteří do ozbrojených sil loni nastoupili, byla zařazena na základní funkce a takto vysoký věkový průměr je pak problematický. Obecně s rostoucím věkem klesá agilita, což je to, co je od vojáků na základních funkcích zapotřebí, vzhledem k tomu, že se lidé ve věku ke třicítce začínají usazovat a zakládat rodiny, snižuje se i mobilita (což je vzhledem k nerovnoměrnému rozmístění armády na území důležité) či ochota ve vyšší míře riskovat. Průměrný věk v bezpečnostních sborech i Armádě České republiky se neustále zvyšuje od roku 2000. Největší nárůst průměrného věku zaměstnanců vykazuje Celní správa České republiky, u které měl tento trend největší dynamiku v letech 2000-2006. Na druhém místě by se umístili příslušníci ozbrojených sil, jejichž dynamika stárnutí značně kolísá. Mezi lety 2000 a 2012 stoupl průměrný věk příslušníka ozbrojených sil o 3 %. To přirozeně působí proti jednomu z cílů projektu profesionalizace ozbrojených sil, kterým je generační obměna spojená se změnou relativního zastoupení jednotlivých hodnostních sborů v ozbrojených silách při zachování stanovené velikosti ozbrojených sil. Během následujících deseti let se bude zmenšovat počet lidí ve věku, který je nejvhodnější pro nábor do ozbrojených sil (18 až 25 let), a zároveň budou odcházet z aktivní služby ti, kteří vstoupili do ozbrojených sil v 90. letech XX. století. Bude tedy složité udržet pozitivní bilanci přírůstků a úbytků a zabránit stárnutí ozbrojených sil. Je zde složitý systém sborů a hodností jim náležejících, které vyžadují specifické nároky na kvantitu i kvalitu personálu, z hlediska procentuálního naplnění jednotlivých hodnostních pozic je Armáda České republiky velmi nevyvážená. Hrozbě personální vlny lze předcházet upravováním věkového rozložení, což spočívá v následujících procesech: pozvolné budování nového hodnostního sboru; co nejplynulejší nábor do ozbrojených sil; centrální řízení kariér; vhodná strategie retence personálu. Když porovnáme počty mladých zaměstnanců v roce 2007 a 2012, je všude zřejmý pokles: Celní správa (do 35 let): 36,1 % → 20,8 %; Hasičský záchranný sbor (do 30 let): 24,6 % → 16,9 %; Vězeňská služba (do 35 let): 42,2 % → 38,5 %; Armáda České republiky (do 25 let): 12,6 % → 3,8 %.

Rade Rajkovcevski (2010) sleduje změny ve vojenské kultuře Balkánu (včetně přítomnosti ideologie ve vojenské kultuře; zneužívání vojenské kultury na Balkáně a vztahy mezi vojenskou kulturou a jinými společenskými jevy). Společnosti v balkánských státech prošly v nedávné minulosti hlubokými změnami v období po rozpadu Jugoslávie. Roztříštěnost této předchozí regionální velmoci na různé nástupnické státy je určujícím rysem regionu. Po nedávném kole válek na Balkáně národy v regionu vnutily svým bezpečnostním silám nové role a formy, především v souladu s požadavky stanovenými v procesech rozšiřování Severoatlantické aliance. Procesem integrace do euroatlantických institucí byl Balkán donucen přijmout mnoho hodnot „západního“ světa, především dosažení demokracie, právního státu a nezávislých politických systémů, které jsou otevřené kritice. Kultura je produktem lidského chování, hodnot, tradic, zvyků a všeho, co souvisí se společenskými vztahy. Je produktem lidského vědomí, ale jeho dopad na jednotlivce a sociální skupiny, o nichž lze říci, že kulturu spíše dědí, než ji vytvářejí, nepostřehnou. Vojenská kultura je příkladem kultury skupin, která charakterizuje profesi nebo organizaci. Vlastnosti, které podrobně popisují vojenskou kulturu, jsou: vztah na řízení, přizpůsobení se různým situacím a pohybům ve službě, disciplína, elitářství v organizaci, formálnost ve vnitřní komunikaci, rigidita (opak flexibility), zájem o zbraně a techniku, vzdálenost od veřejnosti, militarismus, odpor k přijímání inovací souvisejících s výcvikem a technikou, rodinnou organizací, loajalitou organizace ke svým zaměstnancům a naopak, fyzickými predispozicemi, které identifikují vojenské příslušníky a činí je identifikovatelnými na veřejnosti, s využitím symbolů a stylů oblékání jak pro identifikaci, tak pro označení příslušnosti. Specifické atributy vojenské kultury na Balkáně se nashromáždily během historie (válek) a nesou několik charakteristik společností v přechodu. Dalšími atributy typické balkánské vojenské kultury jsou bouřlivost a nadsázka. Dalo by se to vysvětlit tak, že naplňují potřebu seberealizace a získávání výhod mimo sféru bezprostředních kruhů známých vojáků. Život v militarizované společnosti nebo život s volbou mít vojenskou kariéru zjevně představuje průnik vojenské kultury do širší kultury a společnosti... Na soudržnost vojenské subkultury má vliv i čas,

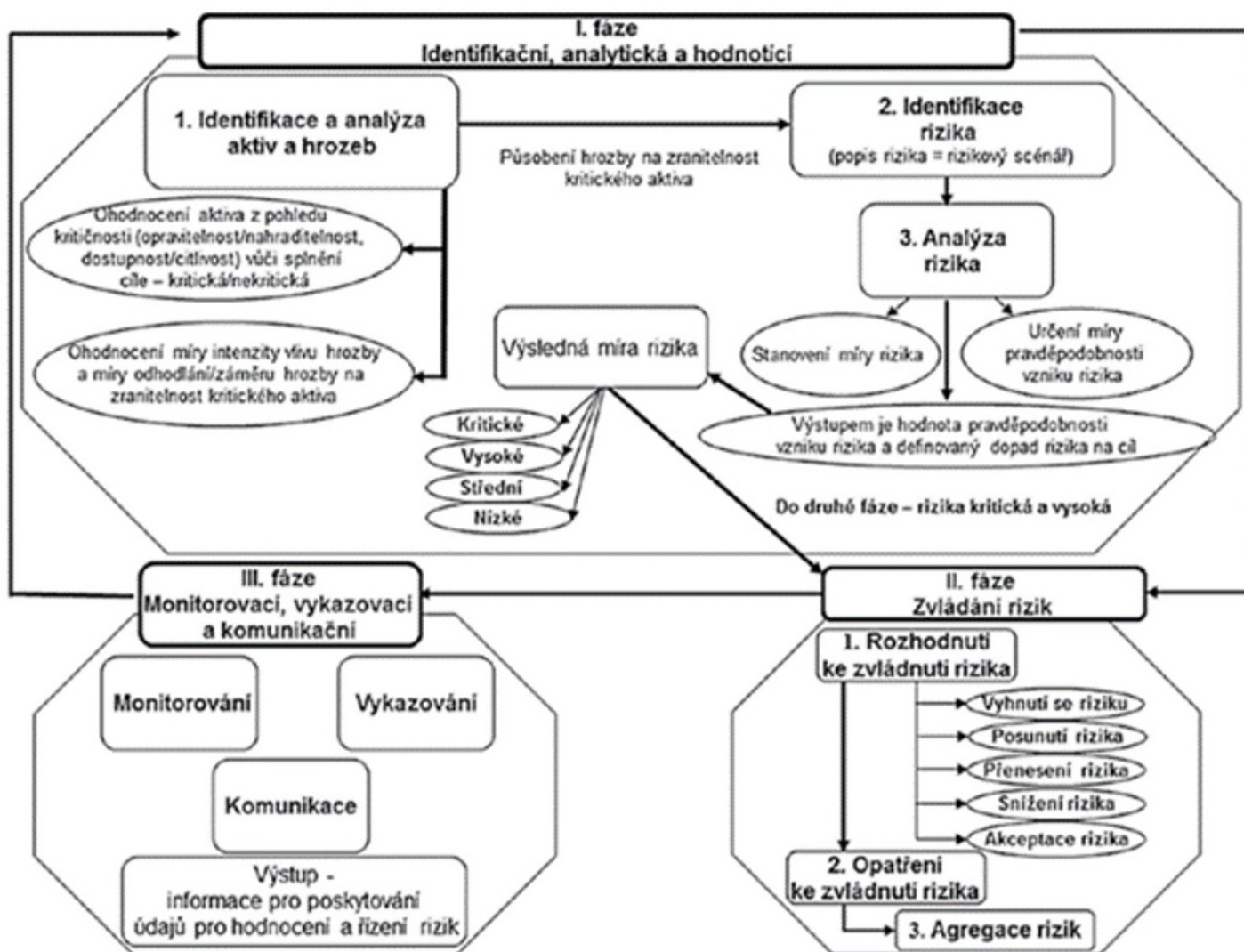
který spolu vojáci tráví při výcviku a práci, frekvence nebezpečných a stresových situací, které často ohrožují životy vojáků a jejich kamarádů. Mezi příklady kolegiálních aktů v nebezpečných situacích patří záchrana životů kolegů a společné zatajování chyb v práci. Z hlediska potřeby ospravedlnit nevhodné chování bezpečnostních složek a vzhledem k povaze práce, která je vykonávána v bezpečnostním sektoru, zaměstnanci bezpečnostních sborů často podporují postoj, který by měl vnímat zbytek populace jako pronásledovaný prvek společnosti, usazený na okraji širší kultury, který je vždy připraven obětovat svůj život pro svou zemi. Tento argument je často používán, aby pro ně požadoval výsady, které překračují ty, které mají jiní občané, a aby prosazoval právo zapojit se do nevhodného chování, když se obávají, že je stát ohrožen, i když se zapojí do podvodu, aby kryli své kolegy.

Identifikace podkladové mezery pro příslušnou oblast: Ve vztahu k policejním činnostem je zájímavý příklad Albánie, kde je policejní pozice vnímána jako příležitost ke kořistění, a je s tímto motivem i „kupována“.

Studie z produkce týmu RAND Corporation (2011, Police and Justice Functions) je zaměřena na budování policejních, justičních a vězeňských kapacit v rámci zemí v přechodu, v kontextu pokonfliktní obnovy (obvykle v rámci mimoevropských zemí). Policejní a justiční funkce jsou jádrem politického a společenského řádu a hrají klíčovou roli v každodenním životě obyvatel, kterým poskytují základní bezpečnostní služby. Případové studie naznačují, že reforma policie a soudnictví může konkrétní politický přechod podpořit tím, že (1) zajistí přiměřeně účinnou a nestrannou spravedlnost, tedy vybudování fungujících soudních institucí a boj proti korupci a kultuře beztrestnosti; (2) zlepšuje technické schopnosti policie a státního zastupitelství, to znamená méně spoléhání na vynucená přiznání při řešení případů a více na forenzní a jiné vyšetřovací metodiky; (3) ochraňuje soudní úředníky a svědky; a (4) reformuje právní systém, pokud právní řád obsahuje diskriminační aspekty, které podporují nespokojenost. Postkonfliktní obnovu – reformu není podle studie vhodné řešit jako sérii dílčích aspektů, ale jako celek; ne příčinu, ale důsledek.

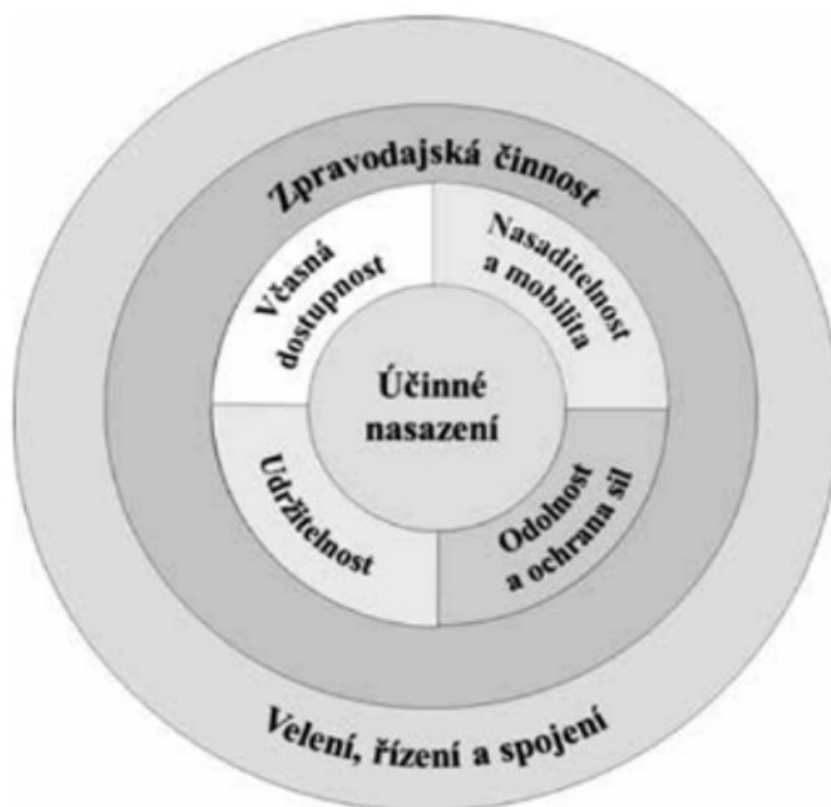
Metodikou řízení rizika ve vazbě na úkoly MO se zabývali články Rak (2007), Božek, Urban, Navrátil, Kellner (2008), Pitaš, Crhák (2016), ve vazbě na operační riziko například Petráš (2018). Ve vazbě na specifická témata - například řízení rizik v akvizici výzbroje Komárek (2005); ve vazbě na stravování Komár, Šroll (2010); softwarový nástroj pro podporu řízení rizik Řehák (2010); rizika spojená s tvorbou scénářů Marša, Kubeša (2016). Prakticky všechny články pracovaly s dojkritériálním hodnocením rizik – pravděpodobnost výskytu krát dopad. Následující obrázek zachycuje proces řízení rizik na Ministerstvu obrany.

▼ obr. 15 Proces řízení rizik v resortu Ministerstva obrany



zdroj: Pitaš, Crhák (2016)

Z hlediska **hledání možností, jak rizika členit** z rešerše plyne, že je možné vyjít ze zákona o finanční kontrole (zákon č. 320/2001), který rizika člení na finanční, provozní, právní a jiná (viz například MF ČR – Metodická doporučení; Půček, Páleníková, 2022). Zákon o finanční kontrole je závazný pro celý veřejný sektor, armádu nevyjímaje. V českých podmínkách nabízí podobné členění také dle Metodiky přípravy veřejných strategií (viz například MMR – Metodika; Půček a kol. 2023), a to na finanční, organizační (personální), právní, technické, věcné. Metodika přípravy veřejných strategií je pro Ministerstvo obrany závazná při vytváření strategických dokumentů. Nicméně asi nejlogičtější členění rizik bude odpovídat hierarchické struktuře oblastí schopností – dokumenty, jak Capability Codes and Capability Statements, tak i Capability Hierarchy, zavádějí v oblasti plánování schopností NATO i EU jednotnou terminologii a společnou hierarchii oblastí schopností. Jak je uvedeno na následujícím obrázku, hierarchické členění oblastí schopností klade důraz na oblast velení, řízení a spojení (C3) spolu se zpravodajskou činností (Inform), které vytváří celkový rámec pro včasnou dostupnost (Prepare), nasaditelnost a mobilitu (Project), odolnost a ochranu sil (Protect) a udržitelnost (Sustain). Oblast schopností účinného nasazení (Engage) je pak těžištěm všech souvisejících aktivit (Petráš, 2017). Toto bude ještě podrobeno diskusi v další fázi projektu. Rizika, která souvisí s hodnocením schopností ve vazbě na operační nasazení, se nazývají operační rizika (Petráš, 2018). V tomto smyslu by rizika mohla být členěna na operační rizika a ostatní rizika.



zdroj: Petráš, 2017; Petráš, 2018

Problematika **využívání příležitostí** není v české literatuře adekvátně popsána. Příležitosti jsou nejčastěji řešeny v rámci SWOT analýzy (například ve vazbě na strategické plánování v resortu obrany Dubec 2010; Grasseová, Štěpánková 2015; Grasseová, Richter 2016; Melichar, Mašlej, Šafrová 2016). Mezi riziky a příležitostmi je ale z hlediska povinností daných zákony velký rozdíl - u mnoha rizik existuje zákonná povinnost rizika řešit (např. rizika dle zákona o finanční kontrole, ale také rizika spojená s bezpečností práce, rizika spojená s požární ochranou atd.). U příležitostí však taková zákonná povinnost není - je to tedy jen možnost, ne povinnost. Komplexněji problematiku využívání příležitostí popisují práce Půček, Ochrana, Plaček (2021); Půček, Páleníková (2022); Půček, Křápek, Linhartová (2023). Pro hodnocení příležitostí práce používají dvojkriteriální hodnocení (realizovatelnost krát dopad; případně pravděpodobnost výskytu krát dopad).

Využitím systémového přístupu ve vazbě na rizika teroristického útoku se věnuje článek Šusta, Simbartl (2016). Článek popisuje model ve formě manažerského leteckého simulátoru s využitím prostředí Sable k testování různých strategií. Využití systémového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů ve vazbě na rizika zmiňuje též disertační práce Simbartl (2018).

Problematika rizik se promítá do ostatních částí rešerše, a to vždy k danému tématu, v této části rešerše nejsou znovu opakována. V českém prostředí ve vazbě na téma projektu se řada textů a článků věnovala rizikům spojených se stárnutím populace ve vazbě na bezpečnostní sbory, respektive rizikům spojených s demografickým vývojem populace (viz například práce Pernica, 2010; Krulík 2014; Pernica, Zůna 2015; Kvasnicová, 2018). Mimo jiné z nich plyne riziko personální vlny, rizika spojená s limity trhu práce. Z hlediska projektu jsou též zajímavé výzkumy rizikového chování v armádě. K tomu proběhlo reprezentativní dotazníkové šetření možného výskytu rizikového chování v prostředí AČR. Proběhlo v letech 2014 a 2015 a bylo realizované Oddělením expertních služeb pro oblast lidských zdrojů mezi vojáky a občanskými zaměstnanci AČR, konkrétně z pozemních sil, ze vzdušných sil, z Generálního štábu a jemu podřízených složek. Ve výzkumu odpovídalo 1 615 respondentů (z toho 1 211 profesionálních vojáků). Když byli respondenti dotazováni, zajištění jakého typu poradenství by ze strany zaměstnavatele přivítali, největší podíl z nich

upřednostnil poradenství dluhové (43 %), následované poradenstvím sociálním (37 %), o psychologické a rodinné poradenství stála přibližně třetina dotazovaných (Laštovková, Brnula, 2017).

Z hlediska zahraničních textů byla provedena v databázi Web of Science **shluková analýza bibliometrických dat**. V databázi Web of Science bylo identifikováno 20 475 odborných článků, které se věnovaly problematice armády a obrany státu, přičemž nejvíce článků bylo z USA (77,1 %), dále z Číny (7,7 %), Velké Británie (5,5 %), Kanady (3,4 %). ČR se umístila z pohledu objemu publikovaných článků k dané problematice na 16 místě (1,1 %). Při uplatnění omezující podmínky týkající se výskytu slova riziko nebo hrozba („risk“ or „threat“) klesl počet článků na 3 846 článků. Byla tedy zařazena další omezující podmínka – lidské zdroje (117 článků), systémová dynamika (11 článků) a well being (36 článků). Většina z těchto článků měla vazbu na zdravotní rizika, psychiku nebo obecně na přežití. Z hlediska projektu ve vazbě na hodnocení rizik a personální zdrojů jsou zajímavá slova risk, women, survival, stress. Slovo „ženy“ se s ohledem na rizika v článcích vázalo zejména na skutečnost, že pro ženy v armádě existuje více rizikových faktorů, než pro muže. Slovo „přežití“ se vázalo zejména ke skutečnosti, že pokud jsou snižovány rizikové faktory, zvyšuje se šance na přežití. Slovo „stres“ ve vazbě na rizika je chápán jako rizikový faktor, odolnost proti stresu rizika snižuje. Je třeba však uvést, že lze předpokládat, že povaha tématu znemožňuje publikaci řady projektů a výzkumů z důvodu utajení.

4.5. Doplnění k literární rešerši pro oblast bezpečnostních aspektů a rizik

Studie, které se věnují spíše policejní subkultuře, kdy některé aspekty jsou do vojenského/armádního prostředí přenositelné

Trojice autorů z Keni, **Collins Reuben GAUNYA; Evans Makori ORUTA a Maurine K. LI-DAVA** (Ministerstvo vnitra a koordinace Keni; Univerzita Kibabii; Administrativní policejní služba, Keňa) se ve studii z roku 2016 (**An Evaluation of Factors Influencing Perception of Job Satisfaction among Police Officers in Kenya**) vymezuje vůči předpokladu, že muži a ženy přinášejí do policejní práce rozdíly v přístupu, hodnotách a vnímání, které ovlivňují způsob, jakým vykonávají svou práci. Předpokládá se, že ženy policistky vykazují větší oddanost veřejné službě, respektive se jich týká více uklidňující chování a méně násilné setkání s občany. Existuje předpoklad, že začlenění žen do policie je zvláště důležité pro současný důraz na community policing. Studie ukázaly, že rozdílné socializační zkušenosti mužů a žen vedou muže a ženy k tomu, aby přijali odlišné pohledy na spravedlnost pro muže, převážně morálku spravedlnosti, a pro ženy, převážně morálku péče. Pro mnohé se tato perspektiva stala výchozím bodem pro velkou část debat o správně trestního soudnictví včetně policejní práce. Extrapolace z této teorie vedly k předpokladu, že muži a ženy se liší v pojetí policejní role, přičemž muži se soustředí na vymáhání práva a ženy pravděpodobně vnímají roli šířeji jako službu a na komunitu orientovanou. Bylo také naznačeno, že muži mohou být více ztotožnění s pravidly, hierarchií a disciplínou policejních organizací. V literatuře existuje jen málo empirických prací potvrzujících navrhované rozdíly mezi vnímáním, postoji nebo chováním policistů a policistek, ale tato nedávná studie, mapující situaci v západní Keni podporuje přesvědčení o rozdílech mezi policisty a policistkami. Autoři dospěli k závěru, že demografické proměnné (věk, pohlaví, vzdělání, hodnost a roky na současném oddělení) nebyly významnými prediktory pracovní spokojenosti. Výsledky naznačují, že nejvíce významný vliv se týkal spokojenosti policistů s prací, a proto je potřeba tento aspekt dále mapovat a podporovat. Studie přijala deskriptivní výzkumný design, kde bylo pomocí jednoduchého náhodného výběru mezi policisty a policistkami sloužícími v okresech Západní Keni v období od dubna do července 2016 identifikováno 293 respondentů. Studie používala k získání informací od respondentů standardní dotazník. Metoda byla shledána účinnou díky velkému vzorku, protože umožňuje snadný a rychlý sběr informací v krátkém čase, jak uvádí. K získání odpovědí od respondentů byly použity

strukturované (uzavřené) a nestrukturované (otevřené) položky. Data získaná z terénu byla organizována, upravována tak, aby byla zajištěna úplnost, srozumitelnost a konzistentnost, klasifikována a kódována podle výzkumných hypotéz a cílů pro analýzu. Data studie byla analyzována pomocí jak deskriptivních, tak inferenčních statistických postupů s použitím Statistického balíčku pro společenské vědy (SPSS) verze 21.0 pro Windows. Každé otázce týkající se proměnné bylo přiřazeno skóre nebo číselná hodnota pomocí metody Likertovy škály. Studie se zaměřila na determinanty pracovní spokojenosti v policejní službě. Na základě hodnoty získávají policisté v Keni určité výsady spolu se zvýšenou odpovědností. Tato privilegia mohou zahrnovat soukromé pracovní prostory, vozidla, lepší vybavení, větší autonomie při rozhodování, vyšší platy a flexibilní pracovní dobu. Tato vylepšení tedy mohou vysvětlovat jejich vysokou míru spokojenosti s prací. Studie také zjistila, že policisté pracující v systému nepřetržitého směnného provozu měli nízké vnímání pracovní spokojenosti. Také hodnota účastníků jim může poskytnout postavení a dobré spojení v prostředí policejních národních policejních služeb, což může zvýšit spokojenost s prací. Další možné vysvětlení vysoké pracovní spokojenosti těchto policistů souvisí s jejich touhou vyniknout. Většinu účastníků této studie tvořili policisté, kteří v současné době absolvovali vysokoškolské vzdělávání a školení v místních akademických institucích, většinou v blízkosti svých pracovišť. Usilují o vysokoškolské vzdělání s očekáváním, že v budoucnu mohou mít skvělou kariéru v policii. Na základě zjištění studie se doporučuje podporovat autonomii při poskytování služeb, včasnou zpětnou vazbu od nadřízených a kolegů, rozmanitost úkolů a organizační podporu, protože bylo zjištěno, že souvisejí s vnímáním spokojenosti s prací mezi policisty v Keni.

Saša DJORDJEVIĆ ve studii z roku 2020 (**Capturing the Police. In: Security Sector Capture in Serbia**) konstatuje, že bezpečnostní aparát, zejména policie a tajné bezpečnostní služby, sehrává důležitou roli v procesech, označitelných za „uchvácení“ státu. Manipulace policie jako vyšetřovacího orgánu zajišťuje beztrestnost vládnoucí politické elity a jejich hlavních spojenců. Naproti tomu policejní zdroje jsou přesouvány z běžné činnosti na zastrašování politických oponentů, kritiků vlády a zaměstnanců systému trestní justice. A konečně organizační složky policie, jejichž úlohou je udržovat styk s veřejností a kontakt s médii, slouží k prosazování moci dominantní vládní frakce. Text obsahuje analýzu faktorů, podmínek a aktérů, které umožnily srbské policii stát se nástrojem k získání moci a ochraně vládnoucí skupiny, nakolik se tato skupina v čase mění. Ministerstvo vnitra v Srbsku tím, že odpírá veřejnosti a státním zastupitelstvím informace o policejní práci, zejména o výsledcích politicky citlivých případů, které se týkají vládních činitelů, ovlivnilo beztrestnost politických elit a jejich hlavních spojenců. I když se řízení lidských zdrojů v resortu na první pohled zdá dobré a správné a zákon počítá s postupem podle zásluh, stále zbývá velký prostor přijímat lidi bez výběrových řízení nebo vybírat členy komisí, kteří rozhodují o povýšení nebo převodu. Stále jsou patrné příklady nejasných personálních změn na policejním ředitelství. Úředníci využívají policii k získání politické moci prostřednictvím hromadného zatýkání, které probíhá bez účasti státního zastupitelství a je propagováno prostřednictvím médií. Špatný vnější dohled a slabá vnitřní kontrola policie vedly k situaci, kdy se „špatná jablka“ v rámci policejní síly stala prakticky nedotknutelná.

Hanif QURESHI (svazový stát Harijana, Indie), **James FRANK** (Univesity of Cincinnati, Ohio, Spojené státy americké) **Eric LAMBERT** (Wayne State University, Detroit, Michigan, Spojené státy americké) a další ve studii z roku 2016 (**Organisational Justice's Relationship with Job Satisfaction and Organisational Commitment among Indian Police**) řeší problematiku spravedlnosti v rámci organizace (organizační, distributivní a procedurální spravedlnost); spokojenost s prací; s důrazem na vztah k policii v Indii. Vnímání spravedlnosti policisty v jejich vlastní organizaci může ovlivnit jejich postoje k ní. Většina dosavadního výzkumu se zaměřila na policisty v západních zemích; účinky organizační spravedlnosti však mohou být univerzální (prolínat se mezi různými policejními agenturami a národy) nebo kontextové (lišit se mezi kulturami). Studie zkoumala souvislost mezi vnímáním dvou dimenzí organizační spravedlnosti, distributivní (spravedlnost ve výsledcích) a procedurální (spravedlnost v postupech/procesech), s pracovní spoko-

jeností a organizačním nasazením mezi indickými policisty. Regresní analýza nejmenších čtverců (ordinary least squares, OLS) údajů z průzkumu shromážděných od 827 policistů umístěných v distriktech Sonapat a Rohtak v severoindickém státě Haryana ukázala, že vnímání distributivní spravedlnosti a procesní spravedlnosti (pokud se jedná o povýšení a hodnocení) vykazovalo významný pozitivní vztah – jak co se týče pracovní spokojenosti, tak emocionálního organizačního nasazení. Zjištění podporují tvrzení, že vnímání organizační spravedlnosti vykazuje významný vliv na indické policisty. Policejní organizace jsou vnímány jako platformy, náročné na pracovní sílu. Policisté jsou vysoce hodnotným a drahým zdrojem, se kterým je třeba zacházet odpovědně. Tvůrci politik si musí být vědomi toho, že faktory na pracovišti mohou policisty ovlivňovat. Výsledky této studie naznačují, že vnímání distribuční a procesní spravedlnosti je pozitivně spojeno s uspokojením z práce a pracovním nasazením. Jinými slovy „spravedlnost drží lidi pohromadě, zatímco nespravedlnost je může rozdělit“.

Monica MARTINUSSEN, Astrid Marie RICHARDSEN a Ronald J. BURKE (University of Tromsø, Norsko; York University, Toronto, Kanada) ve studii z roku 2007 (**Job Demands, Job Resources, and Burnout among Police Officers**) mapují vztah mezi pracovními požadavky, pracovními zdroji a syndromem vyhoření a zjistit, zda syndrom vyhoření může předpovídat pracovní-služební i zdravotní výsledky policistů. Účastníky bylo 223 norských policistů a data byla sbírána pomocí dotazníku. Studie byla součástí národního průzkumu zdravotnických i nezdravotnických profesí. Celková úroveň syndromu vyhoření byla u policistů nízká ve srovnání s jinými skupinami povolání testovanými v Norsku. S vyhořením souvisely jak požadavky na práci, tak pracovní zdroje, zejména tlak práce a rodiny byl důležitým prediktorem pro všechny tři dimenze vyhoření. Syndrom vyhoření předpovídal individuální výsledky, jako jsou psychosomatické stížnosti a spokojenost se životem, a také pracovní výsledky, jako je spokojenost s prací, úmysl skončit a organizační nasazení. Jsou uvedeny návrhy možných intervencí ke snížení syndromu vyhoření a negativních individuálních a organizačních důsledků. Studie je primárně zaměřena na policisty, nakolik některé z aspektů se mohou týkat i vojáků. Autoři text označují jako metastudii, metarecenzi, obsahovou analýzu pestré palety zdrojů, které se tématu týkají. Syndrom vyhoření u policistů souvisí jak s požadavky, tak se zdroji, jak naznačuje model pracovní náročnosti-zdroje. Se všemi dimenzemi syndromu vyhoření souvisí zejména tlaky práce/rodina a nedostatek podpory. Jedním z možných zásahů by mohlo být snížení napětí mezi prací a rodinou tím, že by se identifikovaly a zlepšily pracovní podmínky, které policistům usnadní spojení dvou rolí rodiče/manžela a policisty.

Nina TOMAŽEVIČ, Janko SELJAK a Aleksander ARISTOVNIK (Ljubljanská univerzita, Slovinsko) ve studii z roku 2014 (**Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia**) zamýšlí prozkoumat dimenzionalitu spokojenosti zaměstnanců a za druhé identifikovat dopad skupin faktorů na spokojenost zaměstnanců. Měření spokojenosti všech zaměstnanců slovinské policie proběhlo na základě komplexního on-line dotazníku. Faktorová analýza byla použita k formulaci aspektů spokojenosti. Byla provedena vícenásobná lineární regresní analýza k identifikaci prediktorů tří aspektů spokojenosti zaměstnanců. Byly stanoveny tři aspekty spokojenosti zaměstnanců a zkoumán vliv tří typů faktorů (demografických, pracovních a organizačních) na ně. Výsledky ukazují, že nejhůře hodnoceným aspektem byl plat a bezpečnost, zatímco mezi dvěma dalšími aspekty, konkrétně vztahy a vedení a úkoly a pracovní podmínky, nebyly nalezeny žádné významné rozdíly. Tyto tři faktory ovlivňovaly spokojenost zaměstnanců s různou úrovní intenzity. Zdaleka nejsilnější vliv na spokojenost zaměstnanců má pocit zaměstnanců, že je instituce podpoří a ochrání v případě, že se dostanou do složité životní situace. Na výsledky průzkumu sehrává rozhodně vliv současná ekonomická situace ve státě, zejména ve veřejném sektoru a v policii. Průzkum byl proveden těsně před oznámením úsporných opatření ve slovinském veřejném sektoru. Vzhledem k tomu, že probíhala on-line, je třeba předpokládat, že pro některé zaměstnance to pravděpodobně znamenalo, že nelze zajistit anonymitu. Průzkum byl proveden s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšení v řízení policie. Výsledky poukazují na důležitost vedení, komunikace a participace na práci policistů, zejména v období

omezených finančních zdrojů. Z příspěvku vyplývá, že zdaleka nejsilnější vliv na spokojenost zaměstnanců má pocit zaměstnanců, že je policie podpoří a ochrání v případě, že budou odhaleni při výkonu své legitimní a profesionální práce. Silný vliv má také důvěra v přímého nadřízeného. Obojí by mohlo být důležitým signálem pro vedení policie, aby se zaměřilo na aktivity ke zvýšení soudržnosti uvnitř policie a neustále podporovalo pocit sounáležitosti s policií u všech jejích členů.

Výzkumníci z Turecka, **Ismail Cenk DEMIRKOL a Mahesh K. NALLA** se ve studii z roku 2020 (**Police Culture: An Empirical Appraisal of the Phenomenon**) vyjadřují v tom smyslu, že ačkoli je policejní kultura široce zkoumaným tématem, není mnoho známo o povaze vztahů mezi různými složkami a míře, do jaké jsou kritické při vytváření policejní kultury. V této studii se vracíme ke konceptu policejní kultury a zkoumáme povahu a směry vztahů mezi různými prvky tvořícími policejní kulturu. Na základě údajů z průzkumu tureckých národních policistů z roku 1970 identifikujeme šest běžně uznávaných dimenzí policejní kultury na základě existující literatury. Výsledky ze čtyř různých **analýz konfirmačních faktorů** (faktorová analýza, faktorační analýza; confirmatory factor analyses, CFA) naznačují, že ze šesti dimenzí nejlépe odpovídá datům CFA prvního řádu s pěti faktory. Výsledky dále naznačují, že policejní kultura nebrala v úvahu kovariaci mezi šesti faktory prvního řádu. Tato zjištění naznačují, že policejní kultura je komplexnější a mnohostrannější koncept, než naznačuje předchozí literatura. Text operuje s ilustracemi, které se mohou vzdáleně týkat systémové teorie.

Abby PETERSON a Sara UHNOO (Univerzita Göteborg) v textu z roku 2012 (**Trials of Loyalty: Ethnic Minority Police Officers as 'Outsiders' within a Greedy Institution**) zmiňují kontext specifické loajality v rámci policejní subkultury – sociální izolace, liniové řízení, „konflikt v roli“ atd. Článek se usiluje konkrétně řešit téma, jak se etnicita propojuje s policejní kulturou ve Švédsku. Při řešení administrativních úrovní, zejména prověřování nových rekrutů policisty, se zaměřuje na roli, kterou hraje loajalita při definování toho, jak etnicita interaguje s mechanismy vyloučení a začlenění do struktur řadové policejní kultury. Policejní orgány, vnímané jako „chamtivé instituce“, vyžadují a prosazují výhradní loajalitu. Tvrdíme, že příslušníci etnických menšin jsou přísně testováni, pokud se jedná o jejich loajalitu ke kolegům, nadřízeným a policejní organizaci; stejně jako požadavky kladené na jejich nerozdělenou loajalitu a obavy ohledně jejich bezmezná loajalita působí jako překážky pro začlenění do organizace. Dominují zde konstatování ohledně specifčnosti policejní subkultury, na které výzkumníci nacházejí spíše negativa (optikou důrazu na jiné priority).

Sam, S. SOURYAL a Deanna L DIAMOND (Sam Houston State University, Huntsville, Texas, Spojené státy americké) v textu z roku 2001 (**The Rhetoric of Personal Loyalty to Superiors in Criminal Justice Agencies**) zmiňují paradoxy loajality a alternativy k loajalitě co se týče personálu v oblasti prosazování práva. Přitom je uváděn „syndrom osobní loajality“. Tento syndrom tyto osoby činí odpovědnými za zcela odlišný soubor očekávání. Často jsou nuceni nabízet osobní loajalitu nehodným nadřízeným a v důsledku toho porušují ústavní ustanovení, zákonné požadavky nebo veřejné blaho. I když žádná organizační pravidla takovou loajalitu nevyžadují, příslušníci se učí, že otázky loajality na pracovišti jsou tak důležité, že bez osobní loajality k nadřízeným nelze přežít. Je jim také připomínáno, že porušení takového „přikázání“ je kardinálním hříchem, který může zničit kariéru. Tento článek pojednává o argumentech pro a proti osobní loajalitě vůči nadřízeným a o nebezpečích, která jsou v takových vztazích vlastní. Vysvětluje gramatiku loajality na pracovišti, zkoumá paradoxy osobní loajality k nadřízeným a navrhuje model založený na povinnostech jako alternativu k současnému modelu. Místo osobní loajality k nadřízeným v orgánech trestní justice autoři navrhují loajalitu k povinnostem a ideálům veřejné služby. Odpovědnost je povinností pracovníků dělat to nejlepší, co mohou ve službách své veřejnosti, spíše než sobě nebo sobě navzájem. V kantovských termínech je poslušnost kategorickým imperativem, protože je v souladu s ideály, které jsou abstraktní, objektivní a univerzální. Autoři, loajální k vědecké tradici, jsou v pokušení doporučit, aby každý předpis uvedený v práci (založené na povinnostech) byl začleněn do resortní politiky, ale v souladu s pohledem „integrované loajality“ to nedoporučují.

Jsou pro to tři důvody. Za prvé, etické otázky by měly být odděleny od právních otázek, protože ty právní lze vždy zrušit, zrušit nebo upravit. V průběhu historie byla neloajalita zaznamenávána jako hanebný postoj. Neloajalitu lze vnímat jako „opuštění předmětu loajality ze samoučelných a individualistických nebo sebe-prosazovacích důvodů“. Autoři jej definují jako akt společenské nebo pracovní zrady. Neloajální příslušníci, zejména v policejních a vězeňských institucích, jsou považováni za vydědence, jejichž šance na úspěch jsou extrémně nízké. Kriminalisté jsou vystaveni silným emočním tlakům, nakolik v prostředí armády se rovná o srovnatelné, ale typově zřejmě odlišné aspekty.

Doplňěk, postřehy z dalších zdrojů: Bezpečnostní komunita, nejen armáda, ale patrně více policie, je v některých balkánských zemích pod silnými politickými tlaky. Nezřídka se po každé změně vlády mění velká část managementu, až do nižších pater sborů. Mnoho reform, týkajících se policie i jiných oblastí života, bylo zavedeno zahraničním tlakem, a existuje názor, že pod jejich slupkou přetrvává korupce a jiné nežádoucí jevy.

Studie 1 (Stephan HENSELL, The Patrimonial Logic of the Police in Eastern Europe. Europe-Asia Studies, 2012): Patrimoniální logiku policie na Balkáně je možné chápat jako specifickou formu klientelismu, jako typ správy věcí veřejných, kde vládnoucí skupina nerozlišuje mezi veřejným a vlastním zájmem – a využívá zdroje státu dle svého uvážení, a to i včetně sil a prostředků v rámci policejních sil. Text uvádí, že policie ve východní Evropě, zde konkrétně v Albánii (výzkum mezi lety 1991 až 2006, 120 polostrukturovaných rozhovorů s policisty, bývalými policisty, úředníky, akademiky a studenty) je silně centralizovaná, zkorumpovaná, polovojenská jednotka, kterou lze přirovnat spíše k lupičům, než zastáncům zákona. Autoři odkazují na práce Maxe Webera, který hovoří o neopatrimonialismu, kdy vládce (garnitura) využívá policii pro svou potřebu, pro udržení moci, vymáhání poslušnosti, nastolení pořádku dle svého uvážení nebo pro potlačení nepokojů. I ten, kdo zvažuje kariéru u policie, si toto uvědomuje, a buďto se přizpůsobí, nebo je mu tato kariéra uzavřena. Policie nezřídka rabuje a okrádá veřejnost „ve jménu zákona“, než aby pronásledovala zloděje, lupiče nebo narušitele zákona. Bez ohledu na tento aspekt, počet policistů v Albánii postupně klesá (z asi 24 000 příslušníků roku 1991 na 12 000 příslušníků roku 2004). Docházelo zde neustále k obměňování personálu. Hlavní byla výměna ředitele, který musel být loajální vládě potažmo ministroví. Následně se rychle změnil i policejní velitelé specializovaných složek nebo velitelé v území. Platy policistů jsou nízké, nepřekračují v přepočtu 2 500 Kč za měsíc (rok 2004), což činí „přivýdělkou“ bezmála nezbytnými. Policie získala ekonomický kapitál všemi možnými přístupy, od stažení stížností za úplaty až po podíly na zisku z drobných zločinů. Pokud nebyly k dispozici reálné trestné činy, byla vynucena přiznání během výslechu v policejní vazbě za účelem vydírání, úplatek za propuštění atd. Výsledky případových studií ukazují policejní aparát v Albánii jako patrimoniální strukturu, která podléhá zvláštním zájmům a je charakterizována nedostatečným oddělením veřejných a soukromých zájmů.

Studie 2 (Fred ABRAHAMS, From Dictatorship to Democracy in Europe, 2015): Moderní Albánie: Od diktatury k demokracii: Tento článek pojednává o reformních aktivitách v rámci Albánie (hospodářské reformy, reforma policie, snahy o navázání mezinárodních vztahů). Vedoucí politické strany a jednotliví političtí předáci se snaží okolo sebe budovat sítě závislých nebo zavázaných osob a zájmových skupin. U moci jsou osoby s pochybnou minulostí (komunistická strana a její mládežnické organizace, zločinecké struktury, šedá ekonomika nebo kmenové a lokální družiny). Mnoho lidí vstupuje do lokálních organizací politických stran ne kvůli programu, ale pro zajištění základních sociálních jistot nebo výhod. Demokratická hesla jsou pouze „nálepka na láhvi“. Není důležitý program, ale strana a konkrétní předák. Změna strany u moci nebo změna politických předáků je často doprovázena masovými čistkami, výměnou personálu na ministerstvech, ale i ve vedení státních podniků, armády (kde se zazna-

menaly nevysvětlitelné ztráty peněz na vybavení v řádu desítek milionů dolarů), celníků (kde je prostor pro pašování) a policie (která je často jednak hůře vybavena než zločinci, proti kterým má bojovat a jednak je zneužívána jako prodloužená ruka některých politických předáků).

Studie, které se věnují spíše oblasti veřejné nebo státní správy, administrativy, kdy některé aspekty jsou do vojenského/armádního prostředí přenositelné

Značně aktuální pojednání autorů **Brendy VERMEEREN a Beatrice Van der HEIJDEN** (Erasmus University Rotterdam; Radboud University, Nijmegen, Nizozemsko), 2022 (**Employability in the Public Sector: The Impact of Individual and Organizational Determinants**) řeší sebevnímané kompetence zaměstnatelnosti a sebepociťované pracovní příležitosti, stejně jako determinanty zaměstnatelnosti, vnímané individuálně a subjektivně – a na úrovni organizace. Význam zaměstnatelnosti v organizacích roste v důsledku různého vývoje, který iniciuje organizační změny. Studie se zaměřuje na zaměstnatelnost ve veřejném sektoru. I když se zdá, že existuje jasná potřeba zaměstnatelné pracovní síly ve veřejném sektoru, dosud existuje jen málo empirických výzkumů o zaměstnatelnosti pracovníků v tomto sektoru a o tom, jaké specifické individuální a organizační charakteristiky ji ovlivňují. Autoři z tohoto důvodu provedli modelování strukturálních rovnic s využitím dat od zaměstnanců veřejného sektoru v Nizozemsku (n = 13,471). Výsledky ukazují, že zaměstnanci veřejného sektoru se považují za přiměřeně zaměstnatelné vnitřně a svou vnější zaměstnatelnost hodnotí mírně výše. Navíc bylo zjištěno, že jak individuální (osobnost a rizikové chování), tak organizační charakteristiky (transformační vedení a byrokracie) ovlivňují jejich zaměstnatelnost. Tyto výsledky podtrhují dvojí odpovědnost zaměstnance a organizace při ovlivňování zaměstnatelnosti pracovníků ve veřejném sektoru.

Studie **Davida BROMELLA**, 2010 (**The Public Servant as Analyst, Adviser, and Advocate**) zkoumá napětí uvnitř a mezi analýzou, poskytováním rad a obhajobou určitých konceptů (ve veřejném sektoru). Navrhuje, aby tyto tři funkce byly rozlišovány bez oddělení nebo rozdělení. Udržování vhodných rozdílů je ve skutečnosti podporováno zákonem a konvencemi, etickými kodexy a prohlášeními o hodnotách veřejného sektoru. Vyžaduje to však především záměrnou kultivaci „morálních kompetencí ve veřejném životě“ a jejich institucionalizace prostřednictvím řízení a vedení veřejného sektoru. Kodexy chování mohou objasnit pravidla a očekávání, stanovit konzistentní standardy a vytvořit odpovědný obraz veřejnosti. Jsou-li široce přijímána a prosazována, mohou kodifikovaná pravidla také posílit etické závazky, odradit od etického pochybení, podpořit důvěru, snížit rizika odpovědnosti organizace a zabránit parazitování (těm, kteří těží z toho, že ostatní dodržují morální normy, aniž by je osobně dodržovali). Vztah k projektu je zde spíše omezený, s ohledem na rozhodovací a další procesy veřejné správy a přesahů politické sféry a veřejné správy.

Profesor politické filosofie a ředitel "Etického a profesního programu" Harvardské university (The Program in Ethics and the Professions), **Dennis F. THOMPSON**⁸ ve své studii z roku 1995 (**Ethics in Congress: From Individual to Institutional Corruption**) mapuje dynamiku korupce v zákonodárném procesu, se zvláštním důrazem na situaci ve Spojených státech amerických. Přísnější etické kodexy a podrobnější kontrola ze strany tisku a veřejnosti zavedly standardy, kterým nemuseli předchodzí volení zástupci čelit. Přičemž publikace představuje nové etické výzvy, jak složitost prostředí, ve kterém zákonodárci pracují, vytváří nové příležitosti pro korupci a vyvolává další výzvy k odpovědnosti. Namísto individuální korupce, která je dlouhodobě středem pozornosti, se text zaměřuje na institucionální korupci, která odkazuje na jednání, které je za určitých podmínek přijatelnou součástí práce zastupitele. Využito je zde určité spektrum případových studií, od XVII. století do roku 1992. Autor posouvá diskusi za hranice úplatkářství, vydírání a pros-

⁸Autor problematice etiky věnoval i svou další knihu, *Political Ethics and Public Office*.

tého osobního prospěchu, aby se ponořil do implicitního porozumění, nejednoznačných laskavostí a politických výhod. Text nabízí i několik doporučení pro změny v postupech a praktikách etiky v Kongresu. Ilustrací některých procesů může být **Nolanova** komise, ustavená ve Spojeném království v říjnu 1994. Důvodem byla řada skandálů ze začátku 90. let XX. století (odhalení úplatků ve vztahu k vojenským zakázkám). Zejména se to týkalo obvinění, že členové parlamentu přijímají hotovost za vznášení interpelací a že ministři přijímají pozornosti (dary) a dostávají se tak do konfliktu zájmů. Prestiž politiky se obecně v očích veřejnosti zhoršila. Komise byla stálým tělesem, jehož členové - státní úředníci - byli dosazováni na tříleté období. Jejich náplní práce bylo vyšetřovat standard výkonu veřejné správy a držitelů pozic v exekutivě (zkoumali ministry, úředníky, poradce, personál ústředních orgánů státní správy - ministerstva i další subjekty, zdravotnická zařízení, spravovaná státem, pracovníky místních úřadů a volené zastupitele místní samosprávy a další osoby, aktivní v subjektech, financovaných ze státního rozpočtu). Komise jednoznačně vyslovila předpoklad, že spoléhat se kdekoli na "etickou samoregulaci" je scestné. Etika musí jít ruku v ruce se striktními a vynucovanými zákony a nařízeními. Směrem k poslancům ale bylo jasné, že se na základě doporučení Komise nezačnou omezovat a regulovat sami o své vůli.

John UHR se v textu z roku 2012 (**Professionalising Corruption? Investigating Professional Ethics for Politicians**) zamýšlí nad rolí profesionální veřejné služby jako celku. Jedním z testů profesionality je schopnost samoregulace úředního jednání. Upřednostňují modely politické etiky, které zahrnují příležitosti pro politiky převzít větší odpovědnost za regulaci vlastního chování. Ale tato preference nesouvisí s žádnou politickou profesionalitou. Pravděpodobnější je opak: protože politika je spíše veřejná než jen odborná činnost, rozhodnutí o tom, co představuje vhodné politické chování, jsou záležitostmi veřejné diskuse. Politici mohou tomuto procesu pomáhat nebo mu bránit, ale neměli by z něj být vylučováni ze strachu ze střetu zájmů. Střety zájmů mohou vznikat a vznikají a zneužívání úřadu musí být regulováno. Ale může dojít ke střetu odpovědnosti i ke střetu zájmů, kde se střetává konkurenční etika politické odpovědnosti. Obecně platí, že etika profesionality je variací na toto téma neosobnosti. Profesní etika říká, aby plnili své povinnosti informování dle odborníků, na rozdíl od jejich osobních úsudků o odpovědném chování za daných okolností. Tento bod spíše zdůrazňuje, než minimalizuje roli diskrečního úsudku v profesionální praxi, avšak podle náročného modelu diskrece s malým nebo žádným místem pro úsudek o osobní hodnotě. Z dobrých důvodů není praxe nikdy tak uklizená jako tento neosobní model. Většina forem profesní etiky nebo etiky rolí aplikuje skupinové normy na uznávané jednotlivé praktiky dané profese. Politika je odlišná nejen proto, že odborná dovednost nesouvisí s žádným specializovaným školením a žádnou přidruženou odbornou akademií, ale také proto, že daná praxe je v zásadě sdílenou nebo kolektivní praxí.

Pro doplnění, jeden z výstupů členů badatelského konsorcia z roku 2015 (**Oldřich KRULÍK a Martin LINHART; Vnitřní bezpečnost v globalizovaném světě**) konstatuje, že řada pracovníků v bezpečnostní oblasti v České republice (včetně špičkových expertů, nakládajících s utajovanými informacemi, respektive reprezentujících stát v zahraničí) může být konfrontována s existenční nejistotou a pracovním přetížením. Nezbyvá zde často prostor pro sebevzdělávání či dostatečně kvalitní řešení svěřených agend. Chronická frustrace těchto osob sama o sobě představuje nemalou bezpečnostní hrozbu. Uvedené body představují **dlouhodobě neudržitelný negativní stav**. Bezpečnostní profesionál se nesmí trvale nacházet ve stavu, kdy namísto své náplně činnosti a trvalého zvyšování kvalifikace řeší dennodenní stres ohledně uchování své pracovní pozice. Je třeba si uvědomit, že **míra bezpečnosti státu do nemalé míry přímo závisí na loajalitě pracovníků, kteří jsou za tuto oblast odpovědní**. Pokud u takových osob panuje neklid a nedůvěra vůči jejich zaměstnavateli, pak jen stěží lze očekávat, že jejich práce bude kvalitní. Ideální a nadčasová **institucionálně-personální politika** v oblasti bezpečnosti musí zahrnovat jednak stanovení jasných hranic, co se týče možnosti outsourcingu bezpečnostní agendy (**stát musí stěžejní aktivity v bezpečnostní oblasti udržet**, všechno není možné delegovat na externí zpracovatele). Snaha „ušetřit“ pomocí outsourcingu tak může vyústit k tomu, že náklady na určitou aktivitu budou ještě vyšší - nehledě na související bezpečnostní rizika.

Zbývající studie, které se souvisejícím tématům věnují spíše jen ve fragmentech

HANSEN, Michael z Calder Urban Institute, University of Texas, Dallas, Spojené státy americké se v textu z roku 2009 (**How Career Concerns Influence Public Workers' Effort: Evidence from the Teacher Labor Market**) představuje model standardních kariérních obav a aplikuje ho na trh práce pro učitele veřejné školy. Model předpovídá, že optimální úroveň úsilí učitele klesá, i když jeho/její zkušenosti rostou a jiné podmínky zůstávají stejné. Autor s využitím administrativních údajů ze Severní Karolíny pokrývajících 14 školních let do roku 2008 shledává významné změny v nemocnosti učitelů v souladu s modelem zobecněných kariérních obav. Využitím exogenní změny v kariérních obavách autor ukazuje, že pozorovaná chování nemůže být způsobeno pouze endogenitou rozhodnutí o mobilitě učitelů. Autor shledává, že důkazy naznačují, že učitele postupem času začnou usilovat ve větší míře o pracovní neschopnost, i když to není vždy nezbytné. Kariéra není vnímána jako poslání, kterému se je třeba doslova obětovat a v souvislosti s tím překonávat překážky; a to nejen v učitelském prostředí. Vztah k projektu je zde značně okrajový nebo odvozený. Role nemocnosti jako alarmujícího faktoru, naznačujícího nespokojenost v zaměstnání (službě) respektive předčasné odchody do důchodu u učitelů a do výslužby u vojáků a policistů se mohou svými příčinami podobat.

Matthew JENKINS v textu z roku 2020 (**The Role of Evidence, Data and Research Findings in Promoting Integrity in Education**), mimo jiné, zmiňuje integritu v rámci vzdělávání a profesní přípravy. Jádrem textu je téma korupce ve vztahu ke vzdělávacím procesům, včetně rozhodování o výsledku určitých kvalifikačních procesů. Dokument posuzuje roli důkazů, dat a zjištění výzkumu ve snaze podporovat integritu a čelit korupci v sektoru vzdělávání. Text se zabývá tím, proč na důkazech záleží, jaký druh dat existuje a odkud pocházejí. Důkazy nám nakonec pomáhají pochopit spleť a složitou síť interakcí, ke kterým dochází napříč hodnotovým řetězcem vzdělávání a na obou stranách zákona. Důkazy by měly vést k úsilí o lokalizaci vysoce rizikových oblastí a upřednostnění nejškodlivějších forem korupce. Různé indexy a zdroje dat umožňují vytvořit nedokonalý a částečný obraz o rozšíření korupce v tomto sektoru nebo o jejích zástupcích, jako je vnímání rozsahu neetických praktik. Mezinárodní průzkumy se již nějakou dobu používají ke shromáždění tohoto druhu důkazů a umožňují určitou míru srovnání mezi zeměmi a také hodnocení trendů v čase. Autor téma vnímá jako hodnotově-kulturní rámec, kdy podvádění je či není nepřijatelné v určitém kontextu či u určité skupiny osob. Studované aspekty se mohou perspektivně týkat i profesního vzdělávání, respektive fungování ozbrojených sil nebo policejních složek, kdy proti sobě stojí povýšení podle zásluh a povýšení motivované jinak.

Eva CIABATTONI a další autoři v textu z roku 2020 (**Guidance Framework for Testing the Sterile Insect Technique as a Vector Control Tool against Aedes-Borne Diseases; Ethics and Community/Stakeholder Engagement**) konstatují, že ačkoli jsou etické kodexy, směrnice a zásady důležité a užitečné, stejně jako jakýkoli soubor pravidel, nepokrývají každou situaci a někdy jsou v rozporu a vyžadují důkladný výklad. Proto je důležité, aby se experti naučili interpretovat, hodnotit a uplatňovat různá etická pravidla pro výzkum a rozhodovat se a jednat eticky v různých situacích. Jedná se přitom primárně o lékařská témata, etiku a procesy výzkumu nebezpečných nemocí a související testování.

Mark DIMMOCK a Andrew FISHER v textu z roku 2017 (**Utilitarianism. In: Ethics for A-Level**) hovoří o některých etických dilematech, optikou teorie užitku a hédonismu. Analýza filosofických textů konstatuje, že „štěstí každého člověka je dobré pro toho člověka, a obecné štěstí je tedy dobré pro celek všech lidí“. Protože naše štěstí je dobré pro nás, a obecné štěstí je pouze souhrnem štěstí všech osob, je dobré i všeobecné štěstí. Jinými slovy, je-li individuální štěstí dobro, o které stojí za to usilovat, pak o štěstí obecně musí mít cenu se usilovat. Obětování sebe ve prospěch kolektivu text vnímá jako ctnost, která může být spojena právě s prostředím armády.

4.6. Rešerše ve vazbě na zkoumání systémového přístupu

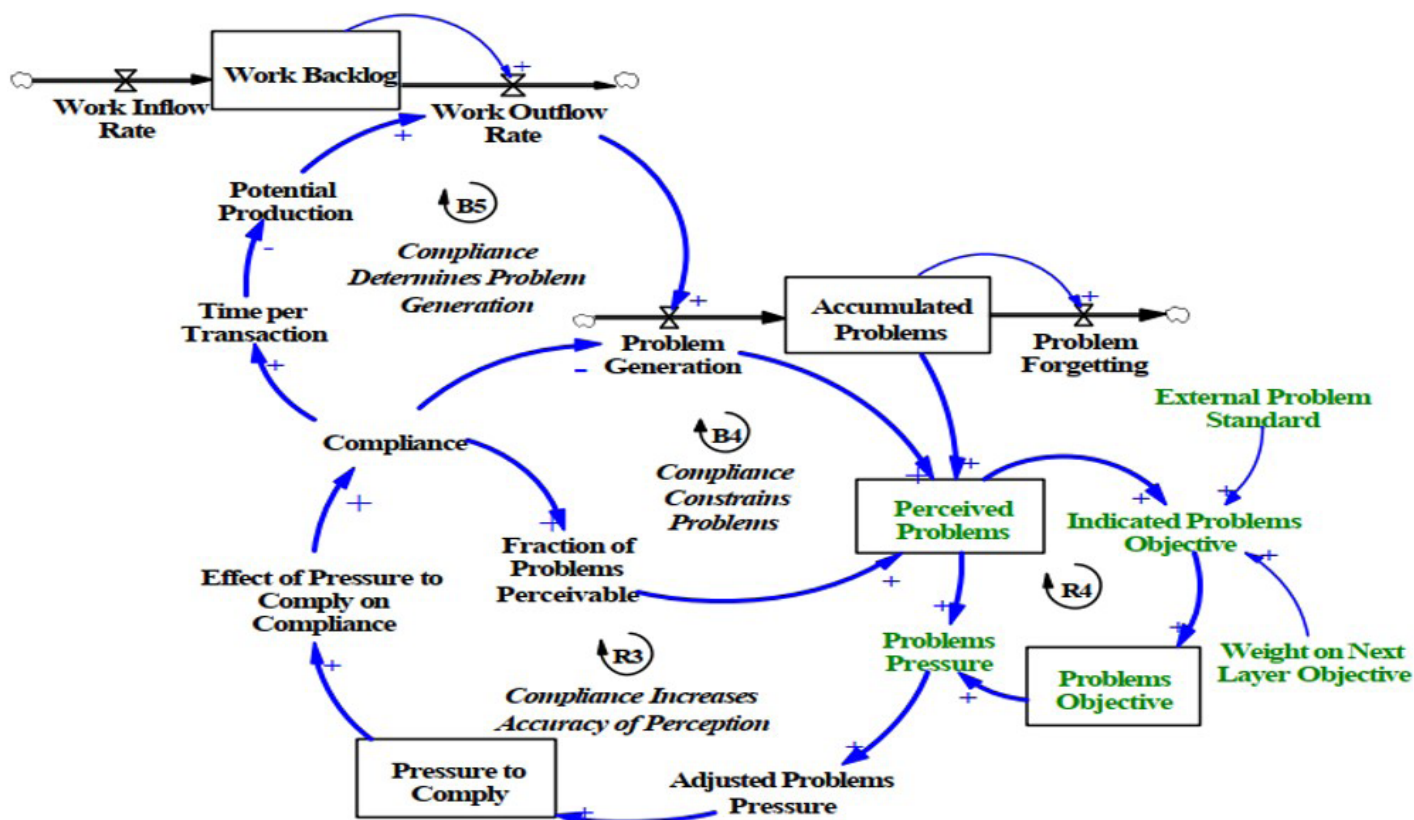
Zkoumáním literárních zdrojů pro oblast **systémového přístupu** bylo zjištěno, že vyhledávání termínu „systémový přístup“ (ang. systems approach) vrací nesourodou množinu prací, ve kterých je za systémový přístup vydáváno cokoliv, obsahující výraz systém, a to bez reference k replikovatelnému formalizovanému postupu nebo metodologii. „Systémový přístup“ anebo „systémové řešení“ je podle výsledků vyhledávání nejčastěji užíváno v (1) politicko-ideologickém kontextu (Hayward and Ayeb-Karlsson 2021, Berrang-Ford et al. 2009), nebo je jako (2) téma práce s uvedením základních principů systémového přístupu bez sebemenšího náznaku aplikace systémového přístupu v řešení konkrétních úloh (Anteroinen 2013, Lis and Jałowiec 2016). Zúžení hledání na výrazy, spojené s formalizovanou metodologií – „systémové myšlení“ a „systémová dynamika“ sice z nálezů neodstraní chybné práce prvního typu (1), ale významně sníží výskyt nepoužitelných děl druhého typu (2). Conditiones sine qua non systémového přístupu jsou důsledná vyjádření základních atributů reálných systémů, kterými jsou **zpětnovazebnost, nelinearita, zpoždění a komplexnost** (Šusta 2023b, Forrester 1975). Proto bylo v hledání relevantních zdrojů užito těchto atributů v rozlišení prací popisujících skutečnou aplikaci od bezvýznamných rétorických či slohových cvičení.

Žádná práce, komplexně řešící problematiku definovanou v zadání projektu OPSEC 2023 nebyla nalezena. Takový stav může nastat z následujících důvodů:

- 1) Téma spadá do oblasti, ve které jsou projekty i jejich výsledky utajovány.
- 2) Práce na toto téma dosud nebyly zpracovány.
- 3) Aplikace systémového přístupu na danou problematiku nemá smysl.

Studie spadající do skupiny první a třetí jsou v kapitole 4.7.

Článek autorů Martinez-Moyano, McCaffrey, and Oliva (2005) využívá systémový dynamický model k analýze dodržování pravidel v organizaci. Jako ilustrativního příkladu je použita regulace trhu s cennými papíry, která je následně aplikována na soukromé, neziskové a veřejné aktivity produkující zboží nebo služby, které jsou pod dohledem externích entit. Autoři zkoumají, spolu při dodržování pravidel interagují tři skupiny s odlišnými úlohami – výkonní pracovníci, interní kontrolóři a externí dohlížitelé. Článek pracuje se strukturou, v níž interaguje pět hladin (stavových proměnných) - pracovního **skluzu, akumulovaných problémů, vnímaných problémů, objektivních problémů a míry dodržování pravidel**. Zdá se, že základem problému je **pozitivní tendence vazby** mezi **dodržováním pravidel** a **časem potřebným na výkon práce**. Čím vyšší míra dodržování pravidel, tím vyšší potřeba času na jednotku, tím vyšší pracovní skluz a tím vyšší tlak na nedodržování pravidel. Čím více jsou pravidla nedodržována, tím větší objem problémů s vnitřní kontrolou i regulátorem a tím vyšší tlak na dodržování pravidel, jak je uvedeno v diagramu toků na obrázku.

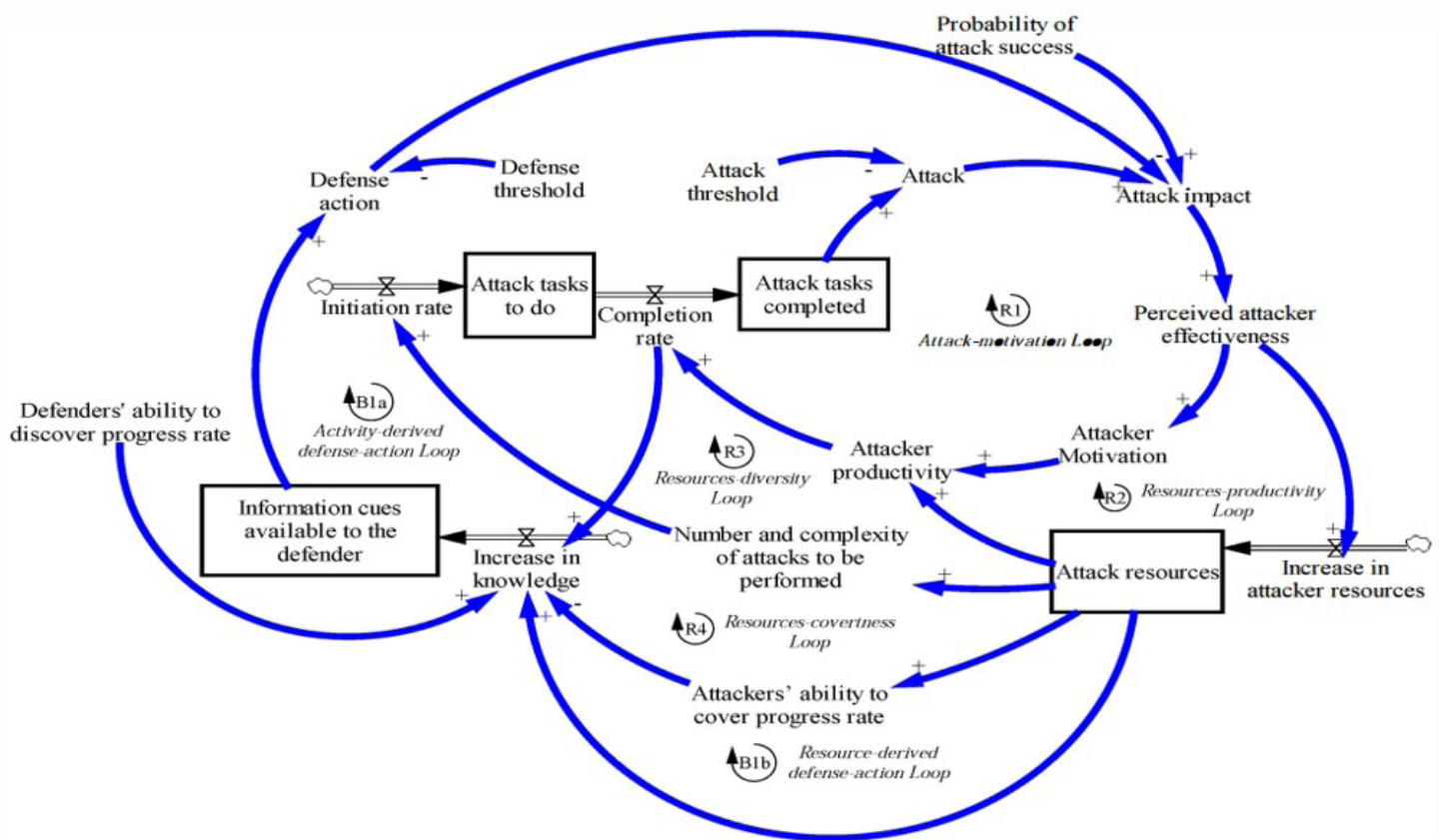


zdroj: Martinez-Moyano, McCaffrey, and Oliva (2005)

Hernantes et al. (2011) v teoreticky pojatém článku uvádějí, že povědomí je v krizovém managementu považováno za klíčový faktor, je s ním spojena řada nejasností – význam konceptu, způsob měření, jak ovlivňuje životní cykly krizí a jak lze zvýšit její úroveň. Autoři tvrdí, že nejasnost vyplývá z **nezralosti** teorie krizového řízení, která zužuje prostor pro vývoj smysluplných **předstižených** indikátorů krize, což v konečném důsledku vede k udržování celého konceptu v **informační mlze**. Z uvedeného důvodu autoři použili techniku zvanou Skupinová stavba modelu (angl. Group Model Building), využívající systémovou dynamiku k vytěžení fragmentovaných informací, které zůstávají nevyřešené, přestože mohou mít pro dosažení cíle projektu klíčový význam. Přístup aplikovali v Evropském projektu zaměřeném na krizový management při rozsáhlém výpadku elektřiny. Popisují předběžné výsledky a předkládají koncepční model spojující obeznamenost, předstižené indikátory a politiky pro prevenci krizí a zmírnění jejich dopadů. Technika, popisovaná v článku je plně aplikovatelná v projektu OPSEC 2023.

Článek autorů Martinez-Moyano et al. (2015) popisuje základní strukturu dynamiky soupeření, konkrétně na terorismus. Vzhledem k dynamické povaze teroristické hrozby je účelem tohoto modelování zvýšit současné porozumění rozhodovacím procesům a možnému chování protivníků, aby bylo možné pomoci při rozhodování o technologiích protiopatření a jejich zavádění. Systémově dynamický přístup se používá k podchycení základní systémové struktury příčin nepřátelské činnosti a je tedy použitelný k formulaci dynamické struktury, která vyvolává potřebu vojenského personálu v projektu OPSEC 2023.

▼ obr. 18 Vliv obranných opatření na útoky.



zdroj: Martinez-Moyano et al. (2015)

Karsky, Copin, and Pitrach (1996) v článku popisují vlastnosti jimi implementovaného modelu lidského chování MODERE. Jejich model nevytváří žádnou novou teorii motivace nebo lidského chování. Jeho hlavním rysem je spojení většiny relevantních psychosociologických teorií vyvinutých v posledních 50 letech. Stává se, že stejně jako většinu popisů lidské reality lze všechny známé teorie týkající se motivace popsat pomocí zpětnovazebních smyček, a právě přítomnost těchto smyček činí lidské chování tak složitým na pochopení, analýzu a prognózu. Model není k dispozici in extenso, autoři se pouze omezují na popis jeho vlastností, které, mj. zahrnují následující teorie:

1. Hersbergovu a Maslowovu teorii uspokojování potřeb, která říká, že lidé jednají tak, aby uspokojili své potřeby (negativní zpětná vazba).
2. Girardovu teorii mimetické touhy, která zavádí dvě hlavní zpětnovazební smyčky dvěma „chybovými signály“: pozitivní smyčka, kterou lze popsat jako: „čím více máme, tím více chceme“, a negativní zpětnou vazbu, která odpovídá následující větě: „čím jsme chamtivější, tím méně se odvažujeme být ještě chamtivější“, přičemž obě smyčky se prolínají prostřednictvím dvou chybových signálů, které porovnávají touhu s již dosaženou mírou uspokojení a individuální potřebou se společenskou potřebou.
3. Lawlerovu a Porterovu teorii anticipace a Vroomovu teorii očekávání, které popisují prostřednictvím zavedení dvou zpětnovazebních smyček adaptivní reakci člověka na příslib odměny, chybový signál vyplývající z porovnání příslibu (mrkve) a skutečnosti.
4. Laboritovu teorii frustrace a inhibice, pozitivní, potenciálně implozivní smyčku.

5. Teorii závazku (Beauvois a Joule), která pomocí pojmu „odpor k nežádoucí změně“ vysvětluje, proč lze dosáhnout lepších výsledků postupným úsilím (závazkem) než náhlým vysokým požadavkem.

6. Teorie disonance (Beauvois a Joule), která zavádí dvě hlavní negativní smyčky, z nichž jedna má tendenci korigovat a modifikovat naše chápání a přijímání jakéhokoli prováděného jednání, druhá nás může vést k odporu vůči témuž jednání (oba účinky mohou nastat více či méně současně, a přivést nás tak k odporu, ale také k částečnému přijetí jakéhokoli jednání, které máme provést, nebo situace, v níž se nacházíme).

7. Teorie lokusu kontroly (Rotter), která popisuje skutečnost, že úspěch či neúspěch lze připsat buď sobě samému, čímž se buď posiluje vlastní sebedůvěra a LOK (pozitivní zpětná vazba), nebo se umožňuje lepší korektivní jednání, nebo zcela vnějším faktorům, jako je osud, Bůh či bohové, štěstí atd., čímž se otevírá smyčka „internalizace“.

8. Teorie sounáležitosti (Hirshman, Deconchy), která prostřednictvím četných zpětnovazebních smyček popisuje pocit sounáležitosti se skupinou (organizací, společností nebo firmou, stranou, sektou), který pomáhá nebo brání přijímání požadavků přicházejících z této skupiny nebo z jiného zdroje.

Přestože práce nenabízí komplexní diagram, uvedené teorie lze použít pro vytvoření behaviorální substruktury modelu OPSEC 2023.

Autoři Martinez-Moyano, Conrad, and Andersen (2011) prezentují experimentální a simulační výsledky modelu učení založeného na výsledcích pro identifikaci hrozeb pro bezpečnostní systémy (Martinez-Moyano, Conrad, and Andersen 2011). Tento model integruje teorie úsudku, rozhodování a učení a poskytuje jednotný rámec pro behaviorální studium budoucích hrozeb v kontextu informační bezpečnosti. Autoři uzavírají, že důležité problémy, které mohou bezpečnostní pracovníci řešit a které mohou potenciálně vyvolat zranitelnost systému, jsou: (1) mylné přesvědčení, že jejich úsudek o situaci je správný/nesprávný, (2) mylné přesvědčení, že jejich rozhodnutí o zahájení/nezahájení obranné akce je správné/nesprávné, (3) mylné přesvědčení, že pozorované výsledky jsou přímou a bezprostřední funkcí jejich úsudku a rozhodovacích procesů, (4) mylné přesvědčení, že úroveň jejich rozhodovacího prahu je správná/nesprávná, a že se domnívají, že jejich rozhodování je správné/nesprávné a (5) mylně se domnívají, že pozorované výsledky jsou úspěšné/neúspěšné. S využitím analogie je možné jejich základní strukturu využít k modelování usuzování politické reprezentace, vyhodnocující ohrožení a rozhodující o změnách statusu ohrožení státu.

V tematicky blízkém, ač odvětvově odlišném článku autoři tvrdí, že stavebnictví je náročné pracovní prostředí, ve kterém jsou konflikty mezi prací a rodinou obzvláště výrazné (Wu et al. 2016). Tento konflikt má významný dopad na pracovní a rodinnou spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Za účelem analýzy dynamického vývoje konfliktu práce a rodiny zaměstnanců ve stavebnictví mezi pracovní a rodinnou oblastí je v tomto článku s odkazem na příslušnou literaturu zkonstruován dvousměrný dynamický modelový rámec konfliktu práce a rodiny. Následně je vytvořen systémově dynamický model konfliktu práce a rodiny zaměstnanců ve stavebnictví a je provedena simulace. Výsledky simulace ukazují, že zaměstnanci ve stavebnictví zažívají konflikt mezi prací a rodinou (WIFC), jehož úroveň je výrazně vyšší než úroveň konfliktu mezi rodinou a prací (FIWC). Tato studie také odhalila, že zlepšení pracovní flexibility a organizační podpory může mít pozitivní dopad na spokojenost a výkonnost zaměstnanců stavebnictví z hlediska práce a rodiny.

4.7. Doplnění k literární rešerši pro oblast systémového přístupu

Důvodů, že komplexně řešící problematiku definovanou v zadání projektu OPSEC 2023 nebyla nalezena, může být vícero. Příčinou může být, že dané téma spadá do oblasti, ve které jsou projekty i jejich výsledky utajovány, či aplikace systémového přístupu na danou problematiku nemá smysl.

Téma spadá do oblasti, ve které jsou projekty i jejich výsledky utajovány

Argumentace, využitá v prezentaci vývojové teorie je založena na tvrzení, že aktuální absence spojovacích článků vývojových druhů neznamena, že tyto neexistují, pouze dosud nebyly nalezeny. Aplikací stejné logiky je možné dojít k závěru, že nemožnost nálezu zpráv o aplikaci systémového přístupu v řešené oblasti neznamena, že takové aplikace neexistují. Jen nejsou z prezentovány z důvodu **utajení**. Argument by mohly potvrzovat nálezy **prezentací**, které o systémovém přístupu v oblasti vojenského personálu hovoří v náznacích (Molinari, 2005), popisují nicméně konkrétně alespoň jeden atribut vyžadovaný systémovou metodologií a neodpovídají tudíž pracím druhého typu (2), popsanych v předchozím odstavci, nebo jsou tak tajné, že je znám pouze jejich název a jsou uloženy na nefunkčních serverech (Bal, 2011). Zprávy o projektech, zaměřených na modelování dynamiky vojenského personálu, zpracovávané některými členy týmu projektu OPSEC 2023 nebyly veřejně publikovány.

Aplikace systémového přístupu na danou problematiku nemá smysl

Nebudeme se zabývat filozofií smyslu lidské činnosti obecně, odpověď „vanitas vanitarum, omnia vanitas“ je známa od starověku. Pokud se zaměříme na praktický význam systémového přístupu, lze z literatury vyčíst, že v některých případech skutečně nemá smysl. Obecně lze říci, že je zbytečné jej aplikovat na problémy statické povahy (Susta, 2023b). Negativní vliv na vnímání systémového přístupu pak mají aplikace, jejichž smysl je propagandistický či ideologický⁹, kdy je právem daná aplikace označena za nepřijatelnou a díky lidské tendenci k zobecňování potom toto stigma nesou všechny systémové aplikace. Dále lze říci, že smyslu postrádá i aplikace, která nedojte **praktického uplatnění** a slouží přinejlepším jako akademické cvičení, jak dokládají následující dva články.

► **Dynamic Complexity in Military Planning: A Role for System Dynamics** **(Dynamická složitost ve vojenském plánování: Úloha systémové dynamiky)**

V uvedeném článku autoři prezentují triviální strukturu a provádějí její simulaci, z výsledků vyvozují dalekosáhlé závěry o užitečnosti systémové dynamiky ve vojenském plánování (Morrison, Goldsmith, and Siegel, 2008). Práce nicméně postrádá základní, metodikou vědeckého srovnání vyžadované atributy – tedy kontrolní skupinu či výpočet alternativní metodou. Nevyhovující metodiku nezachraňuje ani praktická aplikace předvedené struktury, nelze ani pominout, že článek, nazvaný „Dynamická komplexita“ popisuje triviální strukturu druhého řádu.

► **A System Dynamics Model for Selected Elements Of Modern Conflict** **(Systémově dynamický model vybraných prvků moderního konfliktu)**

V článku je popisován postup aplikace systémové dynamiky na čtvrtou generaci válečných operací vedenou v asymetrickém nebo nestandardním konfliktu. Autoři využili kombinovaného přístupu. Data byla získávána z oficiálních zdrojů a týkala se třech hlavních parametrů modelovaného systému – úspěšnosti vojenských operací, veřejného mínění a morálky vojáků. Po provedené validaci autoři uzavírají, že systémová dynamika je vhodným rámcem pro modelování vojenských operací čtvrté generace a vyzdvihují zejména význam zpětnovazebních smyček a možnost zapoje-

⁹ <https://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html>

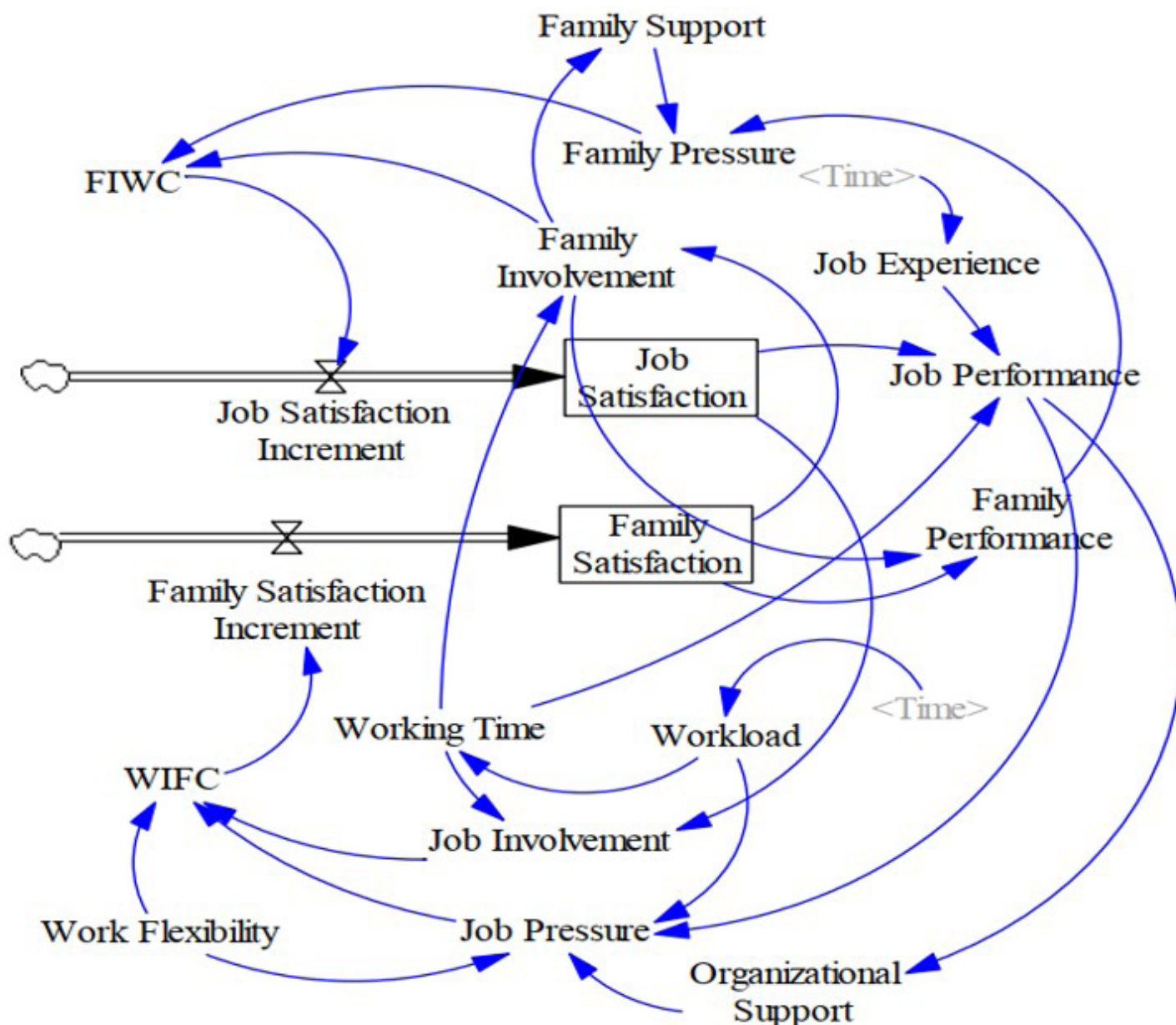
ní měkkých proměnných, ale jak vyplývá ze závěru článku, model nebyl použit k rozhodování, ani v žádné reálné aplikaci a proto jej lze považovat za akademické cvičení bez praktického významu.

Absence praktické aplikace nemusí znamenat neužitečnost práce. Autor Systémové dynamiky Forrester sám vypověděl o dopadu své knihy „Urban Dynamics“ na rozhodování (Forrester, 1969). Kniha byla určena politikům, kteří si měli uvědomit systémové důsledky zaváděné politiky na revitalizaci center měst. V tomto případě došlo ke střetu ideologie a systémové vědy, z konfliktu vyšla vítězně ideologie, aby nakonec, konfrontována se systémovou realitou, upadla v zapomnění. Za katastrofální důsledky politiky, které byly v okamžiku její implementace plně predikovatelné, nebyl nikdo nikdy potrestán, a tak je otázka smysluplnosti aplikace systémového přístupu zároveň otázkou politické akceptovatelnosti doporučení, která ze závěrů systémového projektu vyplynou. Uvádíme příklad publikací, které vysvětlují smysl systémového přístupu v konkrétních aplikacích.

► **Systems Thinking in Conflict Assessment (Systémové Myšlení v Posuzování Konfliktů)**

Koncepční dokument, vydaný USAID popisuje výstupy projektu, ve kterém byla svolána poradní skupina odborníků na systémové myšlení a proběhly dvě fokusní skupiny a dva pilotní vzdělávací moduly s pracovníky USAID a účastníky z ministerstva zahraničí a ministerstva obrany o tom, jak nejlépe začlenit systémové myšlení do hodnocení konfliktů. Tento koncepční dokument vychází z výsledků těchto diskusí, jakož i z referátového výzkumu a zkušeností autorů a členů poradní skupiny s využitím systémového myšlení. Poskytuje zdůvodnění pro využití systémového myšlení v procesech hodnocení konfliktů a plánování rozvoje v USAID obecně a popisuje základní koncepty mapování a analýzy systémů, jak by se mohly uplatnit na analýzu konfliktů prováděnou rozvojovou agenturou USA. Výsledky této práce lze využít pro seznámení expertního personálu MO ČR s problematikou systémového přístupu. Z prezentovaných příkladů lze odvodit „udržitelnou“ komplexnost prezentovaných diagramů.

▼ obr. 19 Diagram toků modelu



zdroj: Wu et al. (2016)

Z hlediska zadání projektu OPSEC 2023 se v článku zkoumaná problematika nejvíce překrývá se zadáním v oblasti interakce klíčového personálu, jeho činnosti a rodin. Autory navrhované politiky jsou sice definované vágně, ale ideou spadají do množiny uvažovaných politik řešeného výzkumného úkolu. Struktura (archetyp), popisující vývoj konfliktu mezi pracovní činností a požadavky rodiny je univerzální. V modelu OPSEC 2023 bude reprezentována na výrazně nižší úrovni agregace, např. vztah mezi výkonností, tlakem práce a podporou organizace lze považovat za příliš zjednodušený. Nicméně, způsob uvažování autorů článku je blízký zadání řešeného projektu.

5. Závěr

Plánované výstupy projektu nebyly v prostředí České republiky nikdy realizovány, jedná se tak o originální a autorské řešení do současné doby neřešeného problému. Zejména v souvislosti s probíhajícím válečným konfliktem na Ukrajině, který na existující mezeru v této oblasti jen upozornil, se jedná o naléhavě potřebné výstupy. S ohledem na vysokou odbornost členů týmu povedou kvalitně provedené analýzy ekonomického, právního a bezpečnostního prostředí k vytvoření znalostní platformy, která umožní tvorbu prakticky aplikovatelné certifikované metodiky a softwaru, jež bude uživatelská organizace v praxi využívat. S ohledem na novost tématu nelze vyloučit ani mezinárodní uplatnění realizovaných výstupů.

Certifikovaná metodika umožní vymezit příležitosti a rizika, návrhy postupů a opatření včetně způsobů komunikace se zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky. Lze předpokládat, že metodika bude významně nápomocná k efektivní komunikaci mezi zaměstnanci bezpečnostních složek a jejich nadřízenými ve složitých situacích, se kterými tito nadřízení pracovníci nemají zkušenosti.

Vytvořený software pak umožní simulace různých scénářů chování zaměstnanců v těchto situacích, což napomůže identifikovat slabá či silná místa, hrozby a příležitosti spojené s danou problematikou. Na základě predikovaných scénářů důsledků jednotlivých typů chování budou moci nadřízení pracovníci upravovat svá rozhodnutí s cílem dosažení společensky co možná nejefektivnějšího výsledku.

Problematika postavení a ochrany rodinných příslušníků členů ozbrojených sil a ani dalších složek kritické infrastruktury není v Bezpečnostní strategii ČR a ani jiném strategickém dokumentu zatím řešena.

V právním řádu České republiky však problém podpory služby zaměstnanců státu v situacích, kdy musí volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin, nebo plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu, není adekvátně řešen. Za účelem aplikace certifikované metodiky a softwaru včetně jejich efektivního využití je tedy nutná úprava právního prostředí ČR, jejíž návrh je součástí výstupů předkládaného projektu. Z prostředků Ministerstva obrany nejsou zatím vyčleněny žádné prostředky na problematiku řešení ochrany rodinných příslušníků vojáků z povolání a dalších zaměstnanců resortu obrany, a to z důvodu, že to platné předpisy neumožňují.

Komplexní práce na téma výzkumného projektu OPSEC 2023 nebyla provedenou multidisciplinární rešerší nalezena. Shoda struktur ve využitelných pracích se zadáním projektu OPSEC 2023, konkrétně personál-rodina, vyhodnocování ohrožení, asymetrický boj a dynamika dodržování pravidel, dokládá, že projekt má odpovědět na otázky v rámci komplexních, zpětnovazebních, nelineárních a zpožděných subsystémů a je tedy souborem systémů s uvedenými vlastnostmi, a proto je pro uchopení problematiky využití systémového přístupu nenahraditelnou nutností.

Výzkum potvrdil, že zkoumané téma není v literatuře dostatečně řešeno. Zásadní byla rešerše ve vazbě na oblast systémového přístupu, kdy bylo potvrzeno, že žádná práce, komplexně řešící problematiku definovanou v zadání projektu nebyla nalezena. Takový stav může nastat zejména z důvodu, že téma spadá do oblasti, ve které jsou projekty i jejich výsledky utajovány nebo, že práce na toto téma dosud nebyly zpracovány. Rešerše tak potvrdila předpokládanou výzkumnou mezeru, že téma zatím nebylo s využitím systémového přístupu komplexně řešeno.

Přílohy

Příloha č. 1 Metodika VOSviewer

VOSviewer¹⁰ je softwarový nástroj pro tvorbu map založených na síťových datech a pro vizualizaci a zkoumání těchto map. Pro vytvoření sítě mohou být jako vstup poskytnuty bibliografické databázové soubory (tj. soubory Web of Science, Scopus, Dimensions, Lens a PubMed) a soubory správce referencí (tj. soubory RIS, EndNote a RefWorks). VOSviewer byl vyvinut v programovacím jazyce Java. Vzhledem k tomu, že Java je nezávislá na platformě, VOSviewer je možné spustit na většině hardwarových a operačních platformách.

VOSviewer je volně dostupný počítačový program, který byl vyvinut pro konstrukci a prohlížení bibliometrických map. Na rozdíl od většiny počítačových programů, které se používají pro bibliometrické mapování, VOSviewer věnuje zvláštní pozornost grafickému znázornění bibliometrických map. Funkce VOSvieweru je užitečná pro zobrazení velkých bibliometrických map snadno interpretovatelným způsobem. Van Eck, N., & Waltman, L. (2010).

U malých map, které neobsahují více než 100 položek, poskytují jednoduché grafické znázornění obvykle uspokojivé výsledky. V současné době existuje trend větších map (např. Boyack et al. 2005; Klavans a Boyack 2006b; Leydesdorff 2004; Van Eck et al. 2006) a pro takové mapy jsou jednoduché grafické znázornění nedostatečné. Grafické znázornění velkých bibliometrických map může být vylepšeno například pomocí funkce zoomu a metafor hustoty. Tento druh funkcionality není začleněn do počítačových programů, které jsou běžně používány bibliometrickými výzkumníky.

VOSviewer lze například použít ke konstrukci map autorů nebo časopisů na základě kótací dat nebo ke konstrukci map klíčových slov založených na datech o společném výskytu. Program nabízí prohlížeč, který umožňuje prozkoumat bibliometrické mapy v plném detailu. VOSviewer může zobrazit mapu různými způsoby, z nichž každý zdůrazňuje jiný aspekt mapy. Má funkce pro přiblížení, posouvání a vyhledávání, což usnadňuje podrobné zkoumání mapy. Zobrazovací schopnosti aplikace VOSviewer jsou zvláště užitečné pro mapy obsahující alespoň středně velký počet položek (např. alespoň 100 položek). Většina počítačových programů, které se používají pro bibliometrické mapování, nezobrazuje takové mapy uspokojivým způsobem.

Lze rozlišit dva typy map, které se běžně používají v bibliometrickém výzkumu.¹¹ Tyto typy map označujeme jako mapy založené na vzdálenosti a mapy založené na grafech (techniky mapování viz tabulka 1). **Mapy založené na vzdálenosti** jsou mapy, ve kterých vzdálenost mezi dvěma položkami odráží sílu vztahu mezi položkami. Menší vzdálenost obecně naznačuje silnější vztah. V mnoha případech jsou položky v mapách založených na vzdálenosti rozloženy poměrně nerovnoměrně. Na jedné straně to usnadňuje identifikaci shluků souvisejících položek, ale na druhé straně to někdy ztěžuje označení všech položek v mapě bez popisků, které se navzájem překrývají. **Mapy založené na grafech** jsou mapy, ve kterých vzdálenost mezi dvěma položkami nemusí odrážet sílu vztahu mezi položkami. Místo toho jsou mezi položkami nakresleny čáry, které označují vztahy. Položky jsou často distribuovány poměrně jednotným způsobem v mapách založených na grafech. To může mít tu výhodu, že existuje méně problémů s překrývajícími se štítky. Van Eck & Waltman (2010) uvádějí jako hlavní nevýhodu grafových map oproti mapám založených na vzdálenostech skutečnost, že je obvykle obtížnější vidět vztah mezi dvěma položkami, taktéž obtížným se jeví odhalení shluků souvisejících položek. VOS využitý v rámci VOSviewer patří mezi techniky mapování dle vzdálenosti (viz tabulka technik níže).

¹⁰ Dostupné na: https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.18.pdf

¹¹ Nebereme v úvahu mapy, které jsou primárně určeny k zobrazení vývoje v čase.

Takové mapy poskytuje například software HistCite Eugena Garfielda (např. Garfield, 2009).

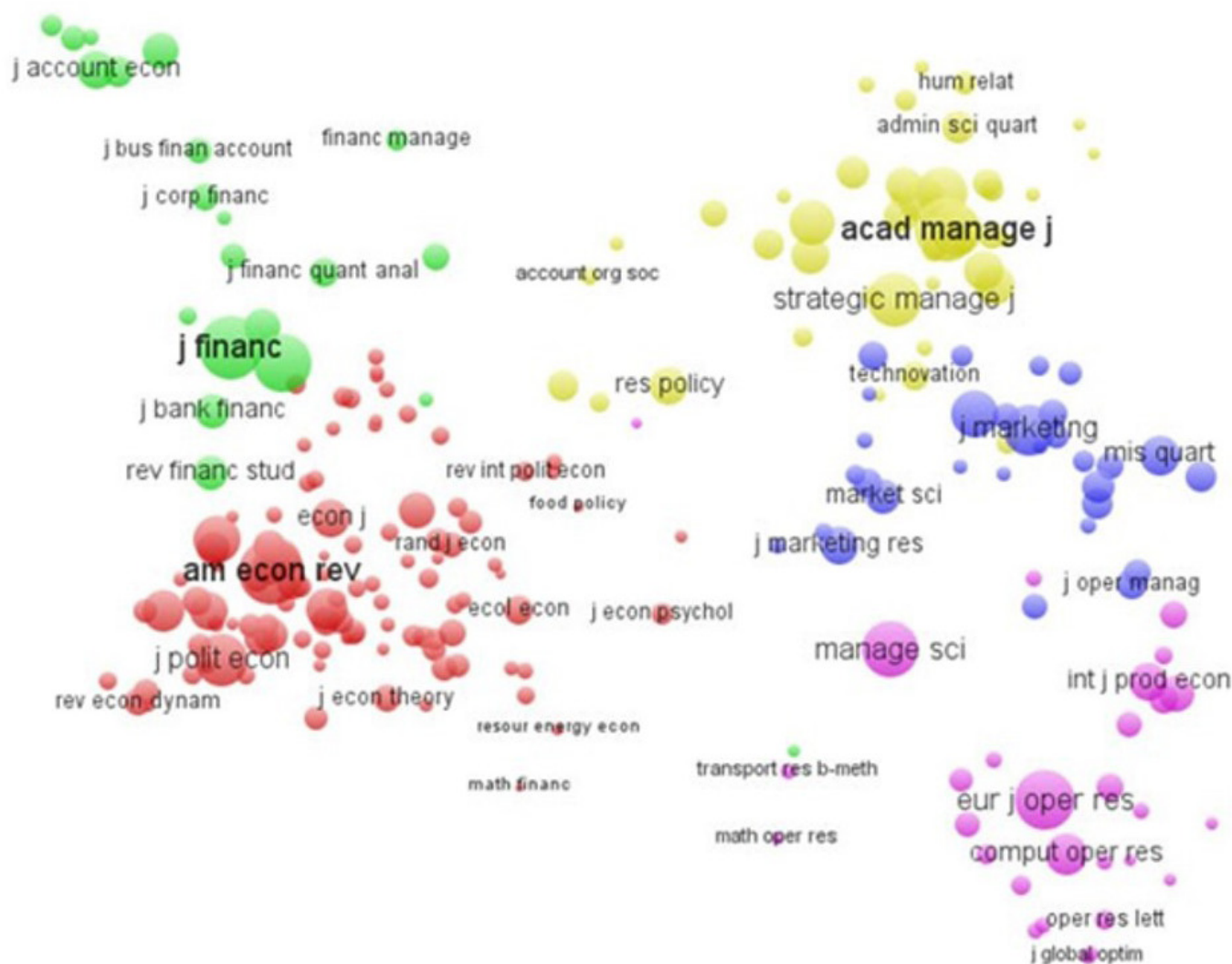
▼ tab. 1 Techniky mapování pro vzdálenost nebo graf

Podle vzdálenosti	Podle grafu
Multidimensional scaling	Kamada-Kawai
VOS	Fruchterman-Renigold
Vxord Kopcaa	Pathfinder networks
Schiebel	

zdroj: VOSviewer

V závislosti na dostupných datech může VOSviewer zobrazit mapu třemi nebo čtyřmi různými způsoby. Různé způsoby zobrazení mapy jsou označovány jako zobrazení popisku, husté zobrazení, hustota shluků a bodové zobrazení. Nejčastěji využívanými možnostmi zobrazení jsou: **(1) Zobrazení štítků.** V tomto zobrazení jsou položky označeny popiskem a ve výchozím nastavení také kroužkem. Čím důležitější položka, tím větší je její štítek a kruh. Pokud byly k položkám přiřazeny barvy, kruh každé položky se zobrazí v barvě položky. Ve výchozím nastavení se zobrazí pouze podмноžina všech popisků, aby se zabránilo překrývání popisků. Zobrazení popisků je zvláště užitečné pro podrobné zkoumání mapy (viz obr níže)

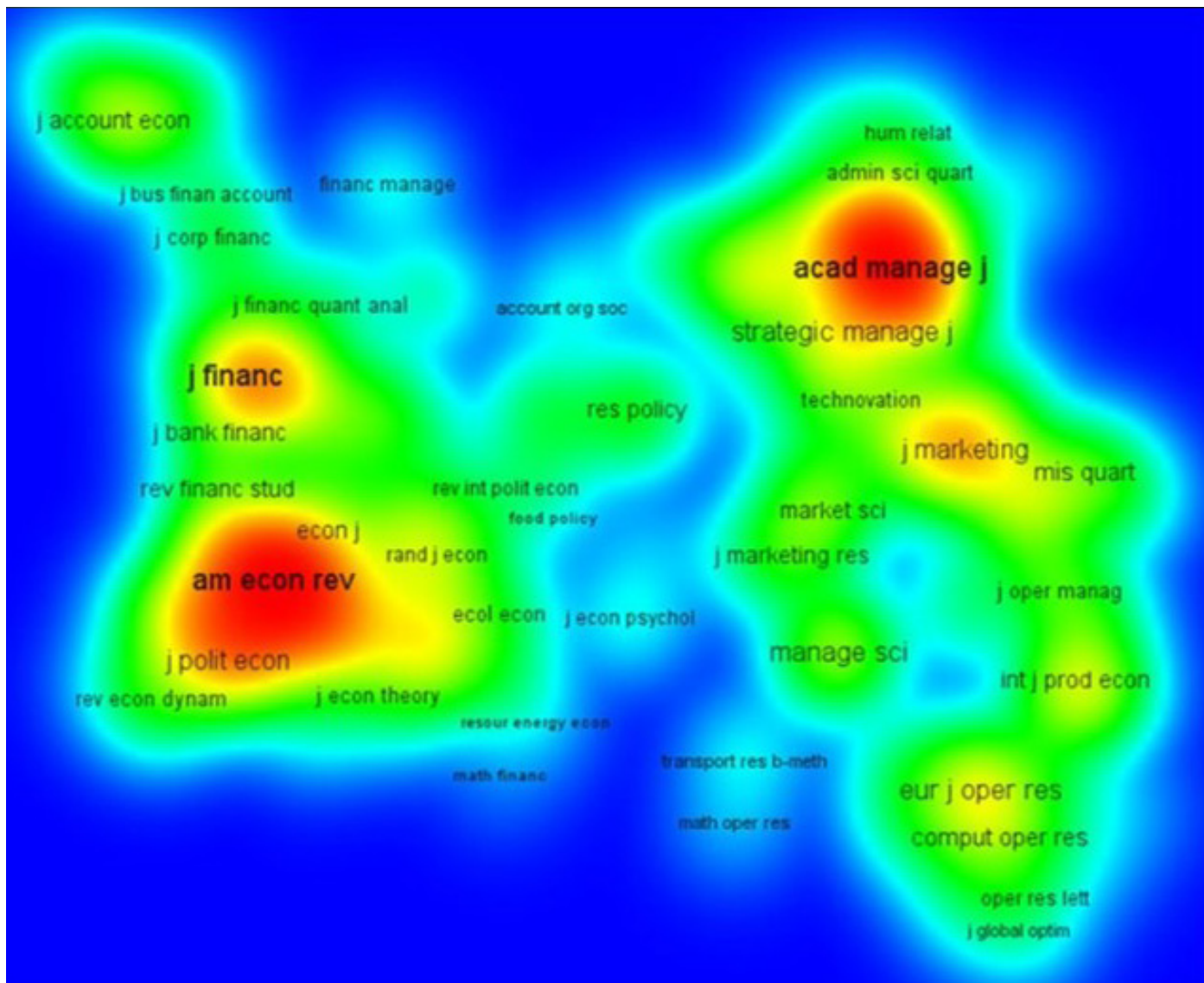
▼ obr. 1 VOSviewer se zobrazením štítků



zdroj: VOSviewer

(2) Zobrazení hustoty. V tomto zobrazení jsou položky označeny popiskem podobným způsobem jako při technice zobrazení štítků. Každý bod v mapě má barvu, která závisí na hustotě položek v daném bodě. To znamená, že barva bodu v mapě závisí na počtu položek v okolí bodu a na významu sousedních položek. Hustota je zvláště užitečná pro získání přehledu o obecné struktuře mapy a pro upoutání pozornosti na nejdůležitější oblasti v mapě. Zobrazení hustoty okamžitě odhalí obecnou strukturu mapy, viz příklad na obrázku 2, kde zejména oblasti ekonomiky a řízení se ukázaly jako důležité. Tyto oblasti jsou velmi husté, což naznačuje, že celkově časopisy v těchto oblastech dostávají mnoho citací. Z uvedeného příkladu je taktéž jasně patrné, že existuje jasné oddělení mezi oblastmi účetnictví, financí a ekonomiky na jedné straně a oblastmi managementu, marketingu a operačního výzkumu na straně druhé.

▼ obr. 2 Snímek obrazovky VOSviewer zobrazení hustoty



zdroj: VOSviewer

Pro konstrukci mapy používá VOSviewer techniku mapování VOS (Van Eck and Waltman 2007a), kde VOS znamená vizualizaci podobnosti. Položky a odkazy společně tvoří síť. Síť je tedy sada položek spolu s vazbami mezi položkami.¹²

¹² V literatuře je síť někdy označována jako graf. Podobně se položka někdy nazývá uzel nebo vrchol, spojka se někdy nazývá hrana a síla vazby se někdy nazývá váha hrany. Tyto termíny VOSviewer nepoužívá, ale mohou být použity jinými softwarovými nástroji pro analýzu sítě a vizualizaci sítě.

Položky mohou být seskupeny do klastrů. Klastř je sada položek zahrnutých v mapě¹³, klastry se ve VOSviewer nepřekrývají. Jinými slovy, položka může patřit pouze k jednomu klastru. Klastry nemusí vyčerpávajícím způsobem pokrývat všechny položky v mapě. Proto mohou existovat položky, které nepatří do žádného klastru. Klastry jsou označeny pomocí čísel klastrů. Pokud existuje pouze jeden klastř, má tento klastř obvykle číslo klastru 1, pokud jsou dva klastry, tyto klastry mají obvykle čísla klastru 1 a 2 atd. V rámci předložené studie je využito také barevného rozlišení, kdy každý z klastrů má přiřazenu svou barvu:

- **Klastř 1 – barva červená**
- **Klastř 2 – barva zelená**
- **Klastř 3 – barva modrá**
- **Klastř 4 – barva žlutá**
- **Klastř 5 – barva fialová**
- **Klastř 6 – barva světle modrá**
- **Klastř 7 – barva oranžová**

Příloha č. 2 Vybrané odborné články z databáze WOS

► AD – human resources

Zajímavý článek: použili jsme další omezující podmínku – klíčové slovo „children“. Z celkového počtu 359 článků díky této omezující podmínce zůstal pouze jeden článek, který může být pro námi sledovanou problematiku přínosný.

Burke, J., & Miller, A. R. (2018). The effects of job relocation on spousal careers: Evidence from military change of station moves. *Economic Inquiry*, 56(2), 1261-1277.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ecin.12529>

► ADF – human resources and commitment

Nalezeno 6 článků, jeden z nich je tematicky vhodný k námi řešené problematice.

Toronto, N. W. (2017). Why professionalize? Economic modernization and military professionalism. *Foreign Policy Analysis*, 13(4), 854-875.

► ADB – human resources and well being

Nalezeny 2 články, oba potenciálně vhodné k námi řešené problematice.

Bogaers, R., Geuze, E., Van Weeghel, J., Leijten, F., Rüsch, N., Van De Mheen, D., ... & Brouwers, E. (2021). Decision (not) to disclose mental health conditions or substance abuse in the work environment: a multiperspective focus group study within the military. *BMJ open*, 11(10), e049370.

Hammer, L. B., Wan, W. H., Brockwood, K. J., Bodner, T., & Mohr, C. D. (2019). Supervisor support training effects on veteran health and work outcomes in the civilian workplace. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 52.

¹³ V literatuře je klastř někdy označován jako komunita, ale tento termín VOSviewer nepoužívá.

Použitá literatura

- Abrahams, F.C., 2016. Modern Albania: from dictatorship to democracy in Europe. NYU Press. ISBN: 978-1-4798-4118-9.
- Adamkiewicz, J., 2018. Self-Government Employee In The Polish Defence System On The Example Of Mazowieckie Province. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 18(1), pp.177-190.
- Anderson Jr, E.J., 2009, July. Modeling insurgencies and counterinsurgencies. In Proceedings of the 2009 International System Dynamics Conference.
<https://proceedings.systemdynamics.org/2009/proceed/papers/P1010.pdf>
- Anteroinen, Jukka. 2013. Enhancing the Development of Military Capabilities by a Systems Approach, Department of Military Technology, National Defence University, Helsinki.
- Artelli, M.J., Deckro, R.F., Zalewski, D.J., Leach, S.E. and Perry, M.B., 2009. A system dynamics model for selected elements of modern conflict. Military Operations Research, pp.51-74.
- Bal, S., 2011. The Human Element in Military Effectiveness: A Systems Approach. Focus, 5(1).
- Berrang-Ford, L., MacLean, J.D., Gyorkos, T.W., Ford, J.D. and Ogden, N.H., 2009. Climate change and malaria in Canada: a systems approach. Interdisciplinary perspectives on infectious diseases, 2009. doi: 10.1155/2009/385487.
- Binková, K., Innovative Approach to a Specific Area of Career Management in the Czech Armed Forces. In Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018) (pp. 66-76). Vysoká škola ekonomická v Praze.
<https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=688688>
- Bove, V. and Brauner, J., 2016. The demand for military expenditure in authoritarian regimes. Defence and peace economics, 27(5), pp.609-625.
- Boyack, K. W., Klavans, R., & Börner, K. (2005). Mapping the backbone of science. Scientometrics, 64(3), 351–374.
- Božek, F., Urban, R., Navrátil, J., Kellner, J., 2008. Management rizika a jeho fáze. Vojenské rozhledy, 4/2008, 13-20
- Bromell, D., 2010. The public servant as analyst, adviser, and advocate. Public policy: Why ethics matters, pp.55-78. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt24h2rv.8>; https://www.researchgate.net/publication/326600740_The_public_servant_as_analyst_adviser_and_advocate
- Busby, C., 2010. Supporting Employees who Deploy: The Case for Financial Assistance to Employers of Military Reservists. CD Howe Institute Backgrounder, (123).
- Bylen, S., 2020. Evaluation of the Military Integrated Multi-level Information System Supporting the Management of Logistics in the Polish Armed Forces as the Determinant of the Country's Military Security. 35th International Business Information Management Association

Conference. <https://ibima.org/accepted-paper/evaluation-of-the-military-integrated-multi-level-information-system-of-the-ministry-of-national-defense-imlis-mnd-pol-zwsi-ron-supporting-the-management-of-logistics-in-the-polish-armed-forces-o/>

- Ciabattone E. et al, 2020. Guidance Framework for Testing the Sterile Insect Technique as a Vector Control Tool against Aedes-Borne Diseases; Ethics and Community/Stakeholder Engagement. World Health Organization. <https://www.jstor.org/stable/resrep27835.11>
 - Citation Reports. Journal of Documentation, 60(4), 371–427.
 - Costa, D.L. and Kahn, M.E., 2003. Cowards and heroes: Group loyalty in the American Civil War. The Quarterly Journal of Economics, 118(2), pp.519-548.
 - Čadil, V. Bibliometrie jako nástroj hodnocení programů výzkumu a vývoje v České republice Bibliometrics as a Tool for R&D Programmes Evaluation in the Czech Republic.
- Daud, I., 2020. The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable, GATR Journals jmmr247, Global Academy of Training and Research (GATR) Enterprise.
- Dědina, J., Šikýř, M. and Šafránková, J.M., 2018. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Key Publishing sro.
 - Demirkol, I.C. and Nalla, M.K., 2020. Police culture: An empirical appraisal of the phenomenon. Criminology & criminal justice, 20(3), pp.319-338. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1748895818823832>; <https://doi.org/10.1177/1748895818823832>; https://www.researchgate.net/publication/330290448_Police_Culture_An_Empirical_Appraisal_of_the_Phenomena
 - Dimmock, M., Fisher, A., 2017. Ethics for A-level (p. 262). Open Book Publishers. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1wc7r6j.5>
 - DJORDJEVIĆ, S. Capturing the Police. In: Security Sector Capture in Serbia. Belgrade: Belgrade Centre for Security Policy, 2020. <https://www.jstor.org/stable/resrep27053.7>
 - Drăghici, A.T. and Spînu, A.E., 2019. Features of Human Resources Management in the Romanian Army, in the Context of NATO and EU Integration. In International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION (Vol. 25, No. 1, pp. 219-224).
 - Dubec, P.I.R., 2010. Rozhodování a plánování v rezortu MO. Vojenské rozhledy, pp.38-47.
 - Důvodová zpráva k zákonu o služebním poměru (Poslanecká sněmovna, IX. volební období), sněmovní tisk č. 215/0.
 - EC-ECHO, 2021. Overview of natural and man-made disaster risks the European Union Brussels: European Commission. Dostupné na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/89fcf0fc-edb9-11eb-a71c-01aa75ed71a1>
 - ESF (2009) Evaluation in National Research Funding Agencies: Approaches, Experiences and Case Studies. [online]. Strasbourg: European Science Foundation. [cit. 2015-04-20] Dostupné z: http://www.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/moforum_evaluation.pdf

- Evans, L.A., Bae, K.H.G. and Roy, A., 2017, December. Single and multi-objective parameter estimation of a military personnel system via simulation optimization. In 2017 Winter Simulation Conference (WSC) (pp. 4058-4069). IEEE.
- Forrester, Jay W. 1969. Urban dynamics, Massachusetts Institute of Technology Press Publications. Cambridge, Mass.,: M.I.T. Press.
- Forrester, Jay Wright. 1975. Collected papers of Jay W. Forrester. Cambridge, Mass.: Wright-Allen Press.
- Fosmoe, K.D., 2015. A systems perspective on army health and discipline (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology). <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/100371>
- Gallo, G., 2013. Conflict theory, complexity and systems approach. Systems Research and Behavioral Science, 30(2), pp.156-175. doi: <https://doi.org/10.1002/sres.2132>.
- Gaunya, C.R., Oruta, E.M. and Lidava, M.K., 2016. An evaluation of factors influencing perception of job satisfaction among Police Officers in Kenya. Public Policy and Administration Research, 6(10), pp.23-36. <https://core.ac.uk/download/pdf/234669974.pdf>
- Gipson, I. G., 2017. Loyalty and the Military Profession. [A Research Report Submitted to the Faculty In Partial Fulfillment of the Graduation Requirements]. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1038057.pdf>
- GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M., RICHTER, J., 2016. SWOT analýza v rezortu obrany České republiky – současný stav a doporučení pro aplikaci. Vojenské rozhledy č. 2/2016, 36-52
- GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M., ŠTEPÁNKOVÁ, E., 2015. Metody využívané pro řešení problémů v resortu obrany České republiky. Obrana a Strategie, 2/2015, 31-50
- Hansen, M., 2009. How Career Concerns Influence Public Workers' Effort: Evidence from the Teacher Labor Market. Working Paper 40. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/33206/1001368-How-Career-Concerns-Influence-Public-Workers-Effort.PDF>
- Harris, C. L., 2020. Social Media as an Internal Communication Tool in the United States Army. [Thesis, Marine Corps University]. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1177692.pdf>
- HATSCHEK, Ch., 2009. Von der „wehrhaften“ Frau zum weiblichen Rekruten. Universität Wien. <https://theses.univie.ac.at/detail/4056>
- Hayward, G. and Ayeb-Karlsson, S., 2021. 'Seeing with Empty Eyes': a systems approach to understand climate change and mental health in Bangladesh. Climatic Change, 165(1-2), p.29. doi: 10.1007/s10584-021-03053-9.
- HENDRYCH, D., 2016. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1
- Hensell, S., 2012. The patrimonial logic of the police in Eastern Europe. Europe-Asia Studies, 64(5), pp.811-833. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/233709>

- Hernantes, J., Lauge, A., Labaka, L., Rich, E., Sveen, F.O., Sarriegi, J.M., Martinez-Moyano, I.J. and Gonzalez, J.J., 2011, January. Collaborative modeling of awareness in Critical Infrastructure Protection. In 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). IEEE.
- HFA2, 2013. Post-2015 framework for disaster risk reduction (HFA2): report from 2013 global platform consultations. United Nations – Headquarters. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Dostupné na: <https://www.undrr.org/publication/post-2015-framework-disaster-risk-reduction-hfa2-report-2013-global-platform>
- HICKS, MELKERS (2012) „Bibliometrics as a Tool for Research Evaluation”. In: Link, A., Vornatas, N., Handbook on the Theory and Practice of Program Evaluation, Cheltenham: Edward Elgar. S. 323-349.
- Hussain, A.M. and Ishaq, M., 2016. Equality and diversity in the British armed forces: progress, challenges and prospects. Defense & Security Analysis, 32(1), pp.36-50.
<https://doi.org/10.1080/14751798.2015.1130317>.
- ISO 31000, 2018. Management rizik, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 31010, 2011. Management rizik, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 37001, 2016. Systémy protikorupčního managementu - Požadavky s návodem pro použití, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- Iulian, M., 2011. The Role Of Strategies For Prevention And Administration Of Organizational Stress On The Efficiency Of Human Resources. Annals-Economy Series, 4, pp.96-106.
- Jakubcová, M.L. and Holubová, M.K., Duální postavení příslušníků Policie ČR ve vztahu k dezinformačnímu působení Dual Status of Members of the Police of the Czech Republic in Relation to Disinformation Influence.
- Jenkins, M. and Duri, J., 2020. The role of evidence, data and research findings in promoting integrity in education. Transparency International. <https://www.jstor.org/stable/resrep24902>
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A., 1979. Prospect Theory. An analysis of Decision under Risk. Econometrica, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292
- Kak, K., 2000. Revolution in military affairs—An appraisal. Strategic Analysis, 24(1), pp.5-16.
https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/sa/sa_apr00kak01.html
- Karsky, M., Copin, S. and Pitrach, S., 1996. The implementation of a large system dynamics model of human behavior. In International System Dynamics Conference (p. 264).
- Kasemaa, A., 2016. The adaptation of the Motivation to Lead Instrument to the Estonian military context. Central European Management Journal, 24(1), pp.64-88.
- Kendi B. Arsitio & Milagros V. Gutierrez, MPA, 2023. „The Integration of Women in the Military: A Case Study,” International Journal of Research and Innovation in Social Science, Inter-

national Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), vol. 7(4), pages 195-210, April.

- Klavans, R., & Boyack, K. W. (2006b). Quantitative evaluation of large maps of science. *Scientometrics*, 68(3), 475–499.
- Kljajić, N., 2022. Internal communications functions in military organizational systems. *Vojno delo*, 74(1), pp.60-144. <https://doi.org/10.5937/vojdelo2201060K>
- Kolajová, L., 2006. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Grada Publishing as. ISBN 80-247-1764-6
- KOMÁR, A., ŠROLL, B., 2010. Řízení rizik v procesu stravování. *Vojenské rozhledy*, 2/2010, 133-148
- KOMÁREK, J., 2005. Projektové řízení v akvizici výzbroje. *Vojenské rozhledy*, 4/2005, 11–25
- KRULÍK, O., 2014. Demografie a bezpečnostní sbory včera, dnes a zítra. Praha, s. 7. Výstup z grantu „Adaptace bezpečnostního systému České republiky na měnící se ekonomickou, sociální, demografickou a geopolitickou realitu“, Identifikační kód: VG20132015112
- KRULÍK, O., 2016. Přehled právního rámce veřejných zakázek v zahraničí, rozbor zahraničních zkušeností a postupů řešení při odhalování, prověřování a vyšetřování veřejných zakázek: Spojené království. *Ochrana & Bezpečnost*, 4/2016.
http://ochab.ezin.cz/O-a-B_2016_D/2016_OaB_D_09_krulik.pdf
- KRULÍK, O., LINHART, M., 2015. Vnitřní bezpečnost v globalizovaném světě. In: *Bezpečnostní systém České republiky: Problémy a výzvy*. Miloš BALABÁN a Bohuslav PERNICA eds. Praha: Karolinum, s. 46 až 68. ISBN 978-80-246-3150-9; ISBN 978-80-246-3187-5.
- KRULIŠ, J., 2011. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde
- Kunc, S., 2007. Systémový přístup v ekonomické praxi AČR, *Vojenské rozhledy*, Available from: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-řízení/systemovy-pristup-v-ekonomicke-praxi-acr>
- KVASNICOVÁ, B., 2018. Demografické trendy a jejich dopad na bezpečnostní systém ČR (2018_A_08), *Ochrana & Bezpečnost*, ročník VII., č. 1 (jaro), ISSN 1805-5656.
- Laštovková, J. and Brnula, P., Sociální práce v armádě–možnosti a výzvy v českém prostoru *Military Social Work–Possibilities and Challenges in the Czech Context*. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (1), 40-51. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.01.040-051.
- Leon, G., 2014. Loyalty for sale? Military spending and coups d'etat. *Public Choice*, 159(3-4), pp.363 - 383.
- Leuprecht, C., 2005. Kanadas Streitkräfte als Vorreiter im postnationalen Umbruch. *Zeitschrift fuer Kanada-Studien*, 47. http://www.kanada-studien.org/wp-content/uploads/2010/06/2006_048_046-062.pdf; <https://researchnow.flinders.edu.au/en/publications/kanada>

- Leydesdorff, L. (2004). Clusters and maps of science journals based on bi-connected graphs in Journal
- Lim, N., Orvis, B.R. and Hall, K.C., 2019. Leveraging big data analytics to improve military recruiting. Rand National Defense Research Inst Santa Monica Ca Santa Monica United States. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2621.html
- Lineární regresní modely. Univerzita Pardubice. <https://meloun.upce.cz/docs/lecture/chemometrics/slidy/61uvod%20lr%20a%20validace.pdf>
- Lis, A. and Jałowiec, T., 2015. The Systems Approach to Transform the Capabilities of Military Logistics. Scientific Bulletin, 20(2), pp.31-41. doi: doi:10.1515/bsaft-2015-0006.
- Manoilo, A.V., Ponomareva, E.G. and Trunov, P.O., 2021. Creation of Armed Forces in NATO Member States: Promising Models of Germany and Norway. Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 4, Istoriia, Regionovedenie, Mezhdunarodnye Otnosheniia, 26(1). DOI 10.15688/jvolsu4.2021.1.7. https://www.researchgate.net/publication/349972791_Creation_of_Armed_Forces_in_NATO_Member_States_Promising_Models_of_Germany_and_Norway
- Manual for VOSviewer version 1.6.18 (2022) Nees Jan van Eck and Ludo Waltman, Universiteit Leiden, CWTS Meaningful metrics, dostupné z: https://www.VOSviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.18.pdf
- MARŠA, J., KUBEŠA M., 2016. Využití scénářů k tvorbě operačních koncepcí. Vojenské rozhledy, 2/2016, 20–35.
- Martinez-Moyano, I.J., Conrad, S.H. and Andersen, D.F., 2011. Modeling behavioral considerations related to information security. Computers & Security, 30(6-7), pp.397-409. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2011.03.001>.
- Martinez-Moyano, I.J., McCaffrey, D.P. and Oliva, R., 2005. A Dynamic Theory of Rule Compliance: Evidence from the United States Securities Industry. In Proceedings of the 23rd International Conference of the System Dynamics Society (pp. 108-108).
- Martinez-Moyano, I.J., Oliva, R., Morrison, D. and Sallach, D., 2015, December. Modeling adversarial dynamics. In 2015 Winter Simulation Conference (WSC) (pp. 2412-2423). IEEE.
- Martinussen, M., Richardsen, A.M. and Burke, R.J., 2007. Job demands, job resources, and burnout among police officers. Journal of criminal justice, 35(3), pp.239-249. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0047235207000335>; <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.03.001>; <https://ideas.repec.org/a/eee/jcjust/v35y2007i3p239-249.html>
- MELICHAR, J., MAŠLEJ M., ŠAFROVÁ-DRÁŠILOVÁ A., 2016. Míra a způsob využívání vybraných metod strategické analýzy v klíčových dokumentech rezortu obrany České republiky. Vojenské rozhledy. 25 (4), 20-34
- MF ČR - Metodiky Metodická doporučení k řízení rizik, k finanční kontrole, k internímu auditu. Praha: Ministerstvo financí ČR.

- MIKULAŠTÍK M., 2007. Manažerská psychologie. 2. vydání. Praha: Grada, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MMR, 2018. Metodika přípravy veřejných strategií. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- Molinari, R. J., 2005. Winning the Minds in "Hearts and Minds": A Systems Approach to Information Operations as part of Counterinsurgency Warfare. Fort Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff.
- Morrison, J.B., Goldsmith, D. and Siegel, M., 2008, March. Dynamic complexity in military planning: A role for system dynamics. In Proceedings of the 26th International Conference of the System Dynamics Society.
- MÜLLER, H., FEY M., MANNITZ, S., SCHÖRNIG, N., 2010. Demokratie, Streitkräfte und militärische Einsätze: der „zweite Gesellschaftsvertrag“ steht auf dem Spiel, ISBN: 978-3-942532-10-5. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/29254/ssoar-2010-muller_et_al-demokratie.pdf;jsessionid=095C71F8D92A872DB5791EE302471587?sequence=1
- Nadeak, B. and Naibaho, L., 2020. Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty. Polish Journal of Management Studies, 22(2), pp.261-276.
- NARIN, F., HAMILTON, K. S. (1996) „Bibliometrics performance measures“. Scientometrics 3(36):293-310.
- Niks, I.M., Veldhuis, G.A., van Zwieten, M.H., Sluijs, T., Wiezer, N.M. and Wortelboer, H.M., 2022. Individual Workplace Well-Being Captured into a Literature-and Stakeholders-Based Causal Loop Diagram. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(15), p.8925.
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, 2017. Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Parashakti, R. D., 2018. Motivation of Work and Organizational Culture on Employees' Performance, European Research Studies Journal, European Research Studies Journal, vol. 0(Special 3), pages 253-264.
- Pecht, E. and Tishler, A., 2015. The value of military intelligence. Defence and Peace Economics, 26(2), pp.179-211. DOI:10.1080/10242694.2014.886435. https://www.researchgate.net/publication/228423002_The_Value_of_Military_Intelligence
- PERNICA, B., 2010. Profesionální bezpečnostní instituce a problém rizika demografického vývoje – příklad ozbrojených sil České republiky. Vojenské rozhledy. DOI: 10.3849/1210-3292. ISSN 2336-2995.
- PERNICA, B., ZŮNA, J., 2015. Lidské zdroje: výzva demografického stárnutí. In: Bezpečnostní systém České republiky: problémy a výzvy. Praha: Karolinum, s. 195. ISBN 978-80-246-3150-9

- Peterson, A., Uhnou, S., 2012. Trials of loyalty: Ethnic minority police officers as 'outsiders' within a greedy institution. *European journal of criminology*, 9(4), pp.354-369. DOI:10.1177/1477370812447266. https://www.researchgate.net/publication/254091419_Trials_of_loyalty_Ethnic_minority_police_officers_as_%27outsiders%27_within_a_greedy_institution
- PETRÁŠ, Z., 2017. Analýza přístupu NATO a EU k procesu plánování schopností. *Vojenské rozhledy*. 26 (1), 3-21.
- PETRÁŠ, Z., 2018. Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR. *Vojenské rozhledy*. 27 (1), 25-44.
- PICHRT, J., 2015. Zákon o státní službě: komentář. Praha: Wolters Kluwer, Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-843-7.
- Pitaš, J. and Crhák, M., 2016. Řízení rizik jako podpora rozhodovacího procesu v resortu Ministerstva obrany. *Vojenské rozhledy (Czech Military Review)*, 25(57), 114 – 124
- Plaček, M., Půček, M. and Ochrana, F., 2019. Identifying corruption risk: A comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), pp.366-384.
- Pozměňovací a jiné návrhy k zákonu o služebním poměru (Poslanecká sněmovna, IX. volební období), sněmovní tisk č.215/3.
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol., 2020. Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea). Praha: Národní zemědělské muzeum
- PŮČEK, M.J., KRÁPEK M., LINHARTOVÁ V., 2022. Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- PŮČEK, M.J., PÁLENÍKOVÁ M., 2022. Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, M.J., PLAČEK., M., 2019. Risk analysis - opportunity or threat to financial management of municipalities. *Socio-Economic and Humanities Studies*. 2/2019.
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E.G., Klahm, C. and Smith, B., 2017. Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police. *The Police Journal*, 90(1), pp.3-23. DOI:10.1177/0032258X16662684. https://www.researchgate.net/publication/307884846_Organisational_justice's_relationship_with_job_satisfaction_and_organisational_commitment_among_Indian_police
- Rabasa, A., Gordon, I.V., Chalk, P., Chivvis, C.S., Grant, A.K., McMahon, K.S., Miller, L.E., Overhaus, M. and Pezard, S., 2011. From Insurgency to Stability. Volume 1: Key Capabilities and Practices. RAND NATIONAL DEFENSE RESEARCH INST SANTA MONICA CA. <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg1111-1osd>

- Rade, R., 2010. Integration of Euro-Atlantic Norms and Values: Changes in the Military Culture of the Balkans. *Connections*, 10(1), pp.121-137.
<https://www.jstor.org/stable/10.2307/26326236>
- Rachman, A., Octavian, A., Irdham, A., Ali, Y., Putra, I. and Susilo, A., 2023. Revolution in military affairs (RMA) by Indonesian armed forces towards competitive advantage. *Decision Science Letters*, 12(2), pp.413-430.
<https://samafind.sama.gov.sa/EdsRecord/edsdoj,edsdoj.7e3878686a48d4ac9f62d124c7fada>
- RAK, R., 2007. Potřebuje rezort MO systém řízení rizik. *Vojenské rozhledy*, 56–59
- RIKLIN, A., MOECKLI, S., 1994. Nichtmilitärische Bedrohung und Verteidigung im Urteil der Schweizerinnen und Schweizer. <https://www.alexandria.unisg.ch/lucky-search?index=publication-eprints-id&value=251645>; <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/d7b2079c-759c-41f2-97a5-9a628a0d70d2/content>
- Rosado, D., Romão, A., Santos, H., Baltazar, M.D.S. and Fonseca, D., 2019. Strategic management and retention of talent: Challenges in the Portuguese Army.
- Rubin, B., 1980. Amos: Arab-Israeli Military/Political Relations: Arab Perceptions and the Politics of Escalation (Book Review). *Middle East Journal*, 34(2), p.232.
- RUDISCHHAUSER, W., MAYER, H., 2019. Gemeinsame Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik – Quo Vadis? *SIRIUS - Zeitschrift für Strategische Analysen*,
<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/sirius-2019-2002/html?lang=de>
- RVVI (2013) Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a ukončených programů platná pro léta 2013 až 2015. [online]. Praha, Úřad vlády ČR. [cit. 2015-31-09]. Dostupné z: http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013_v95.pdf
- RYCHETSKÝ, P., 2015 *Ústava České republiky: Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky: komentář*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-809-3.
- ŘEHÁK, D., 2010. Katalog rizik: softwarový nástroj pro podporu řízení rizik v rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*, 1/2010, 40–44
- SENDAI, 2015. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. United Nations – Headquarters. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Dostupné na: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>
- Simbartl, S. (2018) *Zvýšení efektivnosti managementu lidských zdrojů*. Disertační práce. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská. Dostupné na: <https://vskp.vse.cz/74811>
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání Praha: Grada
- SMOLÍK, J., 2018. Prognostické metody bezpečnostních fenoménů. *Vojenské rozhledy*. 27 (1), 3-24. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz

- Souryal, S.S. and Diamond, D.L., 2001. The rhetoric of personal loyalty to superiors in criminal justice agencies. *Journal of Criminal Justice*, 29(6), pp.543-554. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(01\)00116-7](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(01)00116-7); <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047235201001167>

- Stadnyk, M. J., 2019. *Effective Internal Communications: A Shift Toward a Stakeholder Approach in the Canadian Armed Forces*. Public Relations.

- TESTA, J. (2012) The Thomson Reuters journal selection process. [online] [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://wokinfo.com/essays/journal-selection-process/>

- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2007a). VOS: A new method for visualizing similarities between objects. In H.-J. Lenz & R. Decker (Eds.), *Advances in data analysis: Proceedings of the 30th annual conference of the German Classification Society* (pp. 299–306). Heidelberg: Springer.

- Van Eck, N. J., Waltman, L., Van den Berg, J., & Kaymak, U. (2006). Visualizing the computational intelligence field. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 1(4), 6–10.

- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.

- Yusof, H.S.M., Munap, R., Badrillah, M.I.M., Hamid, N.R.A. and Khir, R.M., 2017. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), pp.21-25.

- ZDARSA, R., 2017. Alternativy uplatnění pro vojenské veterány. *Ochrana & Bezpečnost*, http://ochab.ezin.cz/O-a-B_2017_A/2017_OaB_A_04_zdarsa.pdf

- Zupančič, R. and Hribernik, M., 2013. Normative power Japan: the European Union's ideational successor or another "contradiction in terms"? *Romanian Journal of Political Science*, 13(2).

Souhrn

Kniha se věnuje tématu upřednostnění služby pro stát před péčí o vlastní rodinu. Respektive se zaměřuje na situace, kdy hrozí, že budou zaměstnanci resortu obrany volit mezi zabezpečením či ochranou vlastních rodin na straně jedné nebo plněním činností nezbytných pro chod a obranu státu na straně druhé. Hlavním cílem prováděného výzkumu bylo potvrdit nebo vyvrátit výzkumnou otázku, že existuje výzkumná mezera z hlediska řešení tohoto tématu ve vazbě na systémový přístup. Dalším cílem bylo identifikovat poznatky ve vazbě na ekonomické aspekty, řízení lidských zdrojů, komunikační aspekty, právní aspekty, bezpečnostní aspekty, ve vazbě na řízení rizik a ve vazbě na zkoumání systémového přístupu, které budou využitelné v rámci řešení projektu.

Kniha vznikla jako výsledek první fáze projektu „Dopad bezpečnostní a obranné politiky na efektivitu výkonu činností nezbytných pro chod a obranu státu“, kód projektu: VK01030155, který byl financován Ministerstvem vnitra České republiky z programu OPSEC.

Hlavní metodou (metody a cíle jsou popsány v kapitole 2) byla rešerše české a zahraniční literatury a dalších zdrojů, která byla doplněna shlukovou analýzou bibliometrických dat v databázi Web of Science článků k obranné politice.

Shluková analýza bibliometrických dat v databázi Web of Science (kapitola 3) je zaměřena na identifikování problémů v oblasti obranné politiky státu (respektive armády a obrany státu) s provazbou na témata: well-being, řízení lidských zdrojů, systémovou dynamiku a rizika.

Rešerše je obsahem kapitoly 4 a je členěna na rešerši ve vazbě na ekonomické aspekty (kapitola 4.1), rešerši ve vazbě na řízení lidských zdrojů a komunikační aspekty (kapitola 4.2), rešerši ve vazbě na právní aspekty (kapitola 4.3), rešerši ve vazbě na bezpečnostní aspekty a řízení rizik (kapitola 4.4 a její doplnění v kapitole 4.5 ke studiím, které se věnují spíše policejní subkultuře, kdy některé aspekty jsou do vojenského nebo armádního prostředí přenositelné), rešerši ve vazbě na zkoumání systémového přístupu (kapitola 4.6 a její doplnění v kapitole 4.7). Výzkum potvrdil, že zkoumané téma není v literatuře dostatečně řešeno. Zásadní byla rešerše ve vazbě na oblast systémového přístupu, kdy bylo potvrzeno, že žádná práce, komplexně řešící problematiku definovanou v zadání projektu nebyla nalezena. Takový stav může nastat zejména z důvodu, že téma spadá do oblasti, ve které jsou projekty i jejich výsledky utajovány nebo, že práce na toto téma dosud nebyly zpracovány. Rešerše tak potvrdila předpokládanou výzkumnou mezeru, že téma zatím nebylo s využitím systémového přístupu komplexně řešeno.

Summary

The book deals with the topic of prioritizing service for the state over caring for one's own family. Or rather, it focuses on situations where there is a risk that employees of the Ministry of Defense will choose between providing for or protecting their own families on the one hand or performing activities necessary for the operation and defense of the state on the other. The main objective of the research was to confirm or refute the research question that there is a research gap in terms of solving this topic in relation to the systemic approach. Another aim was to identify findings in relation to economic aspects, human resource management, communication aspects, legal aspects, security aspects, risk management, and in relation to the examination of a systemic approach that will be usable in the project.

The book was created as a result of the first phase of the project „The Impact of Security and Defense Policy on the Effectiveness of the Performance of Activities Necessary for the Operation and Defense of the State,“ project code: VK01030155, which was funded by the Ministry of the Interior of the Czech Republic from the OPSEC program.

The main method (methods and objectives are described in Chapter 2) was a search of Czech and foreign literature and other sources, which was supplemented by a cluster analysis of bibliometric data in the Web of Science database of articles on defense policy.

Cluster analysis of bibliometric data in the Web of Science database (Chapter 3) is focused on identifying problems in the field of national defense policy (or army and national defense) with links to the following topics: well-being, human resource management, system dynamics, and risks.

The research is contained in Chapter 4 and is divided into a search in relation to economic aspects (Chapter 4.1), a search in relation to human resources management and communication aspects (Chapter 4.2), a search in relation to legal aspects (Chapter 4.3), a search in relation to security aspects and risk management (Chapter 4.4 and its supplementation in Chapter 4.5 to studies, which are more focused on the police subculture, where some aspects are transferable to the military or military environment), and research in relation to the examination of the systemic approach (Chapter 4.6 and its addition in Chapter 4.7). The research confirmed that the topic under investigation is not sufficiently addressed in the literature. The research in relation to the sending of the system approach was crucial, where it was confirmed that no work comprehensively addressing the issues defined in the project assignment had been found. Such a situation may arise mainly because the topic falls within an area in which the projects and their results are classified or because the work on this topic has not yet been processed. The research thus confirmed the expected research gap that the topic has not yet been comprehensively addressed using a systemic approach.

