

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ**

2019-2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Renáta Veselá**

**System výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení  
příslušníků AČR do struktur NATO a EU**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Doc. JUDr. Jan Brázda Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME)

2019-2021

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Renáta Veselá**

**The system of selection, preparation, deployment and  
reintegration of the Czech Military Members into the NATO  
and EU Structures**

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. JUDr. Jan Brázda Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Po uplynutí tříleté lhůty odkladu zveřejnění kvalifikační práce, na základě schválené žádosti rektorem dle § 47b odst. 4 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve zněních pozdějších předpisů, souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. února 2021

Bc. Renáta Veselá

*vlastnoruční podpis*

### **Poděkování**

Děkuji panu Doc. JUDr. Janu Brázdovi Ph.D., CSc. a pplk. Ing. Petru Leksovi za poskytnutí hodnotných poznatků, odborného vedení a spolupráci při konzultacích, které přispěly ke zkompletování této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá procesem výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení vojáků z povolání do struktur NATO a EU. Rozebírá legislativní rámec a jednotlivé personální pojmy a postupy ve všech fázích. Praktická část práce je na základě teoretických poznatků zaměřena na zjištění informací získaných pomocí dotazníkového šetření mezi vojáky z povolání, kteří byli do struktur mezinárodních organizací zařazeni v posledních pěti letech, jehož výsledky se opírají o analýzu otevřených a uzavřených otázek.

## **Klíčová slova**

Odborná příprava kandidátů, personální proces, struktury NATO a EU, výběrová komise, výběrové řízení, zahraniční pracoviště.

## **Annotation**

In its theoretical part, the thesis deals with the process of selection, preparation, deployment and reintegration of professional soldiers into NATO and EU structures. It analyzes the legislative framework and individual personnel concepts and procedures in all phases.

The practical part of the work is based on theoretical knowledge focused on finding information obtained through a questionnaire survey among professional soldiers who have been included in the structures of international organizations in the last five years. The results are based on analysis of open and closed questions.

## **Keywords**

Foreign workplace, NATO and EU structures, personnel process, selection committee, selection procedure, training of candidates.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>3</b>
<b>1 ORGANIZAČNÍ A LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....</b>	<b>3</b>
1.1 Mezinárodní organizace .....	3
1.1.1 NATO - základní pojmy .....	3
1.1.2 EU – základní pojmy .....	5
1.1.3 Práce ve strukturách NATO a EU .....	6
1.1.4 Zahraniční pracoviště.....	7
1.2 Legislativní rámec .....	9
1.2.1 Mezinárodní legislativa.....	10
1.2.2 Národní legislativa.....	14
<b>2 VÝBĚR KANDIDÁTŮ DO STRUKTUR NATO A EU.....</b>	<b>18</b>
2.1 Základní požadavky .....	20
2.1.1 Kvalifikační předpoklady.....	20
2.1.2 Kvalifikační požadavky .....	22
2.1.3 Jazykové kvalifikační požadavky .....	22
2.1.4 Podíl mužů a žen rezortu obrany ve štábech NATO a EU.....	24
2.2 Výběrové řízení .....	26
2.2.1 Výběrová komise.....	26
2.2.2 Zasedání komise .....	27
2.2.3 Práva a povinnosti členů komise .....	28
2.2.4 Hlasování komise .....	29
2.2.5 Zápis ze zasedání komise .....	29
2.2.6 Tichá procedura.....	29
2.3 Odborná příprava kandidátů.....	30
2.3.1 Zabezpečení stanovených požadavků .....	31
2.3.2 Osobní příprava .....	32
2.3.3 Vyřazení ze seznamu kandidátů .....	33
<b>3 PROCES VYSÍLÁNÍ NA ZAHRANIČNÍ PRACOVIŠTĚ.....</b>	<b>35</b>
3.1 Personální proces.....	35
3.2 Platové náležitosti.....	36

3.3	Vysílání rodinných příslušníků.....	36
3.4	Zpětné zařazování do České republiky .....	37
3.5	Dílčí závěr .....	38
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1	Výzkumné otázky a hypotézy .....	39
4.2	Cílová skupina .....	40
4.3	Výzkumná metodika .....	40
4.4	Harmonogram empirického šetření .....	41
4.5	Vlastní šetření.....	42
4.5.1	Hodnocení situace před výjezdem .....	42
4.5.2	Na místě .....	52
4.5.3	Návrat do ČR a celkové ohlédnutí za zkušeností .....	59
4.6	Shrnutí a vyhodnocení hypotéz .....	70
<b>5</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>81</b>



# ÚVOD

Diplomová práce přispívá ke zlepšení připravenosti a celkového působení příslušníků Armády České republiky (dále jen AČR) ve všech fázích (systém výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení příslušníků AČR do struktur NATO a EU). Součástí je zajištění plynulého přechodu ze služby konané na území České republiky na zahraniční pracoviště a následného návratu a začlenění příslušníků AČR po ukončení jejich vyslání na zahraniční pracoviště. Motivací je lepší využití nově získaných zahraničních zkušeností jedinců pro AČR jako celek.

Hlavním cílem práce je na základě vojenské legislativy a odborné literatury analyzovat stávající systém výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení vojáků z povolání AČR do struktur NATO a EU a navrhnout opatření k jeho optimalizaci.

K dosažení cíle je diplomová práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje a vysvětluje jednotlivé pojmy a postupy jako je legislativní rámec týkající se mezinárodních smluv a národních norem, vysvětlí pojem NATO a službu ve strukturách NATO a EU. Autorka práce popíše jednotlivé postupy týkající se výběru kandidátů, jaké jsou základní požadavky, které musí vojáci z povolání splňovat. Vysvětlí proces výběrového řízení a proces vysílání na zahraniční pracoviště. Bude se zabývat odbornou a osobní přípravou kandidátů. Popíše problémy týkající se zpětného zařazování vojáků z povolání zpět do České republiky.

Cílem empirického šetření je zjistit nejen to, jak vojáci z povolání hodnotí svou zahraniční pracovní zkušenost včetně jejího využití po návratu do České republiky, ale i do jaké míry jim vyslání ovlivnilo nejen jejich osobní život, ale i život jejich rodin a co vše v tomto směru potřebovali řešit. Výsledky výzkumu budou podstatné zejména pro zlepšení procesu výběru a podpory zaměstnanců při zařazování na zahraniční pracoviště.

Z důvodu stanoveného rozsahu se práce zabývá pouze vojáků z povolání v hodnostních sborech praporčíků, nižších a vyšších důstojníků a generálů, pro které jsou určeny pracovní pozice na zahraničních pracovištích. V jednotlivých kapitolách je shrnutý

proces popisující systém výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení příslušníků AČR do struktur NATO a EU.

Ve své práci autorka používá metodu dotazníkového šetření s kvantitativním přístupem<sup>1</sup> a stanovila si vzorek osob, které reprezentovaly základní soubor, tj. vojáky z povolání, kteří působili na zahraničních pracovištích a do České republiky se vrátili a byli zpětně začazeni v letech 2014–2019. Výzkum se zaměřuje výhradně na ty, kdo měli osobní zkušenost zařazení na zahraniční pozici, ale zároveň po svém návratu zůstali ve složkách AČR. Výzkum tedy nemůže měřit názory těch, kteří po návratu ze zahraničí opustili struktury AČR. Je sice zřejmé, že takto chybí relevantní část názorů z hlediska reprezentativity, nicméně výzkum je zaměřen velmi prakticky pro zbylé dvě skupiny.

Výsledky výzkumu jsou podstatné zejména pro zvyšování kvality podpory AČR zaměstnancům a zároveň zlepšování možností osobního profesního rozvoje s dopadem na profesionální úroveň celé organizace.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014, s. 182. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ORGANIZAČNÍ A LEGISLATIVNÍ RÁMEC

Tato kapitola se bude věnovat mezinárodním organizacím jako je Severoatlantická aliance a Evropská unie, pohovoří o základních pojmech a jejich historii. Zaměří se na výběr personálu pro práci ve štábech NATO a EU jejímž hlavním legislativním nástrojem je Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany, který zabezpečuje pravidla pro výběr, přípravu, vyslání a ukončení vyslání vojáků z povolání na služební místa zahraničních pracovišť podřízených náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky.<sup>2</sup>

### 1.1 Mezinárodní organizace

Česká republika byla dne 12. března 1999 přijata za člena Severoatlantické aliance – organizace, která se stala významným garantem udržující mír a stabilitu v Evropě a ve světě, díky své vyvážené a otevřené politice na mezinárodní úrovni s důrazem na dodržování lidských práv a demokratické hodnoty.<sup>3</sup> Česká republika jako člen NATO a EU vysílá vojáky z povolání (příslušníky AČR) na vybrané pozice do mezinárodních struktur mezinárodních organizací NATO a EU.

#### 1.1.1 NATO - základní pojmy

Severoatlantická aliance je politickou a vojenskou smlouvou, mezi jejíž hlavní cíle spadá obrana jejich členů a zachování si míru a demokracie. Hlasy všech členských

---

<sup>2</sup> Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ReZA

<sup>3</sup> ROUŠAR, J., J. PROCHÁZKA a J. XAVEROVÁ, ed. *Na cestě integrace 1999-2004*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2004, s. 5. ISBN 80-7278-211-8.

zemí si jsou rovny a rozhodnutí musí být jednomyslná a souhlasná. Aliance je postavena na základních hodnotách, tj. demokracie, dodržování lidských práv a svobod, které musí její členové uznávat.<sup>4</sup>

Klíčovým posláním Aliance je chránit bezpečnost a svobodu svých členů vojenskými i politickými prostředky. Spojením zemí Evropy a Severní Ameriky, jejich vzájemnou spoluprací v oblasti bezpečnosti a obrany se vytváří jedinečné transatlantické spojení pro bezpečnostní a politickou spolupráci.

Posláním NATO na začátku svého vzniku bylo zastavit sovětskou expanzi. Díky silné americké přítomnosti zabránit v Evropě oživení nacionalistickému militarismu a podpořit evropskou politickou integraci. NATO pomáhalo zabezpečit bezpečnost prostředí díky své zásadě o kolektivní obraně. To bylo nezbytné pro rozvíjení hospodářského růstu a demokracie. Korejská válka na počátku 50. let potvrdila strach západních zemí ze sovětských expanzivních záměrů. Členské státy začaly zintenzivňovat své úsilí o zlepšení jak vojenských, tak i civilních struktur, které byly potřebné k provádění společné obrany. Přítomnost Američanů v Evropě pomohla odstrašit sovětskou agresi. Následně se k Alianci začaly připojovat další státy. Díky ochrannému deštníku dosáhly Severní Amerika a Západní Evropa nebývalé úrovně stability, která byla základem evropské hospodářské spolupráce a integrace.

V průběhu studené války byly jasně určeny role a účel NATO vzhledem k hrozbě Sovětského svazu. Sovětský blok se však rozpadl díky rozpuštění Varšavské smlouvy počátkem devadesátých let, byla zbourána berlínská zeď, došlo ke sjednocení Německa, čímž přestalo existovat rozdělení Evropy. Rozpadla se Jugoslávie a Československo prošlo sametovým rozvodem. Se zmizením nepřátel někteří političtí pozorovatelé usoudili, že pominula nutnost existence NATO, čímž by se mohly radikálně snížit vojenské investice náklady na obranu. Po konci studené války a po pádu komunistických režimů ve střední a východní Evropě se mohlo jevit, že fenomén války nemusí už být tak zásadní, jako tomu bývalo ve dřívějších dobách. Po několik let panovalo mezi řadou politiků a teoretiků optimistické očekávání, že svět po konci

---

<sup>4</sup> NATOACTUAL, oficiální portál informačního centra o NATO [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z <https://www.natoaktual.cz/projekty/Iicnatoinformace>

studené války bude mírumilovnější a války se stanou záležitostmi, která bude čím dál méně relevantní. Brzy se však ukázalo, že tato očekávání nebyla opodstatněná.<sup>5</sup>

Vedle svého tradičního úkolu týkajícího se kolektivní obrany se Aliance začala podílet na řešení krizových situací a rozvíjení partnerství s různými organizacemi a zeměmi spolupracujícími v oblasti bezpečnosti. Oslovením bývalých protivníků s návrhem na spolupráci k udržení bezpečnosti NATO iniciativně pomohlo k ukončení rozdělení Evropy na Západ a Východ. Rovněž se přizpůsobilo novému bezpečnostnímu prostředí zahájením mírových operací mimo své území.

Po teroristických útocích z 11. září 2001 začali spojenci aktivovat článek 5 Washingtonské smlouvy o kolektivní obraně. Na základě toho potvrdili, že útok na jednoho znamená útok na všechny členské státy. Následně se Aliance začala více zapojovat do operací mimo své členské státy. Snažila se tak posilovat bezpečnost a řešit krize pomocí vojenských i nevojenských prostředků mimo euroatlantický prostor, čímž posilovala bezpečnost členských států.<sup>6</sup>

### **1.1.2 EU – základní pojmy**

K vytvoření Evropského společenství (dnes Evropská unie) dalo podnět několik významných osobností, díky jejichž motivaci a energii nyní můžeme žít v klidném a stabilním prostředí, které bývá často považováno za samozřejmost. Jednalo se o osobnosti různě profesně zaměřené, od bojovníků za svobodu, přes právníky a poslance, kteří měli stejnou myšlenku, a to sjednocenou, mírovou a prosperující Evropu.

Podepsáním Maastrichtské smlouvy 7. února 1992 se zavedl pojem Evropská unie. V platnost smlouva vstoupila 1. listopadu 1993.

Společná zahraniční a bezpečnostní politika Evropské unie je založena na diplomacii a dodržování mezinárodních pravidel, prosazování a zachování míru, zajišťování

---

<sup>5</sup> POSPÍŠIL, I. a Z. KRÍŽ. *Ozbrojené konflikty po konci studené války*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Mezinárodní politologický ústav, 2012, s. 25. ISBN 978-80-210-6047-0.

<sup>6</sup> NATOACTUAL, oficiální portál informačního centra o NATO, *Washingtonská smlouva* [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z <https://www.natoaktual.cz/zpravy/Iwashingtonskasmlouva>

a upevňování bezpečnosti, spravedlnosti a svobody. Jejím cílem je řešení konfliktů k dosažení porozumění mezi národy. Významnou součástí mezinárodního působení EU je také obchod, mezinárodní pomoc a rozvojová spolupráce.

Evropská unie nemá svou vlastní armádu, a proto se musí spolehnout na jednotky sestavené pro konkrétní úkol členskými státy. Evropská unie může vysílat mise do center napětí ke sledování a zajištění dodržování veřejného pořádku, práva a poskytování humanitární pomoci obyvatelstvu, které ji potřebuje.<sup>7</sup>

### 1.1.3 Práce ve strukturách NATO a EU

Práce na zahraničním pracovišti patří v současnosti k jedné z klíčových částí v kariéře vojáka z povolání, díky níž může být umožněn kariérový nebo služební růst na vyšší velitelskou či štábní pozici. Velkou roli zde hraje také osobní motivace, která aktivuje, směřuje a udržuje chování<sup>8</sup>, v případě vojáků z povolání je to například studium vysoké školy pro možnost získání vyšší hodnosti a jazyková příprava, která patří mezi nejdůležitější podmínky spojené se služebním zařazením na zahraniční pracoviště. Vyslání vojáka z povolání na zahraniční pracoviště může být také vrcholem kariéry, pokud se jedná o vysoce postaveného vojenského představitele, který je zpravidla vyslán na top manažerskou pozici, kde jsou využity jeho odborné kvality. Pro takové vojáky z povolání po jejich návratu ze zahraničí většinou neexistuje možnost adekvátního služebního zařazení v rámci AČR.

Již v první polovině devadesátých let 20. století sloužili na zahraničních pracovištích historicky první vojáci z povolání, a to v programu „Partnerství pro mír.“<sup>9</sup> Jednalo se pouze o jednotlivce, jejichž posláním a úkolem bylo naučit se orientovat v systému práce a pracovních postupech požadovaných v mnohonárodním prostředí a zároveň získat odborné znalosti v takové míře, aby mohla být nastavena dostatečná a kontinuální

---

<sup>7</sup> EUROPA EU, oficiální internetová stránka Evropské unie [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs)

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 217-219 ISBN 978-80-247-9883-7.

<sup>9</sup> LÁNÍK, Jaroslav. *Od Partnerství pro mír po vstup do Aliance* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.mocr.army.cz/informacni-servis/spolky/od-partnerstvi-pro-mir-po-vstup-do-aliance-208430/>

příprava pro další vojáky z povolání připravujících se pro tento speciální typ služby. V současné době se vojáci z povolání překládají a služebně zařazují na služební místa na národních zastoupeních i v mezinárodních štábech.<sup>10</sup>

#### **1.1.4 Zahraniční pracoviště**

Jedná se o samostatné útvary se svojí vlastní vnitřní strukturou. Zahraniční pracoviště dělíme do dvou skupin, na národní a mezinárodní zastoupení.

**Národní zastoupení** zahraničních pracovišť AČR jsou součástí organizačních celků MO, které jsou určeny k prosazování národních zájmů České republiky ve strukturách NATO a EU. Mimo jiného jsou také určeny k zabezpečení příslušníků AČR na zahraničních pracovištích tedy i vojáků AČR v mezinárodních vojenských štábech.

**Mezinárodní vojenské štáby** jsou organizační celky vycházející z velitelské struktury NATO. Jednotlivé pozice v mezinárodních vojenských štábech předurčené pro AČR jsou zohledněny v tabulkách počtů zahraničních pracovišť. Organizační struktura a členění zahraničních pracovišť vychází z potřeb zabezpečení plnění úkolů vyplývajících ze závazků vlády České republiky, mezinárodních dohod a smluv v návaznosti na zabezpečení potřeb AČR.

Tabulky počtů zahraničních pracovišť obsahují služební místa, která jsou vytvořena k zařazení jednotlivých příslušníků armády a odráží přidělení pozic pro Českou republiku. V podřízenosti Náčelníka Generálního štábu jsou tato zahraniční pracoviště:

1. Zahraniční pracoviště MONS
2. Zahraniční pracoviště BRUSEL
3. Zahraniční pracoviště NORFOLK

Jedná se o samostatné útvary se svojí vlastní vnitřní strukturou. Největším zahraničním pracovištěm je Mons, to zahrnuje všechna pracoviště v mezinárodních štábech Spojeneckého velitelství pro operace (Allied Command Operations) v Evropě.

---

<sup>10</sup> Leksa P, *Výběr a vysílání příslušníků armády České republiky do štábů NATO*. Praha 2010. Závěrečná práce kurzu Sociální politika a personální řízení I. Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta.

Velitelem zahraničního pracoviště Mons je Národní vojenský představitel České republiky v SHAPE. V NATO je tato funkce označována jako National Military Representative.<sup>11</sup>

U velitelství, ve kterých má Česká republika své zastoupení, jsou určeni Starší národní představitelé, v NATO označováni jako Senior National Representative. Jedná se vždy o vojáka z povolání AČR s nejvyšší hodností a funkcí u daného velitelství. Ten je poté po národní stránce nadřizen všem ostatním příslušníkům AČR zařazených do mezinárodních štábů.

Zahraněční pracoviště Brusel je samostatným útvarem, na kterém jsou zařazeni příslušníci resortu působící při vojenské sekci stálé delegace České republiky při NATO, v mezinárodním štábu NATO, v zastoupení České republiky při EU a v mezinárodním vojenském štábu EU. V čele zahraničního pracoviště Brusel je Vojenský představitel České republiky při NATO a EU. V NATO je tato funkce označována jako Military Representative.<sup>12</sup>

Zahraněční pracoviště Norfolk (USA) je samostatným útvarem, na kterém jsou zařazeni příslušníci resortu působící v mezinárodním štábu Spojeneckého velitelství pro transformaci (Allied Command Transformations) a dalších štábech. Velitelem zahraničního pracoviště Norfolk je Národní styčný představitel, v NATO označován jako National Liaison Representative.

Na každé služební místo v mezinárodním štábu je zpracován popis pracovní činnosti, tzv. Job Description.<sup>13</sup> Je to podrobný popis pracovní náplně charakterizující požadavky na konkrétní pozici, včetně plánované hodnosti, odbornosti, jazykových požadavků, předchozí praxe, seznam kurzů potřebných pro práci na tomto místě, předepsaná bezpečnostní prověrka a podobně. Na základě Job Description je vytvořeno služební místo v tabulkách počtů zahraničních pracovišť.

---

<sup>11</sup> KOZÁK, Karel. *Frekventované zkratky významných mezinárodních společenství*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2001, s. 251. ISBN 80-7278-065-4.

<sup>12</sup> tamtéž, s. 217

<sup>13</sup> tamtéž, s. 184



**Peacetime Establishment**<sup>14</sup> jsou tabulky počtů jednotlivých velitelství. Každá pozice v mezinárodním štábu je přidělena konkrétní členské zemi. Klíčové pozice, tzv. Flag Posts, náleží zpravidla dvěma zemím na tzv. rotačním principu, s tím, že každá z těchto zemí obsazuje rotační pozici na období tří let. Jedná se zejména o generálské posty a některé klíčové plukovnícké pozice. Tabulky počtů se revidují v několikaletém cyklu, podle potřeb a aktuální politicko-vojenské situace ve světě. Tento proces se nazývá Peacetime Establishment Review. Jeho cílem je zefektivnit práci a složení vojenských štábů, s ohledem na strategické úkoly NATO, finanční a lidské zdroje a další faktory. Tento složitý proces trvá zpravidla více jak dva roky. V počáteční fázi jsou vytvořeny iniciační tabulky počtů, tzv. Initial State PE. Po vytvoření těchto tabulek následuje série konferencí a bilaterálních jednání, na kterých se jednotlivá místa přidělují mezi členské státy. K početnímu zastoupení každé země je stanoven klíč, který vychází z mnoha kritérií, jako je na příklad podíl členského státu na misích NATO, výše příspěvku do společného rozpočtu, počet klíčových pozic a podobně. V závěrečné fázi tohoto procesu jsou schváleny konečné tabulky počtů, tzv. End State PE. Tyto závěrečné tabulky jsou schváleny Severoatlantickou radou.

## 1.2 Legislativní rámec

Tato podkapitola se bude věnovat legislativě mezinárodní, která se vztahuje na vznik Severoatlantické smlouvy a národní legislativě zastoupenou Zákonem č. 221/1999 Sb., ze dne 14. září 1999 o vojácích z povolání, ale i vyhláškami, rozkazy Ministra obrany a normativními výnosy Ministerstva obrany vztahující se k tématu vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště.

---

<sup>14</sup> KOZÁK, K. *Frekventované zkratky významných mezinárodních společenství*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2001, s. 274. ISBN 80-7278-065-4.

## 1.2.1 Mezinárodní legislativa

Zapojení příslušníků AČR v mezinárodních vojenských štábech NATO je realizováno v souladu s následujícími dokumenty:

Základním dokumentem Aliance je Severoatlantická smlouva, podepsaná 4. dubna 1949 ve Washingtonu. Spojila deset evropských a dva severoamerické státy za účelem vzájemné spolupráce a obraně na základě dobrovolnosti. Samotná Severoatlantická smlouva je dokument vycházející z Charty OSN. Klíčový je článek 5, podle něhož smluvní strany považují ozbrojený útok proti jedné nebo několika z nich za útok proti všem a zavazují se v takovém případě přispět na pomoc napadeným členům. Za ozbrojený útok se považuje ozbrojený zásah proti území členského států a proti ostrovům nebo lodím či letadlům kterékoliv smluvní strany v Atlantickém oceánu na sever od obratníku Raka. Česká republika přistoupila k Severoatlantické smlouvě dne 12. března 1999.

Dne 19. června 1951 byla v Londýně podepsána Dohoda mezi smluvními stranami Severoatlantické smlouvy o postavení jejich ozbrojených sil, která vstoupila v platnost 23. srpna 1953. Dohoda je označována také jako NATO SOFA (Status of Forces Agreement). Pro Českou republiku vstoupila v platnost dne 30. listopadu 2000. Účelem Dohody je maximálně zjednodušit a zvýhodnit postavení ozbrojených sil jednoho členského státu NATO při pobytu na území kteréhokoli jiného členského státu. Upravuje proto nejdůležitější právní otázky spojené se vstupem a pobytem na území jiného státu, jako je překračování státních hranic, nošení uniformy, držení zbraně, výkon trestní jurisdikce, právo policejní ochrany, řešení škod způsobených při plnění služebních povinností, poskytování zdravotní péče, osvobození od celních poplatků a daňové úlevy.<sup>15</sup>

Na Severoatlantickou smlouvu navazuje Dohoda o právním postavení Organizace Severoatlantické smlouvy, zástupců států a mezinárodního personálu, sjednaná v Ottawě dne 20. září 1951. Určuje právní postavení samotné organizace

---

<sup>15</sup> Sdělení Ministerstva zahraničních věcí o přístupu České republiky k Dohodě mezi smluvními stranami Severoatlantické smlouvy o statutu jejich ozbrojených sil, ze dne 11. ledna 2002. In: *Sbírka mezinárodních smluv*, částka 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/ms/2002-1>

Severoatlantické smlouvy, dále postavení jejich úředníků a expertů a též zástupců členských států u organizace. Nevztahuje se na ozbrojené síly a vojenská velitelství aliance ani na jejich vojenský a civilní personál. Ottawská úmluva organizaci identifikuje jako Severoatlantickou radu a pomocné orgány této rady a přiznává jí právní subjektivitu a s tím spojená práva nabývat movitý a nemovitý majetek, právo disponovat účty, procesní způsobilost a minimální výsady a imunity nezbytné k nezávislému výkonu jejich funkcí. Právní postavení zástupců států podle Ottawské dohody je srovnatelné s postavením diplomatických zástupců, respektive členů diplomatického personálu. Postavení úředníků a expertů organizace je srovnatelné s postavením expertů a úředníků mezinárodních organizací.<sup>16</sup>

Dne 28. srpna 1952 byl v Paříži přijat Protokol o Statutu mezinárodních vojenských velitelství ustanovených podle Severoatlantické smlouvy a v platnost vstoupil dne 10. dubna 1954. Pro Českou republiku vstoupil v platnost dne 30. listopadu 2000. Vztahuje se na spojenecká velitelství na území smluvní strany Severoatlantické smlouvy, na vojenský a civilní personál takových velitelství a na něm závislé osoby zahrnuté v definicích tohoto Protokolu, pokud se takový personál zdržuje na některém takovém území v souvislosti s výkonem svých služebních povinností, nebo, v případě závislých osob, služební povinností jejich manžela nebo rodiče.<sup>17</sup>

Lisabonská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii a Smlouvu o založení Evropského společenství, v době přijetí též Reformní smlouva je mezinárodní smlouva, jejímž cílem bylo především reformovat instituce Evropské unie a její fungování. Byla podepsána 13. prosince 2007 v Lisabonu, Českou republikou byla ratifikována 3. listopadu 2009 a v platnost vstoupila 1. prosince 2009. Mění stávající zakládající smlouvy EU (tj. Smlouvu o EU a Smlouvu o založení ES), aniž by je nahrazovala.

### **Demokratičtější a transparentnější Evropa:**

- **Posílená úloha Evropského parlamentu:** je přímo volený občany EU, získá významné nové pravomoci ve vztahu k evropským právním předpisům, rozpočtu

<sup>16</sup> MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, *Ottawská úmluva* [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z [https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odzbroyeni/ottawska\\_umluva/index.html](https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odzbroyeni/ottawska_umluva/index.html)

<sup>17</sup> ZÁKONY, *Sdělení o sjednání Protokolu o Statutu mezinárodních vojenských velitelství*, [online]. [cit. 2020-12-04], dostupné z dostupné z <https://www.zakony.cz/mezinarodni/2002/1/mezinarodni-005-2002-MS-sdeleni-o-sjednani-protokol-u-statutu-mezin-vojenskych-velitelstvi-MS2002005>

a mezinárodním smlouvám. Zejména rozšíření postupu spolurozhodování do nových oblastí zajistí rovnocenné postavení Evropského parlamentu vůči Radě, jež zastupuje členské státy, při schvalování většiny právních předpisů EU.

- **Větší zapojení národních parlamentů:** národní parlamenty se budou moci lépe zapojit do činnosti EU, a to zejména díky novému mechanismu sledování toho, zda unie přijímá opatření pouze tam, kde je činnost na evropské úrovni efektivnější z hlediska požadovaných výsledků (zásada subsidiarity).

- **Silnější hlas pro občany:** díky tzv. „občanské iniciativě“ bude moci jeden milion občanů z většího počtu členských států vyzvat Komisi k předložení určitých návrhů.

- **Rozdělení pravomocí:** díky přehlednému rozdělení pravomocí bude jasnější, co dělají členské státy a co EU.

- **Vystoupení z EU:** smlouva poprvé výslovně uznává možnost vystoupení z unie.

#### **Efektivnější Evropa:**

- **Efektivní rozhodování: hlasování kvalifikovanou většinou v Radě bude rozšířeno do nových oblastí, čímž se rozhodování zrychlí a zefektivní.** Od roku 2014 se bude kvalifikovaná většina počítat, pokud souhlas s návrhem vysloví 55 % členských států, které představují nejméně 65 % obyvatel unie.

- **Stabilnější a efektivnější institucionální rámec:** smlouva vytváří funkci předsedy Evropské rady, který bude volen na dva a půl roku, zavádí přímou vazbu mezi volbou předsedy Komise a výsledky voleb do Evropského parlamentu, obsahuje nová ustanovení o složení Evropského parlamentu a o snížení počtu členů Komise a stanoví jasnější pravidla pro posílenou spolupráci a jasnější finanční ustanovení.

- **Vyšší akceschopnost EU v zájmu kvality života občanů:** Jedná se zejména o boj proti terorismu a trestné činnosti a další otázky z oblasti svobody, bezpečnosti a spravedlnosti. Do určité míry se to týká i dalších oblastí, a to především energetické politiky, veřejného zdraví, civilní ochrany, změny klimatu, služeb obecného zájmu, výzkumu, vesmíru, územní soudržnosti, obchodní politiky, humanitární pomoci, sportu, cestovního ruchu a spolupráce správních orgánů.

### **Evropa práv a hodnot, zajišťující svobodu, solidaritu a bezpečnost:**

- **Demokratické hodnoty:** smlouva rozvádí a posiluje hodnoty a cíle, na nichž je EU založena. Tyto hodnoty by měly sloužit jako reference pro občany a ukazovat partnerům ve světě, co Evropa nabízí.
- **Občanská práva a Listina základních práv:** smlouva zachovává stávající práva a zavádí nová. Zejména zaručuje svobody a zásady zakotvené v Listině základních práv a činí Listinu právně závaznou. To se týká občanských, politických, hospodářských a sociálních práv.
- **Svoboda občanů EU:** smlouva zachovává a posiluje tzv. „čtyři svobody“ a politické, hospodářské a sociální svobody občanů.
- **Solidarita mezi členskými státy:** smlouva stanoví, že EU a její členské státy budou jednat společně v duchu solidarity, pokud by některý členský stát byl cílem teroristického útoku nebo obětí přírodní nebo člověkem způsobené pohromy. Zdůrazněna je též solidarita v oblasti energetiky.
- **Větší bezpečnost pro všechny:** EU získá vyšší akceschopnost v oblasti svobody, bezpečnosti a spravedlnosti, a bude tedy lépe vybavena pro boj proti trestné činnosti a terorismu. Cílem nových ustanovení týkajících se civilní ochrany, humanitární pomoci a veřejného zdraví je též posílení schopnosti EU reagovat na ohrožení bezpečnosti občanů.

### **Evropa jako globální aktér:**

- **Nová funkce vysokého představitele pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku,** který bude zároveň místopředsedou Komise, zajistí větší soudržnost, viditelnost a účinek vnější činnosti EU.
- **Nový Evropský útvar pro vnější činnost** bude poskytovat podporu vysokému představiteli.

- **Právní subjektivita EU posílí vyjednávací pozici** unie a zvýší efektivitu její činnosti na mezinárodní scéně a její viditelnost pro partnerské země a mezinárodní organizace.<sup>18</sup>

### 1.2.2 Národní legislativa

Základní národní právní normou je Zákon č. 221/1999 Sb., ze dne 14. září 1999 o vojácích z povolání. Tento zákon upravuje vznik, změnu, zánik a obsah služebních poměrů vojáků z povolání. Mimo jiné zákon stanovuje, že voják v průběhu služebního poměru vykonává službu podle potřeb ozbrojených sil na území státu i v zahraničí. Na vojáka, který slouží v zahraničí v mezinárodním vojenském štábu, se tento zákon vztahuje beze změn.

Usnesením vlády České republiky ze dne 16. července 1997 č. 437 vzala vláda České republiky na vědomí Zprávu o průběhu a výsledcích zasedání v souvislosti se summitem NATO konaném dne 8. - 9. července 1997 v Madridu a o vyzvání České republiky k zahájení jednání o přistoupení k Severoatlantické smlouvě. Zároveň vláda souhlasila se zřízením Mise České republiky při Organizaci Severoatlantické smlouvy v Bruselu. Na základě tohoto Usnesení byl přijat Statut Stálé delegace České republiky při Organizaci Severoatlantické smlouvy a Západoevropské unii ze dne 10. října 2000.

Poskytování některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí, ve znění pozdějších předpisů a k finančnímu a logistickému zabezpečení zahraničních pracovišť se řídí Nařízením vlády č. 62/1994 Sb, ze dne 2. března 1994, o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí.

Resort obrany pro potřeby zabezpečení působení zaměstnanců Ministerstva obrany na zahraničních pracovištích vydal Rozkaz Ministra obrany číslo 15/2020 ze dne

---

<sup>18</sup> EVROPSKÝ PARLAMENT, *Lisabonská smlouva*, [online]. [cit. 2020-12-12], dostupné z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/5/lisabonska-smlouva>

11. března 2020, o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany. Tento rozkaz řeší následující problematiku:

- všeobecná ustanovení – definuje základní pojmy (zahraniční pracoviště, velitel zahraničního pracoviště, rodinný příslušník apod.);
- zabezpečení zahraničních pracovišť – vybavení zahraničních pracovišť materiálem, dopravní technikou, přeprava majetku, bezplatná právní služba;
- cestovní doklady a víza - způsob vyžádání a vydání služebních a diplomatických pasů pro zaměstnance a rodinné příslušníky, udělení víza;
- nájem bytu nebo domu – ubytování vyslaného zaměstnance;
- nájemní smlouva – povinnosti při sjednávání nájemní smlouvy;
- přiměřenost bytu a limit nájemného – určuje kritéria pro výpočet limitu nájemného;
- výdaje za ubytování – poskytování náhrady prokázaných výdajů za ubytování;
- přestěhování v průběhu vyslání na zahraniční pracoviště – z vážných důvodů;
- náhrada zvýšených životních nákladů - náhrada výdajů na vzdělání dětí, náhrada zvýšených vybavovacích výdajů, náhrada jízdních výdajů, náhrada výdajů spojená s přepravou osobních věcí a další;
- výplata náhrady zvýšených životních nákladů a výplatní lístek – povinnosti vyslaného zaměstnance pro zasílání výplatního lístku;
- poskytnutí zálohy na náhradu zvýšených životních nákladů – na základě žádosti vyslaného zaměstnance, dohoda o poskytnutí, ve které se stanoví výše zálohy, termín a způsob vrácení;
- úhrada pojistného na důchodovém pojištění – poskytuje se manželovi nebo manželce vyslaného zaměstnance;
- náhrada výdajů za vzdělání – definování podmínek výuky pro školy, limity náhrady výdajů za školné;

- náhrada výdajů z důvodu nemoci nebo úrazu – náhrada zvýšených životních nákladů o účelně vynaložené výdaje spojené s léčením v zahraničí pro zaměstnance nebo rodinné příslušníky;
- posouzení účelnosti vynaložených nákladů spojených s léčením v zahraničí – podmínky pro proplacení nákladů spojených s léčbou v zahraničí;
- náhrada zvýšených vybavovacích výdajů – stanovení výše jednorázové náhrady vybavovacích výdajů vojákům z povolání a občanským zaměstnancům (obvyklé vybavení domácnosti a ošacení vyslaného zaměstnance, popř. doprovázejících osob), způsob vypláčení;
- náhrady jízdních výdajů – proplacení náhrady prokazatelně vynaložených jízdních výdajů vojákovi z povolání, který je služebně zařazen na pracovišti mimo Evropu, propláčení náhrady jízdních výdajů za cestu do ČR a zpět (z důvodu lékařské prohlídky, na pohřeb rodinných příslušníků, z důvodu léčení po nemoci anebo úrazu, porod apod.);
- podmínky poskytnutí náhrady jízdních výdajů – poskytování na základě žádosti zaměstnance a schválení;
- náhrada výdajů spojených s přepravou osobních věcí – věci, které vyslaný zaměstnanec potřebuje k výkonu služby a k uspokojování osobních potřeb při pobytu v zahraničí, náhrada se poskytuje za přepravu přepravní firmě;
- náhrady při služebních nebo pracovních cestách v zahraničí a v ČR – poskytování náhrady prokázaných jízdních, ubytovacích a nutných vedlejších výdajů jak pro vojáka z povolání, tak i pro doprovázející osobu;
- lékařská prohlídka – provádí se u vojáků z povolání před odjezdem a po návratu ze zahraničního pracoviště;
- preventivní roční lékařská prohlídka – uskutečňuje se ve vojenském zdravotnickém zřízení v ČR;
- očkování – na základě schémat určených pro zemi zahraničního pracoviště;



- zvláštnosti vyslání zaměstnanců – na zahraniční pracoviště nelze vyslat některé osoby (např. těhotné a kojící zaměstnankyně, zaměstnance neschopné práce nebo služby z důvodu nemoci či úrazu déle jak 30 dní atd.).<sup>19</sup>

Výběr personálu pro práci ve štábech NATO a EU řeší Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany, který zabezpečuje pravidla pro výběr, přípravu, vyslání a ukončení vyslání vojáků z povolání na služební místa zahraničních pracovišť podřízených náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky.“

Jednotlivé články jsou věnovány:

- výběru vojáků k vyslání na zahraniční pracoviště;
- přípravě kandidátů k vyslání na zahraniční pracoviště;
- lékařské prohlídce a vyšetření před vysláním;
- stáži na zahraničním pracovišti;
- průběhu vyslání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště v personální oblasti;
- ukončení služby vojáků na zahraničních pracovištích;
- jednacímú řádu výběrové komise.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Rozkaz ministra obrany č. 15 ze dne 11. března 2020, o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany (RMO o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 3. Čj. MO 42872/2020-SST MO

<sup>20</sup> Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, *Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany*

## 2 VÝBĚR KANDIDÁTŮ DO STRUKTUR NATO A EU

Výběr kandidátů z řad vojáků z povolání se řídí Normativním výnosem Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. O vysílání vojáků ke službě na zahraničních pracovištích, s výjimkou vojáků v hodnostním sboru generálů, rozhoduje první zástupce náčelníka Generálního štábu. O vysílání vojáků v hodnostním sboru generálů rozhoduje Ministr obrany České republiky. Vyslaní vojáci musejí splňovat kvalifikační předpoklady a požadavky, které jsou stanoveny na služební místo zahraničního pracoviště, na které se služebně zařazují. Jak uvádí M. Armstrong, aby bylo zabezpečování řízení lidských zdrojů efektivní, je závislé na postupech, které jsou opravdu vyzkoušené a vyhovují podmínkám organizace, v tomto případě AČR, nikoliv na postupech, které jsou bez odpovídajících důkazů prosazovány jako „nejlepší praxe“<sup>21</sup>. Problematice věnované strategickému managementu se také podrobněji věnuje Z. Častorál.<sup>22</sup>

Vojáci z povolání se vysílají ke službě na zahraničních pracovištích zpravidla na dobu tří let, a to k 1. srpnu nebo k 1. únoru v kalendářním roce. Vojáci zařazení na služební místa se stanovenou odborností ekonomická služba nebo všeobecná logistika<sup>23</sup> u národních zastoupení se vysílají k 1. březnu. V odůvodněných případech může první zástupce náčelníka Generálního štábu rozhodnout také o jiné době nebo termínu vyslání. O ukončení jejich služby na zahraničních pracovištích rozhoduje taktéž první zástupce náčelníka Generálního štábu. Pokud je to nutné, doba služby na zahraničním pracovišti se prodlužuje o šest až dvanáct měsíců, výjimečně i na delší dobu. Jedná se zejména o tyto případy:

- o prodloužení vyslání požádá nadřízený vyslaného vojáka, obvykle ze služebních důvodů;

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 66-68. ISBN 978-80-247-9883-7.

<sup>22</sup> ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

<sup>23</sup> Příloha k Rozkazu ministra obrany č. 2 ze dne 9. ledna 2019 Věstníku Ministerstva obrany, Zásady tvorby systemizovaných míst. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2019, částka 2. Čj. MO 338844/2018-SST MO

- za vyslaného vojáka není připravena adekvátní náhrada (voják na další rotaci);
- prodloužení vyslání nařídí první zástupce náčelníka Generálního štábu ze služebních důvodů;
- o prodloužení vyslání požádá vyslaný voják osobně.

Žádost o prodloužení vyslání se podává písemně, služebním postupem. Při řešení žádosti se berou v potaz veškeré okolnosti. V roce 2020 bylo schváleno pět žádostí o prodloužení vyslání. V odůvodněných případech lze vojákovu vyslání i zkrátit.

Rozhodne-li první zástupce náčelníka Generálního štábu o změně doby vyslání vojáka ke službě na zahraničním pracovišti, musí se s tímto vojákem vykonat personální pohovor nejpozději šest měsíců před plánovanou změnou. V odůvodněných a zvláště závažných případech se tento pohovor může uskutečnit také v kratší době. V případech, kdy je vyslání vojákovu kráceno, je nutno provést personální pohovor s dostatečným předstihem, tak aby vyslaný voják měl dostatečně dlouhou dobu na ukončení nájemní smlouvy, smlouvy na telefon, internet a další služby, u kterých je stanovena výpovědní doba. Tato doba se v různých státech liší.

Vojáky ke služebnímu zařazení na služební místo zahraničního pracoviště vybírá komise podle podmínek stanovených pro výkon služby na zahraničním pracovišti. Návrh vybraných kandidátů předkládá komise náčelníkovi Generálního štábu AČR ke schválení. Služební místa na zahraničních pracovištích jsou pro účely výběru a přípravy vhodných kandidátů rozdělena do gescí. Gestory služebních míst zahraničních pracovišť se stanovenou vojenskou odborností jsou vedoucí organizačních celků rezortu Ministerstva obrany. Gestori služebních míst jsou zároveň členy výběrové komise. Složení celé komise je uvedeno rovněž v Normativním výnosu Ministerstva obrany ve článku 4 ze dne 30. listopadu 2020.

## 2.1 Základní požadavky

Rezort Ministerstva obrany je organizační složkou státu neustále se vyvíjející a nezbytnou pro reakci na současné dění v oblasti obrany a bezpečnosti a to nejen se zřetelem na Českou republiku, ale také na jejím zapojení se do mezinárodních organizací. Prioritně musí být tvořena profesionálním personálem s požadovanými znalostmi, jež má osvojeny stanovené návyky a dovednosti. Zároveň musí být ztotožněn s tradičními vojenskými hodnotami, jako je např. smysl pro povinnost, zodpovědnost, odvaha, obrana demokratických hodnot, zajišťování bezpečnosti státu, ale také čest a hrdost k tradicím ozbrojených sil České republiky. Pro dosažení tohoto stavu je nutné přesné stanovení si požadavků a kritérií na zaměstnance a zabezpečit jeho kvalitní vzdělávání, výcvik a výchovu.<sup>24</sup>

Voják z povolání jakožto lidský kapitál je kombinací dovedností, zkušeností a inteligence. Je schopen učit se, změn a inovací, přičemž aby mohl pracovat v AČR na daném služebním místě, musí splňovat kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky. Jak uvádí Armstrong: „*Lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci*“. Každý jedinec má vrozené schopnosti, specifické chování, ale také vlastní zájmy, jež tvoří lidský kapitál, který lidé vnášejí do své práce. Lidé se mohou rozhodnout, jak moc se zapojí do provedení své role a kolik úsilí, schopností a motivace jsou schopni vložit do vykonávání své práce.<sup>25</sup>

### 2.1.1 Kvalifikační předpoklady

Mezi kvalifikační předpoklady všestranně připraveného profesionála patří stupeň vzdělání, stupeň utajení a vojenská hodnost. Vzdělávání je jednou ze složek přípravy vojáků z povolání v rezortu Ministerstva obrany, které se realizuje se záměrem získat

---

<sup>24</sup> *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. Čj MO 306565/2019-7542-OdVzP. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu\\_-00003.pdf](https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf)

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 111 – 113. ISBN 978-80-247-9883-7.

potřebné vzdělanostní, vojensko-odborné a lidské kvality. Rezort Ministerstva obrany provozuje ve vlastních silách střední vzdělávání zakončené maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělávání a vysokoškolské vzdělávání, které má především vojenský a bezpečnostní charakter a zároveň tvoří dispozice pro uplatnění z přechodu z vojenské do kariéry do civilní. Velký důraz studia je zaměřen na přípravu v oblasti vedení lidí.<sup>26</sup> Jak uvádí Beneš, „vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích“.<sup>27</sup> Další profesní vzdělávání představuje vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání, anebo zaměstnání v průběhu aktivního pracovního života.<sup>28</sup> U vojáků z povolání spolu úzce souvisí dosažené vzdělání a vojenská hodnost.

V AČR se vojenské hodnosti rozdělují podle jednotlivých hodnostních sborů, na který je vždy dán kvalifikační požadavek týkající se ukončeného vzdělání:

- **praporčický sbor** – rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík- střední vzdělání s maturitní zkouškou;
- **sbor nižších důstojníků** – poručík, nadporučík, kapitán – vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu;
- **sbor vyšších důstojníků** – major, podplukovník, plukovník - vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu;
- **sbor generálů** – brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál - vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. Čj MO 306565/2019-7542-OdVzP. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu\\_-00003.pdf](https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf)

<sup>27</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. s. 31-33. ISBN 80-86432-23-8.

<sup>28</sup> KAZANKOVÁ, D. *Druhy a formy ďalšieho profesijného vzdelávania - empirické podnety*. Zborník Katedry andragogigy filozofickej univerzity Komenského. Acta andragogica 1. Bratislava 2008. s. 41–45. Dostupné z: [https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry\\_pracoviska/kand/ACTA1.pdf](https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kand/ACTA1.pdf)

<sup>29</sup> Vyhláška č. 217 ze dne 28. června 2010, o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání. In: Sbirka zákonů České republiky. 2010, částka 74. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>

## 2.1.2 Kvalifikační požadavky

Úspěšným absolvováním kariérové přípravy vojáků z povolání a splněním kvalifikačního požadavku, tj. vojensko-odborných znalostí a dovedností, nezbytných pro výkon služby na odpovídajícím stupni velení a řízení, je jednou z podmínek pro vstup do jednotlivých hodnostních sborů, který je následně potřebný pro kariéerní postup v daném hodnostním sboru, platným pro všechny odbornosti a specializace. S důrazem na systemizaci míst v AČR se rozlišují základní kvalifikační požadavky pro jednotlivé hodnostní sbory nebo skupiny hodností. Základní kvalifikační požadavek je uskutečňován v souladu s kariérovou přípravou. Mezi kvalifikační požadavky patří vojenské kariérové kurzy, jazykové kvalifikační požadavky a další kvalifikační požadavky. Další kvalifikační požadavky se stanovují v závislosti na potřebě odborných znalostí, které jsou nezbytné pro výkon služby nebo pracovní činnosti.<sup>30</sup>

## 2.1.3 Jazykové kvalifikační požadavky

Základním jazykovým kvalifikačním požadavkem pro výkon služby a práce u vybraných služebních míst uvedených v tabulce počtů organizačního celku je znalost anglického jazyka a případně dalšího cizího jazyka. Požadovanou úroveň ovládnutí anglického jazyka (jazyková způsobilost) plánuje vedoucí organizačního celku ve standardizovaném jazykovém profilu (dále jen SLP) a ve 4 řečových dovednostech (poslech s porozuměním, ústní projev, čtení s porozuměním, písemný projev) podle standardizační dohody NATO STANAG 6001 Ed. 5 Language Proficiency Levels (Úrovně jazykové způsobilosti). K zabezpečení jednotného vzdělávání v cizích jazycích v působnosti rezortu Ministerstva obrany slouží Rozkaz ministra obrany č. 25 ze dne 9. dubna 2020, o jazykovém vzdělávání v působnosti rezortu Ministerstva obrany.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. Čj. MO 306565/2019-7542-OdVzP. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu\\_-00003.pdf](https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf)

<sup>31</sup> Rozkaz ministra obrany č. 25 ze dne 9. dubna 2020, o jazykovém vzdělávání v působnosti rezortu Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 5. Čj. MO 306962/2019-7542

V rezortu Ministerstva obrany existují výcviková a vzdělávací střediska nejen pro kariérové kurzy, ale i centra jazykového vzdělávání, která jsou určena pro výuku jazyků a přípravu vojáků z povolání k vykonání jazykové zkoušky. V případě potřeby je možnost vzdělávání realizována také v tuzemských mimorezortních vzdělávacích institucích nebo v zahraničí. Stejně tak jako jsou stanoveny kariérové kurzy pro jednotlivé hodnostní sbory, tak jsou stanoveny úrovně jazykové způsobilosti.

**Jazykové vzdělávání se realizuje v:**

- a) v jazykových kurzech
  - u organizačních celků s výukou jazyků;
  - které v posádkách a dislokačních místech organizuje Agentura profesního rozvoje a podpory aktivit;
  - v mimorezortních vzdělávacích zařízeních v České republice;
  - v zahraničí;
- b) jako součást středoškolského, vyššího odborného a vysokoškolského studia ve vojenských školách
- c) ve studijních centrech<sup>32</sup>

**Jazykové kurzy a jejich formy slouží k:**

- a) k získání SLP
  - základní;
  - zdokonalovací;
  - zdokonalovací k jednotlivým dovednostem;
- b) k udržení úrovně jazykové způsobilosti
- c) terminologické
- d) přípravné pro základní kurzy k získání SLP 2222 a SLP 3333

---

<sup>32</sup> článek 3, Rozkaz ministra obrany č. 25 ze dne 9. dubna 2020, o jazykovém vzdělávání v působnosti rezortu Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 5. Čj. MO 306962/2019-7542

e) konverzační před vysláním na zahraniční pracoviště

Jazykové kurzy probíhají formou prezenční, distanční nebo kombinovanou.<sup>33</sup>

#### **2.1.4 Podíl mužů a žen rezortu obrany ve štábech NATO a EU**

Historie vojenství zahrnuje mnoho zmínek o válečnicích, jež inspirovaly muže, ať již šlo o bájně Amazonky, Johanku z Arku nebo odstřelovačky z 2. světové války. Ve skutečnosti však ženám byly kladeny různé překážky při vstupu do mnohých armád. Bojové pozice v ozbrojených složkách pak mohly zastávat jen u několika států jako například Francie, Německo, Austrálie a evropských severovýchodních států nebo Izraele. Důvody, aby ženy plnily bojové úkoly, jsou většinou zdůvodňovány fyzickými rozdíly. Ženy, které nevynikaly v silových disciplínách, většinou převyšovaly muže v obratnosti, což ale nebylo zohledňováno armádními standardy. Výhodu vojáků představovalo vyšší průměrné vzdělání a menší sklony ke kázeňským přestupkům.<sup>34</sup>

V současnosti při náboru žen a mužů do AČR je uplatňován rovný přístup ke všem uchazečům a uchazečkám, splní-li všechny zákonné podmínky povolání do služebního poměru:

- je občanem/občankou České republiky staší 18 let;
- složil/a vojenskou přísahu;
- vykonal/a základní nebo náhradní vojenskou službu;
- není ke dni povolání do služebního poměru členem/členkou politické strany; politického hnutí a odborové organizace;
- je trestně bezúhonný/á, je zdravotně způsobilý/á k výkonu služby;
- splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.

---

<sup>33</sup> článek 6, Rozkaz ministra obrany č. 25 ze dne 9. dubna 2020, o jazykovém vzdělávání v působnosti rezortu Ministerstva obrany. In: Věstník Ministerstva obrany. 2020, částka 5. Čj. MO 306962/2019-7542

<sup>34</sup> HAJDÁKOVÁ, I. a M. DĚD. *Ženy na bojišti* [online]. [cit. 2021-02-03], dostupné z <http://novyprostor.cz/clanky/388/zeny-na-bojisti>



Negativem při doplňování některých pracovních pozic, jako např. elektromechanik technik, řidič, operátor, nedosahují ženy požadované kvalifikace neboť v civilní oblasti je studium těchto oborů ve většině případů jen mužskou záležitostí. Významným faktorem, který ovlivňuje reálný počet žen vysílaných na zahraniční pracoviště, je příslušná hodnota a odbornost na daných služebních místech v porovnání s hodnotným složením vojáků z povolání v AČR, dále pak stupeň dosažených jazykových znalostí dle normy STANAG 6001 a osvědčení fyzické osoby (minimální požadavek ve strukturách NATO a EU je osvědčení na stupeň Tajně). Na zahraniční pracoviště se ženy zařazují do praporčického hodnotního sboru, sboru nižších a vyšších důstojníků.

**Tabulka 1 Celkový počet vojáků z povolání AČR k 1. lednu 2021**

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
Mužstvo	1106	147	1253
Poddůstojníci	8733	418	9151
Praporčíci	6941	1359	8300
Nižší důstojníci	3302	1017	4319
Vyšší důstojníci	2000	330	2330
Generálové	32	1	33
<b>Celkem</b>	<b>22114</b>	<b>3272</b>	<b>25386</b>

zdroj: Oddělení personálních informací, Agentura personalistiky AČR. PRAHA: 2021

**Tabulka 2 Celkový počet mužů žen, kteří jsou k 31. 12. 2020 zařazeni ve strukturách NATO a EU**

Muži celkem/z toho vyslaných v roce 2020	185/74
Ženy celkem/z toho vyslaných v roce 2020	26/12

zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

Z tabulek vyplývá, že celkový počet mužů v AČR činí 88,5 % a žen 11,5 %, z čehož vyplývá, že je procentuálně shodné se zastoupením mužů 88 % a 12 % žen zařazených na zahraničních pracovištích.

## 2.2 Výběrové řízení

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, o výběru vojáků z povolání vysílaných na zahraniční pracoviště rozhoduje náčelník Generálního štábu AČR na návrh výběrové komise, s výjimkou vojáků, kteří jsou v hodnostním sboru generálů. O těch rozhoduje Ministr obrany. Komisí Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště se rozumí komise, která je zřízena k přípravě podkladů pro výběr nejvhodnějšího vojáka z povolání k vyslání na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR (dále jen „komise“).<sup>35</sup>

### 2.2.1 Výběrová komise

Podle čl. 3 Normativního výnosu č. 87/2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany se výběrová komise se zřizuje v tomto složení:

- a) předseda komise
  1. první zástupce náčelníka Generálního štábu;
- b) členové komise
  1. ředitel sekce plánování schopností Ministerstva obrany;
  2. ředitel sekce rozvoje sil Ministerstva obrany;
  3. ředitel sekce logistiky Ministerstva obrany;
  4. ředitel sekce komunikačních a informačních systémů Ministerstva obrany;
  5. ředitel sekce vojenského zdravotnictví Ministerstva obrany;
  6. ředitel sekce zpravodajského zabezpečení AČR Ministerstva obrany;
  7. ředitel Ředitelství speciálních sil Ministerstva obrany;
  8. velitel velitelství pro operace;

---

<sup>35</sup> článek 2, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA

9. velitel pozemních sil;
  10. velitel vzdušných sil;
  11. velitel Velitelství výcviku – Vojenské akademie;
  12. velitel kybernetických sil a informačních operací;
  13. ředitel Agentury personalistiky AČR;
  14. bezpečnostní ředitel Ministerstva obrany – ředitel odboru bezpečnosti;
  15. náčelník Vojenské policie;
  16. vrchní praporčík AČR;
  17. ředitel odboru řízení lidských zdrojů sekce státního tajemníka Ministerstva obrany;
  18. ředitel odboru správce kapitoly sekce ekonomické Ministerstva obrany;
- c) sekretář komise-
1. ředitel odboru zahraničního zabezpečení Ředitelství zahraničních aktivit.<sup>36</sup>

Činnost komise se řídí jednacím řádem (viz příloha B).

### **2.2.2 Zasedání komise**

Podle čl. I Jednacího řádu komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR se výběrová komise schází dvakrát ročně, v řádném a mimořádném termínu, obvykle na jaře a na podzim. Jednání vždy řídí předseda komise, kterým je první zástupce náčelníka Generálního štábu. Podklady k jednání jsou zasílány gestorům s dostatečným časovým předstihem. Každý gestor by měl zvážit jednotlivé nominace. Komise na základě těchto informací hlasuje a schvaluje návrh gestora, případně se doplňují další vhodné kandidáti. V praxi však někdy dochází k tomu, že gestor kandidáty ve své gesci zná velice povrchně a informace o kandidátech dalších gestorů si málo kdo před jednáním komise přečte. Proto dochází k tomu, že komise schvaluje kandidáty pouze na základě dvou kritérií a to je úroveň jazykových znalostí a dosaženého stupně bezpečnostní prověrky. Nejdůležitější kritérium, což je odborná způsobilost kandidáta, je tak posuzováno

---

<sup>36</sup> článek 3, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA

jen zřídka. Na první místo v nominaci se tak může dostat kandidát, který má sice dobrou znalost cizího jazyka, ale po odborné stránce připraven není. Po nástupu na zahraniční pracoviště je takový voják sice schopen se snadno domluvit, ale toto mu nenahradí odborné schopnosti. Naopak u vojáka, který má jazykové znalosti slabší, ale je odborníkem ve své oblasti, je velká pravděpodobnost, že se po určité době působení v mezinárodním prostředí dostane na požadovanou jazykovou úroveň. V této oblasti je nutné, aby se členové výběrové komise důkladně připravili na jednání komise, nastudovali profesní životopisy kandidátů a rozhodovali nejenom podle kritéria jazyk a bezpečnostní prověrka.

Kandidáti na služební zařazení na služební místa zahraničních pracovišť se vybírají zpravidla dva roky před plánovaným obsazením těchto míst. Na každé služební místo zahraničního pracoviště se vybírá tři až pět kandidátů. Pořadí prvních tří kandidátů ve služebním zařazení se určuje zpravidla za dvanáct měsíců po jejich výběru, a to na základě dosažených výsledků v přípravě ke splnění stanovených požadavků a personálního pohovoru.

### **2.2.3 Práva a povinnosti členů komise**

Podle čl. II Jednacího řádu komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR si předseda komise stanovuje termín, kdy bude zasedat komise, vytváří program jednání, který osobně řídí a zodpovídá za činnost komise. Jeho povinností je řídit činnost sekretáře komise a podílení se na schvalování zápisu ze zasedání komise. Z důvodu neodkladných personálních opatření nebo při změně termínu vyslání vojáka z povolání na zahraniční pracoviště může předseda komise svolat mimořádné zasedání komise. Na základě požadavků a podkladů, které předkládají členové komise a podle rozhodnutí předsedy komise se připraví program zasedání.

Mezi povinnosti sekretáře komise patří zajištění přípravy zasedání komise, a to přípravou programu zasedání komise nejpozději jeden měsíc před zasedáním komise, zpracovává podklady pro zasedání komise, které rozesílá jednotlivým členům komise. Sekretář komise i její členové se osobně účastní na jejím jednání, podávají

návrhy k projednávanému tématu, hlasují. Zastupovat za jednotlivé členy může jen jeho statutární zástupce a to pouze výjimečně.

#### **2.2.4 Hlasování komise**

Hlasování komise, podle čl. III Jednacího řádu komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR, může probíhat pouze v přítomnosti nadpoloviční většiny členů komise nebo jejich schválených zástupců. Pokud nadpoloviční většina členů komise odsouhlasí projednávaný návrh, považuje se za schválený. Pouze jediný člen komise, a to vrchní praporčík AČR, má hlasovací právo jen pro praporčícký sbor.

#### **2.2.5 Zápis ze zasedání komise**

Podle čl. IV Jednacího řádu komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR zápisy z každého zasedání komise zpracovává, eviduje a ukládá sekretář komise v elektronickém systému spisové služby (dále jen „ESSS“). Povinností členů komise je zajistit rozeslání výpisu ze zápisu zasedání komise ve své gesci příslušným služebním orgánům, kteří s výsledky seznámí vojáky z povolání, kteří byli na listině uvedeni jako kandidáti.

#### **2.2.6 Tichá procedura**

Podle čl. V Jednacího řádu komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR v některých výjimečných a odůvodněných případech, kdy je nutno vybrat kandidáta mimo termín jednání výběrové komise, se výběr provádí tichou procedurou. Ta spočívá v tom, že členové komise jsou obesláni sekretářem komise písemně s návrhem jednoho kandidáta včetně stručného zdůvodnění, profesního životopisu kandidáta a popisu pracovní činnosti na dané služební místo. V případě, že nikdo ze členů komise nevznesl žádnou připomínku, bere se navrhovaný kandidát za schváleného. Lhůta ke vznášení

připomínek a vyjádření je stanovena gestorem zpravidla na 5 - 10 pracovních dní. O výsledku tiché procedury jsou členové komise informováni druhý pracovní den po skončení tiché procedury a to e-mailem. Touto formou se na zahraniční pracoviště vybírá vždy pouze jeden kandidát, který ovšem musí splňovat všechny kvalifikační požadavky na dané služební místo.<sup>37</sup>

### 2.3 Odborná příprava kandidátů

Odbornou přípravu vybraných kandidátů řídí gestor pozice, v součinnosti s nadřízenými kandidátů v souladu s Normativním výnosem Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany a Rozkazem Ministra obrany č. 57 ze dne 11. října 2019, Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit, který slouží k zabezpečení jednotného postupu služebních orgánů při výběru vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit a průběhu služby vojáků z povolání vyslaných do vzdělávacích a výcvikových aktivit. K realizaci přípravy je třeba zpracovat odborným gestorem plán přípravy kandidáta, kde se stanoví zejména jaké odborné a jazykové kurzy, popř. odborné stáže, musí kandidát v rámci přípravy absolvovat a termín jejich ukončení. Plán přípravy je nutno zaslat nadřízenému kandidáta a řediteli Agentury personalistiky AČR k zabezpečení jeho realizace. Požadavky na odborné kurzy jsou u pozic v mezinárodních štábech uvedeny v popisu pracovní činnosti neboli Job Description.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> článek 5, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA

<sup>38</sup> Rozkaz ministra obrany č. 57 ze dne 11. října 2019, *Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit* (RMO o výběru vojáků do vzdělávacích aktivit). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2019, částka 14. Čj. MO 256654/2019-SST MO.

### 2.3.1 Zabezpečení stanovených požadavků

Pro vojáky z povolání, kteří nemají zkušenosti s prací ve strukturách NATO a EU, se organizuje Kurzu pro přípravu osob na práci ve strukturách NATO (Course for NATO Military Staff - CONAMS). Doba trvání kurzu jsou 2 týdny a je organizován Ředitelstvím zahraničních aktivit ve spolupráci s Velitelstvím výcviku - Vojenskou akademií ve Vyškově. Žádosti o zařazení do kurzu se odesílají na odbor zahraničních aktivit. O účasti v kurzu rozhoduje ředitel odboru zahraničních aktivit.

Hlavní náplní kurzu je:

- historie NATO, vojensko-politická struktura NATO;
- vojenská struktura Evropské unie;
- mise NATO;
- zahraniční pracoviště ve strukturách NATO a EU;
- logistické a finanční zabezpečení příslušníků resortu pracujících ve štábech NATO;
- výběr a příprava kandidátů k vyslání na zahraniční pracoviště.

U služebních míst v mezinárodních štábech NATO, kde je předpoklad nasazení vyslaného vojáka do mise NATO musí kandidát absolvovat kurz Národní příprava příslušníků Armády České republiky před vysláním do operací NATO a EU. Předpokládaná doba trvání kurzu je 1 týden a kurz je opět organizován Ředitelstvím zahraničních aktivit ve spolupráci s Velitelstvím výcviku - Vojenskou akademií ve Vyškově.

Hlavní náplní kurzu je předávání reálných zkušeností od účastníků zahraničních operací a to v těchto oblastech:

- psychologická příprava;
- zdravotní příprava;
- právní aspekty misí;
- ochrana proti zbraním hromadného ničení;

- střelecká příprava.

Jazykové, odborné a bezpečnostní požadavky musí schválení kandidáti splnit nejpozději tři měsíce před vysláním na zahraniční pracoviště. V odůvodněných případech může první Zástupce náčelníka Generálního štábu povolit lhůtu kratší.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Osobní příprava

Ředitelství zahraničních aktivit organizuje zpravidla tři měsíce před vysláním vojáků z povolání na zahraniční pracoviště jednodenní shromáždění kandidátů, na kterém se uskuteční jejich úvodní školení, na kterém vystoupí např. finanční důstojník, bezpečnostní důstojník, personalista, kteří vysílané vojáky z povolání podrobněji seznámí s důležitými informacemi za každou oblast. Tímto školením se prakticky zahájí osobní příprava, kterou řídí a koordinuje oddělení zahraničních pracovišť.

Každý kandidát je povinen absolvovat lékařskou prohlídku, která se koná výhradně na oddělení nemocí z povolání Ústřední vojenské nemocnice Praha nebo jiné vojenské nemocnici a to nejdříve tři měsíce před nástupem na zahraniční pracoviště, protože platnost lékařského vysvědčení je pouze devadesát dní a to ke dni nástupu na zahraniční pracoviště. Součástí lékařské prohlídky je psychologické vyšetření, které se skládá z psychotestů a pohovoru s psychologem. Na závěr lékařského vyšetření vydá lékař vojákovi závěrečnou zprávu. Vojáci z povolání vysílání do zahraničí musí mít zdravotní klasifikaci A, což znamená, že musí být způsobilí k dlouhodobému pobytu v zahraničí, včetně pobytu ve zhoršených klimatických podmínkách.

Nedílnou součástí osobní přípravy je odborná stáž. Kandidát, který již splňuje stanovené jazykové, odborné, bezpečnostní a zdravotní požadavky, může být na návrh odborného gestora vyslán na odbornou stáž do místa zahraničního pracoviště, ve kterém nastoupí službu. Nadřízený kandidáta ho za tímto účelem vyšle na zahraniční služební cestu. Na odbornou stáž lze kandidáta vyslat nejdéle na dobu čtrnáct dnů. Výjimečně, zejména jedná-li se o plnění úkolů, které souvisejí s finančním a logistickým zabezpečením,

---

<sup>39</sup> článek 5, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA



až na dobu čtyř týdnů. V odůvodněných případech je možno rozdělit odbornou stáž na dvě části. Celkový počet stanovených kalendářních dnů však nelze překročit.

Hlavní náplní odborné stáže je:

- zahájení inprocessingu, seznámení se s pracovištěm, pracovní náplní;
- vyřízení náležitostí vstupu na pracoviště, zřízení účtu v utajovaném počítačovém systému;
- zařzení náležitostí ohledně pronájmu domu, nebo bytu;
- zajištění školy pro děti a dalších osobních záležitostí.

### **2.3.3 Vyřazení ze seznamu kandidátů**

Nesplní-li kandidát, který je první v pořadí ve služebním zařazení, požadavky stanovené na služební místo zahraničního pracoviště, vyřazuje se ze Seznamu kandidátů, a to podle čl. 8 Normativního výnosu č. 87/2020, ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. Ve většině případů se jedná o nesplnění jazykových požadavků na služební místo. Kandidát buď nedocílí předepsané jazykové úrovně dle norem NATO, nebo jeho certifikát o jazykových znalostech je starší tři let. Ze Seznamu kandidátů lze vyřadit také kandidáta, který o vyřazení požádá z důvodů hodných zvláštního zřetele, kdy se jedná o závažné rodinné důvody. Dalším důvodem pro vyřazení ze seznamu kandidátů je, že by vysílaný voják neměl kladné stanovisko na lékařském vysvědčení vydaným posudkovým lékařem ve vojenské nemocnici. Ani v tomto případě by nemohl být voják z povolání vyslán na zahraniční pracoviště.

Jsou-li kandidáti vyřazení ze Seznamu kandidátů, mění se postupně i pořadí ve služebním zařazení dalších kandidátů na dané služební místo. Příslušný odborný gestor neprodleně informuje kandidáty prostřednictvím jejich nadřízených o změně pořadí ve služebním zařazení. Jsou-li vyřazení i poslední kandidáti, musí výběrová komise neprodleně navrhnout nové kandidáty a co nejrychleji zabezpečit jejich přípravu na daná služební místa. V praxi dochází k tomu, že kandidáti na druhých a třetích

místech často podcení svou přípravu. V případě vyřazení prvního kandidáta tak musí být celý výběr proveden znovu.

### **3 PROCES VYSÍLÁNÍ NA ZAHRANIČNÍ PRACOVIŠTĚ**

Tato kapitola se bude věnovat samotnému procesu vysílání do zahraničí, který zabezpečuje personální proces a administrativní úkony s tím související. Popíše platové náležitosti o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací a vymezí podmínky pro vysílání rodinných příslušníků spolu s vojáky z povolání. V neposlední řadě objasní postup nezbytný ke zpětnému zařazení na služební místa do České republiky. O vyslání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště rozhoduje první zástupce náčelníka Generálního štábu společně s příslušnými služebními orgány<sup>40</sup>, kteří jsou v podřízenosti Náčelníka generálního štábu AČR (mimo vojáky v hodnostech generálů).

#### **3.1 Personální proces**

Personální proces se provádí v součinnosti s Agenturou personalistiky AČR, má daná jasná pravidla a řídí se služebním postupem. Personální pracovník vyžádá na daného kandidáta personální dokumentaci, která musí být kompletní, aby Agentura personalistiky AČR mohla vydat personální opatření. Z časového hlediska je nutné, aby dokumentace došla na personální oddělení nejpozději dva měsíce před plánovaným zařazením vojáka na zahraniční pracoviště. Po zkompletování dokumentace připraví personalista podklady pro 1. zástupce náčelníka Generálního štábu, neboť je nutné jeho písemné souhlasné stanovisko k vyslání kandidáta. Následně se na vojáka z povolání vytvoří dva dokumenty a to personální rozkaz, který určuje kdy, na jakou funkci a v jaké hodnosti bude voják z povolání služebně zařazen a přeložen. Dalším nezbytným dokumentem je Výnos na vyslání na zahraniční pracoviště. Zde je rovněž uveden datum, ale také země, do které se voják vysílá. V případě, že vojáka bude následovat jeho manželka, popřípadě děti, uvádějí se taktéž do tohoto dokumentu, neboť jejich uvedení zde má vliv na finanční prostředky.

---

<sup>40</sup> článek 11, Rozkaz ministra obrany č. 64 ze dne 23. června 2015, Působnost služebních orgánů v personální práci. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2015, částka 13. Čj. 911-10/2015-SST MO

### 3.2 Platové náležitosti

Na návrh státního tajemníka v MO stanovuje ministr obrany základ pro určení výše náhrady zvýšených životních nákladů.<sup>41</sup>

Dalším důležitým dokumentem je Nařízení vlády 62/1994 Sb., ze dne 2. března 1994, o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí.<sup>42</sup> Materiální vybavení pro vysílaného vojáka zabezpečuje Agentura provozu a služeb dle platných výstrojních norem. Vojákovi z povolání se před výjezdem na zahraniční pracoviště poskytuje jednorázová náhrada mimořádných zvýšených vybavovacích výdajů v české měně do výše dvojnásobku měsíčního platu stanoveného zaměstnanci na zahraničním pracovišti. Je-li zaměstnanec zařazen na zahraniční pracoviště na dobu delší než dvanáct měsíců, zvyšuje se mu základní výše náhrady vybavovacích výdajů o 25 %, nejvýše však o 50 % a to za každého rodinného příslušníka, který zaměstnance následuje do místa zahraničního pracoviště. Vybavovacími výdaji se rozumějí zejména výdaje na vybavení domácnosti a ošacení zaměstnance, popř. jeho rodinných příslušníků (např. oblečení ke společenskému styku, obuv a oděvní doplňky, které budou v zahraničí používat).<sup>43</sup>

### 3.3 Vysílání rodinných příslušníků

Na zahraniční pracoviště mohou být spolu s vojákem z povolání vyslány osoby, které jsou považovány za člena rodiny. Tou se považuje manžel, partner, vlastní nebo osvojené dítě, dítě svěřené vojákovi do pěstounské péče nebo do výchovy

---

<sup>41</sup> článek 10, Rozkaz ministra obrany č. 15 ze dne 11. března 2020, o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany (RMO o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 3. Čj. MO 42872/2020-SST MO

<sup>42</sup> Nařízení vlády č. 62 ze dne 2. března 1994, o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí. In: ASPI [právní informační systém]. 1994. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-62>

<sup>43</sup> článek 17, Rozkaz ministra obrany č. 15 ze dne 11. března 2020, o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany (RMO o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 3. Čj. MO 42872/2020-SST MO

dále pak jeho vlastní rodiče, pěstoun, osvojitel a opatrovník<sup>44</sup>. Pokud by s vojákem z povolání na zahraniční pracoviště vycestoval druh nebo družka, je zde podmínka, že musí mít společný trvalý pobyt na území České republiky alespoň tři měsíce zapsaný v občanském průkazu. Vojákovi z povolání, kterého následuje do místa výkonu práce v zahraničí jeho manželka nebo manžel, náleží náhrada zvýšených životních nákladů zvýšená o 5 – 20%. Toto zvýšení vojákovi z povolání nenáleží, pokud by manžel nebo manželka měli pobyt mimo určenou zemi výkonu služby přesahující 49 kalendářních dnů u evropských zemí a 63 kalendářních dnů u zemí mimoevropských. Dalším důvodem pro nevyplácení tohoto příspěvku je samostatně výdělečná činnost u manžela či manželky.<sup>45</sup>

### 3.4 Zpětné zařazování do České republiky

Obvykle deset měsíců před ukončením vyslání vojáka z povolání na zahraničním pracovišti je povinností služebního orgánu ve spolupráci s gestory odpovídajících za příslušná služební místa a vedoucími organizačních celků rezortu Ministerstva obrany služebně zařadit vojáky z povolání na služební místa po ukončení vyslání na zahraničním pracovišti. Gestor zodpovídající za daná služební místa navrhne minimálně jedno vhodné služební místo pro zařazení vojáka z povolání, který ukončí vyslání na zahraničním pracovišti. Voják z povolání by se měl služebně zařadit na odpovídající služební místo, kde mohou být co nejlépe využity jeho zkušenosti a znalosti, které získal v zahraničí. Přednostně se voják z povolání zařazuje na takovou odbornou pozici, ve které byl služebně zařazen před výjezdem na zahraniční pracoviště<sup>46</sup>. Někdy vojákovi není gestorem nabídnuto žádné služební místo, taková situace se řeší dvěma možnostmi. Jmenný seznam takovýchto vojáků z povolání

---

<sup>44</sup> HLOUŠKOVÁ, P. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k I. 2. 2018*. § 187. Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-115-4.

<sup>45</sup> § 3, Nařízení vlády č. 62 ze dne 2. března 1994, o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí. In: ASPI [právní informační systém]. 1994. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-62>

<sup>46</sup> článek 11, Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA

se předloží na Odbor řízení kariér Agentury personalistiky AČR, kde se profesní manažeři snaží vojákovi z povolání najít vhodné služební místo v rámci AČR. Pokud by voják z povolání s danou nabídkou nesouhlasil, určuje se do dispozice podle §10 odst. 2 písm. a) zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, toho vedoucího organizačního celku, v jehož podřízenosti byl zařazen před vysláním na zahraniční pracoviště.

V ojedinělých případech končící voják z povolání nemá nadále zájem sloužit v ozbrojených silách AČR a rozhodne se ukončit služební poměr a to uplynutím jeho závazku.

Na vojáky z povolání se zpracovává personální pohovor ke služebnímu zařazení po ukončení vyslání na zahraniční pracoviště a to nejpozději čtyři měsíce před ukončením vyslání. Pohovor připravuje příslušný služební orgán, což je v tomto případě ředitel Agentury personalistiky AČR. Pohovor schválí a podepíše první zástupce náčelníka Generálního štábu a po té je zaslán styčným důstojníkům na jednotlivá zahraniční pracoviště k seznámení a podpisu jednotlivých vojáků z povolání.

### **3.5 Dílčí závěr**

V teoretické části autorka popsala a vysvětlila jednotlivé pojmy a postupy jako je legislativní rámec týkající se mezinárodních smluv a národních norem, vysvětlila pojem NATO a EU a charakterizovala službu ve strukturách NATO a EU. Dále popsala jednotlivé postupy týkající se výběru kandidátů včetně základních požadavků, které musí vojáci z povolání splňovat. Věnovala se procesu výběrového řízení a procesu vyslání na zahraniční pracoviště. Popsala odbornou a osobní přípravou kandidátů a problémy týkající se zpětného zařazování vojáků z povolání zpět do České republiky.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V úvodu k praktické části autorka uvedla důvody, které ji vedly ke zkoumanému tématu. Hlavním podnětem pro zvolení dané práce a výzkumu je její služební zařazení na pozici vedoucí starší důstojník oddělení personálního zabezpečení zahraničních operací a zahraničních pracovišť odboru personálního zabezpečení Agentury personalistiky AČR, kde personálně zabezpečuje vojáky z povolání služebně zařazené na zahraničních pracovištích. Hlavní motivací výzkumu bylo znát odpovědi respondentů, díky nimž by mohlo ve spolupráci s Ředitelstvím zahraničních aktivit dojít ke zlepšení situace zabezpečující celý proces související se systémem výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení příslušníků AČR do struktur NATO a EU. Cílem tohoto výzkumu je zjistit nejen to, jak vojáci z povolání hodnotí svou zkušenost s jazykovou, odbornou, a osobní přípravou před samotným vysláním na zahraniční pracoviště, ale i zhodnocení situace přímo ze samotného působení v zahraničí a následně využití zkušeností po návratu do České republiky. Empirické šetření se taktéž zabývá otázkou, do jaké míry jim vyslání ovlivnilo jejich osobní život a co vše v tomto směru potřebovali řešit, ať už se to týkalo vyslání rodiny, zabezpečení školy pro děti anebo vzniklé jazykové bariéry. Výsledky výzkumu mohou být podstatné zejména pro zlepšení procesu výběru a podpory zaměstnanců při výjezdech na zahraniční pracoviště.

### 4.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumné otázky jsou zaměřeny na zkušenost vojáků před odjezdem, během práce v zahraničí, ale také na problematiku související s návratem do České republiky. Z toho důvodu se výzkum věnuje pěti klíčovým oblastem:

- Výběr uchazečů o práci v zahraničních strukturách;
- Příprava na práci v zahraničí;

- Průběh zahraniční zkušenosti;
- Problematika návratu a zpětného zařazení;
- Celkové dopady zkušenosti na jedince a jeho bezprostřední okolí.

V závislosti na stanoveném cíli byly sestaveny tři hypotézy:

**Hypotéza č. 1:**

Zahraníční zkušenost je z profesního pohledu vnímána pozitivně.

**Hypotéza č. 2:**

Zahraníční zkušenost je vnímána pozitivně v dopadech na rodinný život.

**Hypotéza č. 3:**

Vojáci z povolání po návratu ze zahraničního pracoviště pociťují nejistotu a nedocenení získané zahraniční zkušenosti.

## 4.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou v průzkumu tvořili vojáci z povolání, kteří v minulých letech byli zařazení a pracovali na zahraničních pracovištích ve strukturách NATO a EU s návratem do České republiky v letech 2014–2019. Tento rozsah autorka zvolila na základě ročního počtu vracejících se vojáků z povolání, který činí zhruba 60 lidí a dále z důvodu zpětného zhodnocení jednotlivých respondentů<sup>47</sup> s odstupem času po návratu do České republiky.

## 4.3 Výzkumná metodika

Jako základní nástroj byla použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazník, jak uvádí Jandourek, je v sociologickém výzkumu velmi oblíbený, obsahuje

---

<sup>47</sup> HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004, s. 228. ISBN 80-7178-803-1.



nejen otázky s možností odpovědi, ale ponechává i místo na libovolnou odpověď, a získaná data se dají snadno zpracovat.<sup>48</sup>

V této metodě jde o přesně vymezený předmět zkoumání, na jehož začátku jsou formulovány hypotézy, které mají být ověřeny či vyvráceny a jeho závěry jsou podloženy o kvantitativně vyjádřená zjištění. Kvantitativní přístup začíná stanovením si vzorku osob a prostřednictvím velkého počtu dotazníků se zjišťují dané výzkumné otázky, které se zpracují v tabulkách a grafech.<sup>49</sup>

Výzkum byl konzultován se zástupci ŘeZA a dalšími osobami, které se podílejí na zajištění práce na zahraničních pracovištích. Cílem průzkumu bylo zhodnotit zkušenost s prací v zahraničních strukturách tak, aby bylo možno lépe pracovat s lidmi, kteří tuto zkušenost mají.

Celkově bylo osloveno 190 respondentů, kterým byl dotazník rozeslán e-mailem prostřednictvím Štábního informačního systému (ŠIS). Celkem bylo zpracováno 115 vyplněných dotazníků. Dotazník obsahoval celkem 26 otázek, přičemž 23 otázek bylo uzavřených a 3 otázky byly otevřené.

#### **4.4 Harmonogram empirického šetření**

- srpen 2020 – příprava empirického šetření a tvorba dotazníku
- září – říjen 2020 – distribuce dotazníků, oslovení cílové skupiny
- listopad 2020 – návratnost a zpracování získaných dat
- prosinec 2020 – zpracování empirického šetření k diplomové práci, vyvození závěrů, interpretace, doporučení

---

<sup>48</sup> JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012, s. 62. ISBN 978-80-247-3679-2.

<sup>49</sup> PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada), s. 106. ISBN 978-80-247-5232-7

## 4.5 Vlastní šetření

Po dohodě s náčelníkem Generálního štábu a z pověření 1. zástupce náčelníka Generálního štábu generálporučíka Mgr. Ing Jaromíra Zůny, Ph.D., MSc., připravila autorka práce výzkum „Práce ve strukturách NATO a EU“. Výzkum realizovala ve spolupráci s oddělením expertních služeb pro oblast lidských zdrojů Agentury personalistiky AČR a ředitelem odboru zahraničního zabezpečení Ředitelství zahraničních aktivit, který má dlouholeté zkušenosti díky služebnímu zařazení na této pozici a s ohledem na jeho působení na zahraničním pracovišti v minulosti. Design výzkumu a znění otázek tak přímo odrážejí potřeby organizace.

### 4.5.1 Hodnocení situace před výjezdem

#### Hlavní zjištění:

- Informovanost je na dobré úrovni;
- Problematická je skupina vybraných „tichou procedurou“, protože čas na jejich přípravu je krátký;
- Ideální je spojení s předchůdcem ve funkci;
- Prostor pro větší podporu je v jazykovém vybavení;
- Kritéria výběru jsou srozumitelná a jasná.

Dotazník měřil problematiku přípravy před odjezdem šesti uzavřenými otázkami a jednou otevřenou. Část poznatků je obsažena i z analýzy závěrečné otázky po celkových komentářích a připomínkách.

Jasně informace o výběru mají dvě třetiny respondentů. Pouze 5 % uvedlo, že informace rozhodně nemá. Z analýzy otevřených otázek vychází, že pokud jsou ve výběru nejasnosti, tak je lze řešit komunikací, kladně byla hodnocena komunikace s Ředitelstvím zahraničních aktivit. Z hlediska informovanosti byla velmi kladně hodnocena možnost osobně konstatovat svého předchůdce ve funkci.

## **Analýza odpovědí otázky č. 1**

### **O procesu výběru na zahraniční pracoviště jste měl/a dostatek informací.**

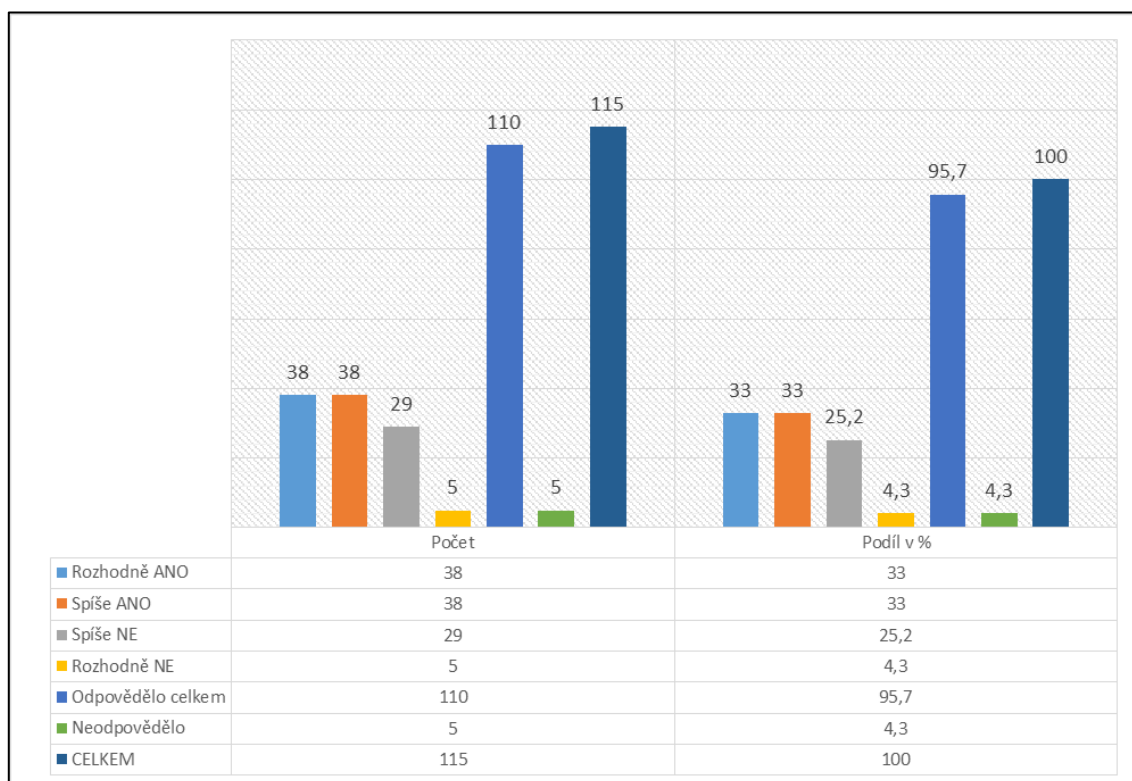
Výzkum se zaměřil na informovanost uchazečů. Tak, jak bylo uvedeno v teoretické části, probíhá výběr pravidelně a podle stanovené metodologie. Výsledky následující otázky z dotazníkového šetření to potvrzují. Nízkou míru informovanosti uvedlo 30 % respondentů. Jeden z dotazovaných hodnotí svou informovanost takto:

*„Dostal jsem vše, co jsem potřeboval. Ředitel sekce mi vycházel vstříc, jak při jazykové přípravě, tak při získávání specifických odborných znalostí/informací tak, abych získal komplexní informace pro tak široké portfolio, jakým CSDP v EU je.“*

Podrobnější pohled na otevřené otázky týkající se přípravy a informovanosti před odjezdem ukázal, že častou příčinou nedostatku informací je časová tíseň, tedy situace, kdy mezi finálním výběrem a odjezdem je doba kratší než cca půl roku. Pro ilustraci se nabízí tato odpověď jednoho z respondentů:

*„K výjezdu na ZP jsem byl určen tzv. tichou procedurou cca 3 měsíce před rotací, protože ani jeden z vybraných a připravovaných kandidátů nesplnil jazykové požadavky. Do té doby jsem nebyl uváděn ani jako náhradník, takže k vyslání na ZP došlo poměrně překvapivě a velmi "narychlo". Z tohoto důvodu toho nebylo moc, co by mi vysílající útvar mohl poskytnout (nebyl jsem na jazykovém kurzu atp., STANAG6001 jsem si řešil v rámci řádné dovolené z vlastní iniciativy).“*

**Graf 1 Dostatek informací o procesu výběru**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 2**

### **Kritéria výběru na zahraniční pracoviště mi byla dobře známa**

Pokud jde o znalost kritérií výběru, i zde panuje dobrá informovanost (80 % má informace dostatečné). Pokud se v otevřených otázkách respondenti rozhodli výběr komentovat, nebylo to z hlediska nejasnosti kritérií, ale šlo spíše o komentáře celé procedury výběru.

Komentář k proceduře výběru se rozhodla podat desetina dotázaných. Šlo většinou o komentáře kritické, jejichž obsahem byla kritika dodržování pravidel, či jejich neaktuálnost. Níže několik citací z otevřených komentářů:

*„Myslím si, že kritéria k výběru personálu (odborná) nejsou v současné době vůbec důležitá, rozhodují jiné vlivy - raději nebudu uvádět“*

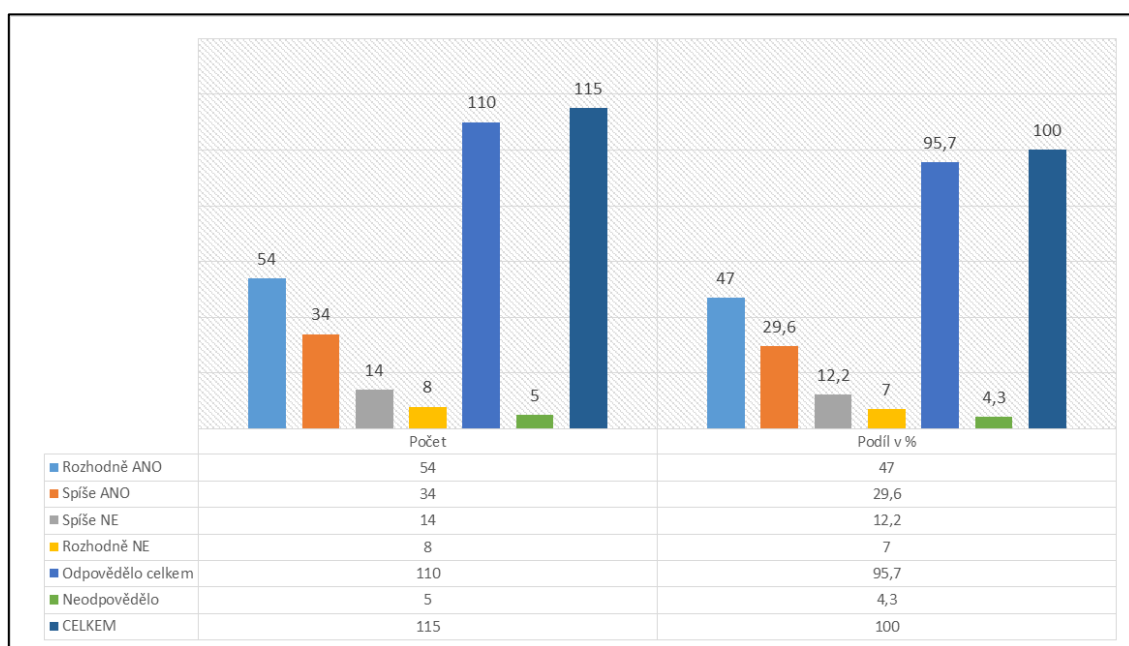
*„Často jsem se setkal s tím, že jsou na ZP nominováni VzP, kteří nesplňují zejména jazykové, ale i jiné požadavky. Toto by se nemělo stávat a měli by odjíždět opravdu ti nejlepší“.*

„Je velkou chybou vyslat někoho na ZP jen proto, že „ještě nikde nebyl“, příp. aby si vydělal.“

„Pokud je to ve Vaší moci, prosím zajistěte, aby se již na pozice na ZP nedostavovali příslušníci s nižším STANAG 6001 než je požadován. Je to opravdu velmi složitá situace, jak pro samotného příslušníka, tak pro SNP. Děkuji.“

Je samozřejmě jasné a design výzkumu s tím počítá, že výše uvedené odpovědi nejsou statisticky reprezentativní a jsou spíše ilustrativní. Přesto by ale měly být zváženy, neboť se jedná o odpovědi lidí, kteří i přes svou kritičnost zůstali zaměstnanci ozbrojených sil Armády České republiky.

Graf 2 Znalost kritérií výběru



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

### Analýza odpovědí otázky č. 3

**Byly pro Vás kurzy pořádané resortem MO přínosné (CONAMS, příprava před výjezdem)?**

Otázka byla orientována na oblast vzdělávání a přípravu před vysláním na zahraniční pracoviště, šlo o jazykové kurzy, či kurzy odborné. Tabulka ukazuje, že 69 % dotazovaných ohodnotili přípravu kladně.

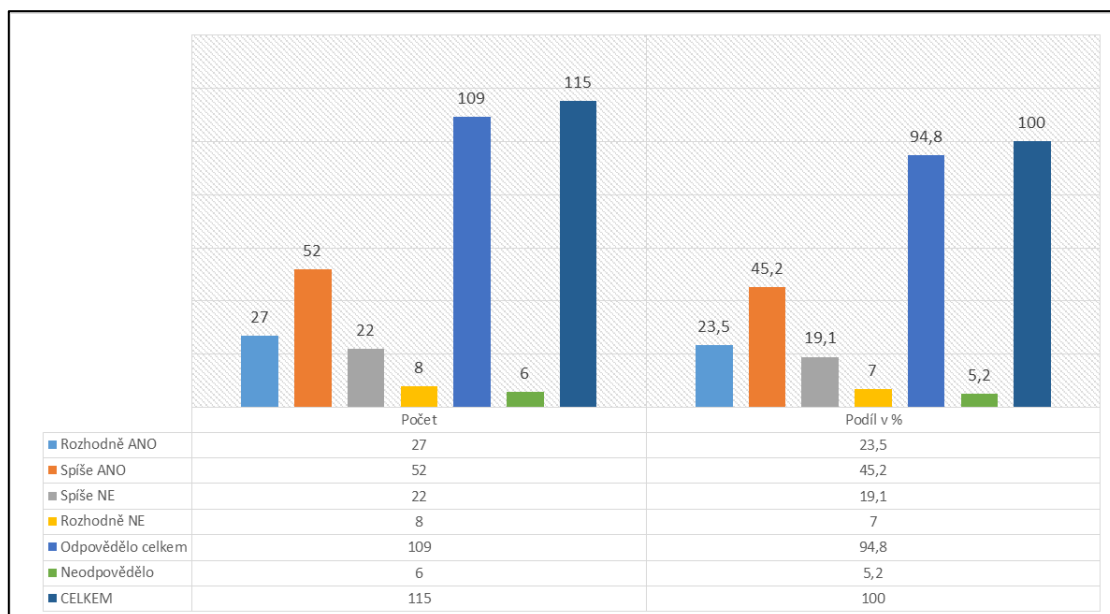
Pokud jde o kurzy jazykové nebo odborné, které resort MO poskytuje v rámci přípravy před odjezdem, i zde převažuje kladné hodnocení (69 % dotazovaných). Zvláště kurzy CONAMS jsou ve slovních odpovědích hodnoceny dobře. Pokud jsou již zmíněny nějaké nedostatky, týkají se převážně jazykové přípravy a tzv. profesní přípravy, nicméně, jedná se o jednotky odpovědí. V ojedinělých případech bylo zmíněno zamítnutí účasti na kurzu. To bylo vnímáno velmi kriticky. Nicméně, za hlavní formu přípravy na výjezd je brána stáž v zahraničí, ta je hojně zmiňována jako jasný přínos spolu s již zmíněnou možností kontaktovat předchůdce. Velmi vítaná je také podpora jazykových dovedností:

*„Období před odjezdem bylo na domovském útvaru poněkud zmatečné, neboť nikdo z personálního odd. ani z nadřízených neměl s vysláním vojáků na zahraniční pracoviště zkušenosti. Setkal jsem se ale vesměs, až na několik výjimek, se vstřícným postojem a ochotou. Útvar se, tuším, řídil pokyny z ŘeZA a nad rámec těchto pokynů neposkytoval nic. Čili byl jsem vyslán na CONAMS. Kurz k obnově STANAG 3333 z AJ se kryl s termínem CONAMS a tak byl útvarem zrušen. Až po pohovoru s ŘeZA během CONAMS jsem zjistil, že AJ je naprosto stěžejní a ŘeZA mi zajistila náhradní kurz se zkouškou.“*

Špatné zkušenosti s přípravou před vysláním na zahraniční pracoviště potvrdilo 26 % respondentů, což uvádějí v otevřených otázkách dotazníků:

*„Vyjížděl jsem jako náhradník (a jediný VZP, splňující podmínky), takže ze strany velitele 15.žp jsem měl absolutní podporu před vysláním. Navíc můj předchůdce na ZP mi moc pomáhal!“*

Graf 3 Přínosnost kurzů



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

#### Analýza odpovědí otázky č. 4

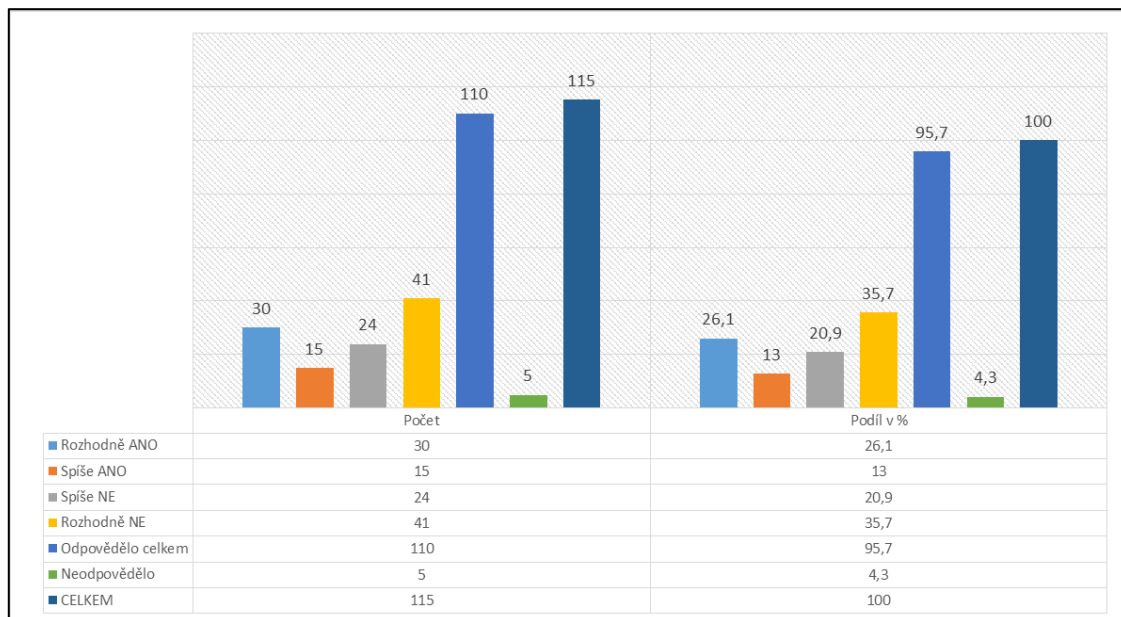
##### Investoval/a jste vlastní peníze do jazykových kurzů?

Při přípravě výzkumu byly jednotlivé „okruhy dotazování“ konzultovány se zaměstnanci, kteří mají buď vlastní zkušenost zahraničního výjezdu, anebo se nějakým způsobem podílejí na jeho zajišťování. Také odtud vzešel impuls na dotazy k jazykovým dovednostem. Jak ukazují odpovědi respondentů, 40 % se rozhodlo investovat vlastní prostředky do této přípravy. Zároveň však nebyla nikde zaznamenána kritika toho, že AČR toto neposkytla. Lze říci, že jde v nejlepším slova smyslu o vlastní iniciativu a zodpovědný přístup k věci. Ukazuje to ovšem také, a to odpovědi naznačují, že nezvládnutí jazykových nároků je reálnou obavou. V jednotkách případů také zmiňují respondenti to, že v destinaci se užíval především místní jazyk na úkor angličtiny a doporučují se na tuto situaci připravit:

*„Byl jsem vyslán na zdokonalovací kurz AJ do Irska. Podpora ze strany 22. zVrL byla vynikající. Trochu nejistota, jestli to klapne.“*

*„Bylo mi umožněno studium jazyka země, do které jsem vyjížděl a to i společně s manželkou. Dále jsem mohl absolvovat odborné kurzy v Oberammergau.“*

**Graf 4 Investice vlastních peněz**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 5**

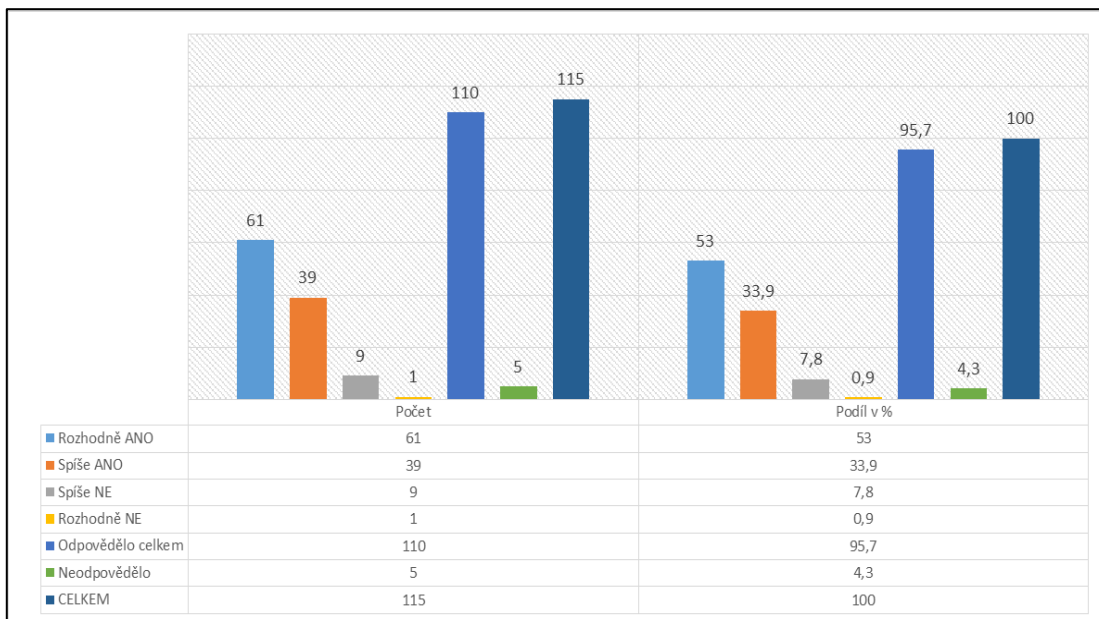
### **Věděl/a jste, na koho se v průběhu přípravy na výjezd v resortu MO obrátit?**

Jak již bylo řečeno, celkově je podpora před výjezdem hodnocena velmi dobře. Následující data ukazují, že drtivá většina dotázaných dobře věděla, na koho se obrátit se žádostí o informace (87 % respondentů). Všichni vojáci z povolání, chystající se na vyslání na zahraniční pracoviště, dostávají v rámci přípravy kontakty na osoby, na které se mohou obrátit až už před rotací, anebo v průběhu působení v zahraničí. Někteří požádají své předchůdce, které mají na zahraničním pracovišti střídat. V této souvislosti je také dobré připomenout odpovědi, které zmiňují podporu útvaru v přípravě. Opět, v drtivé většině je uvedena „bezproblémová“ podpora útvaru. Opakujícím tématem je de facto poděkování za možnost být útvarem uvolněn na zahraniční služební cestu na budoucí pracoviště:

*„Vzhledem k dlouhodobému působení u jedné složky, která uvedenou pozici obsazuje, tak jsem byl v těsném pracovním kontaktu se svým předchůdcem“*



Graf 5 Znalost osoby v případě pomoci



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

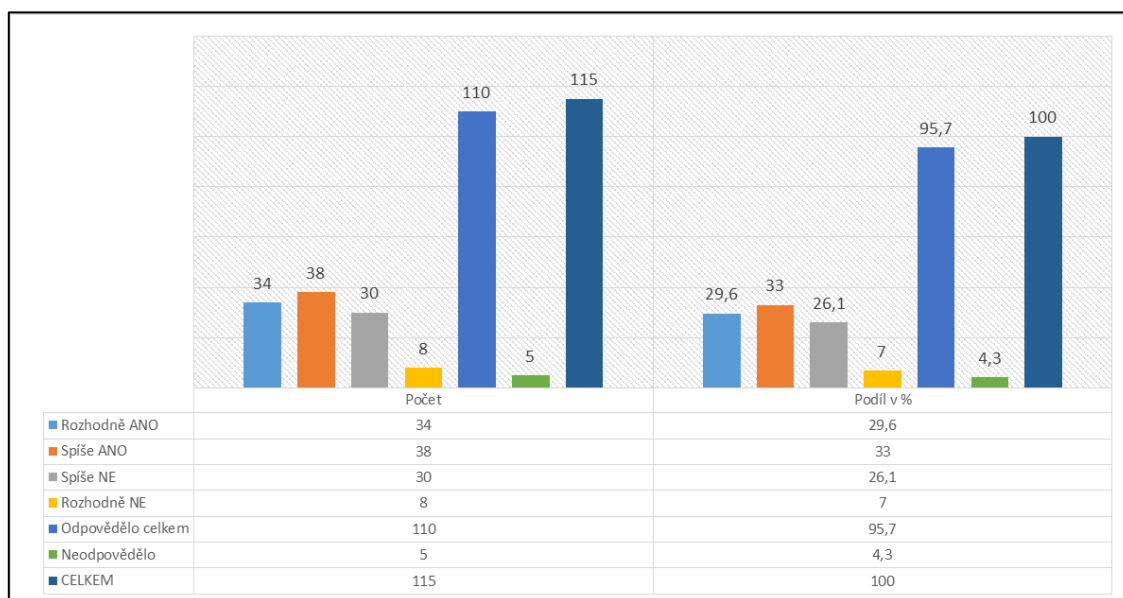
## Analýza odpovědí otázky č. 6

### Byl/a jste o náplni své práce v zahraničí jasně informován/a?

A v neposlední řadě se výzkum soustředil přímo na informace o náplni práce v zahraničí. Zde se také ukazuje, že informace jsou dostatečné. Každý voják z povolání, který je schválen výběrovou komisí na dané služební místo ví, na jakou pozici bude zařazen a jaké jsou potřebné odborné požadavky. Většina vojáků je služebně zařazována na pozice ve své odbornosti a většinou vědí od svých předchůdců, co daná pracovní činnost obnáší. Při bližším pohledu na třetinu dotázaných, kteří uvedli nedostatek informací, lze říci, že podstatnou příčinou je situace, kdy mezi výběrem a začátkem práce v zahraničí je doba menší než půl roku. I při vědomí souvislostí a konstatování jisté „nutnosti“ této situace, uvádějí respondenti, že tato časová tíseň jim působila stres, jak tomu nasvědčuje několik ilustračních odpovědí níže. Časovou tíseň uvedlo 15 % dotázaných:

*„Měl jsem štěstí, že jsem měl práci v oboru a v mezinárodním prostředí, navíc na velitelství sboru (AČR nemá ani divizi) plus plánování, cvičení, kooperace napříč jednotkami NATO a pracovní vytížení - nejvíc co jsem kdy zažil, i přesto, že existují postupy a pravidla.“*

**Graf 6 Dostatečná informovanost o práci v zahraničí**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

### **Analýza odpovědí otázky č. 7**

#### **Stručně popište Vaši zkušenost z období před odjezdem na zahraniční pracoviště (co Vám útvar v rámci přípravy umožnil, poskytl)**

Pokud jde o podporu, kterou získali výběrovou komisí schválení vojáci z povolání od svých útvarů, byla často bez problému. Útvary spolupracovali s ŘeZA, vyslali své příslušníky na kurz CONAMS a zajistili jazykovou přípravu:

*„Výjezd byl plánován s předstihem, proto jsem mohl absolvovat kurz STANAG 6001 úroveň 3.“*

Většina účastníků zdůrazňuje důležitost stáže na zahraničním pracovišti:

*„Vyslali mě na stáž v místě zahraničního pracoviště, která byla velmi přínosná.“*

V některých případech účastníci zdůrazňovali i poskytnutí služebního volna na vyřízení záležitostí před odjezdem:

*„Velení útvaru a personální oddělení mi poskytlo veškerou potřebnou podporu (zahraniční služební cestu před výjezdem) a prostor si zařídit náležitosti před odjezdem (např. jednání se zdravotní pojišťovnou).“*

A také to, že stáž byla poskytnuta jako zahraniční služební cesta z prostředků útvaru:

*„... v rámci přípravy byla zabezpečena zahraniční služební cesta do místa vyslání. Také jsem byl postupně zapojen do řešení problematiky související s mou budoucí pozicí. Obecně mi můj útvar vyšel ve všech ohledech vstříc.“*

Pokud dané pracovní místo vyžadovalo další specifické znalosti a kurzy, zmiňovali je dotazovaní rovněž. Ve výrazné menšině byly stížnosti na nedostatky, pokud jde o zabezpečení z útvaru. Nejčastěji šlo o časovou tíseň způsobenou rychlostí odjezdu nebo vytížeností v práci:

*„Zmatek, málo času na všechno, práce na mateřském útvaru do poslední vteřiny posledního pracovního dne.“*

*„... naprostý chaos. Do poslední chvíle jsem nevěděl, zda budu vyslán či nikoli.“*

Případně malá podpora od útvaru, nechť se situací zabývá:

*„Nebylo mi umožněno zúčastnit se kurzů plánovaných pro místo, na které jsem byl plánován.“*

*„Personální služba mě pouze informovala o kurzech, na které musím jít. Na kurzy mě ale nevyslala. Asi se očekávalo, že si je zařídím sám.“*

*„Útvar logicky neměl příliš zájem na mém vyjetí. Předání/převzetí bylo omezeno skrze nákladnost (ubytování, cestování). V rámci kompromisu mi byl umožněn jazykový terminologický kurz přímo ve Vyškově, který hodnotím jako velice přínosný. Bylo mi umožněno zúčastnit se kurzu CONAMS. Ostatní kurzy dle popisu funkční náplně mi byly zamítnuty.“*

Závěrem lze tedy uvést, že situace před výjezdem nevykazuje žádné podstatné nedostatky, ale je samozřejmě možné provést dílčí změny a zlepšení. To se týká zejména těch, kteří byli vybráni narychlo, tam je na místě poskytnout intenzivnější podporu, např. také při zajišťování zázemí v lokalitě zahraničního pracoviště. Dále je možno nabídnout podporu v jazykové přípravě a snížit tak počet těch, kteří hledají jazykové kurzy na vlastní náklady. Za velmi žádoucí lze považovat podporu stáží v místě a propojení s předchůdci. V neposlední řadě se ukazuje, že informovanost by měla ideálně zasahovat i „mimoprofesionální oblasti“, zejména bydlení a jiné praktické souvislosti života v zahraničí.

## 4.5.2 Na místě

### Hlavní zjištění:

- Kritická je doba několika prvních týdnů
- Žádaná je podpora (včetně právní) v oblasti bydlení
- Převažuje dobrá představa o náplni práce a je v souladu s praxí na místě

### Analýza odpovědí otázky č. 8

#### **Jak dlouho jste si po příjezdu na zahraniční pracoviště zvykal/a na nové pracovní prostředí?**

Výsledky následující výzkumné otázky z dotazníkového šetření potvrzují, že 77 % respondentům trvalo začlenění do nového prostředí max. několik týdnů, 17 % dotázaných několik měsíců.

Ukázalo se, že i přes dobrou přípravu se respondenti aklimatizují na novou situaci zhruba v řádu týdnů (77 %). Z komentářů jasně vyplývá, že to není spjato přímo s pracovními věcmi, jedná se spíše o otázky spojené se zázemím. Jednoznačně převažuje otázka bydlení, v ojedinělých případech se objevuje stres spojený se zajištěním rodiny. V některých případech bývá horší adaptace pro rodiny vojáků a to převážně pro děti, kteří musí chodit do mezinárodní školy. Nikdo z respondentů však neodpověděl, že by si nezvykl úplně. Níže je uvedeno několik komentářů, které poskytují vhled do situace:

*„Celkově hodnotím celou zkušenost jako velmi pozitivní. Ovšem je třeba brát do úvahy i zcela závažné problémy v počátcích svého působení, kdy si musela zvykat rodina na nové životní, finanční, jazykové a sociální situace, které se postupem času zlepšovaly. V mém profesním životě došlo k zásadnímu pozitivnímu posunu, k získání zkušeností z mezinárodního prostředí.“*

*".....nedostatečná podpora rodinného života ze strany AČR. Manželka je také vojákyně a nebylo jí umožněno, aby byla se mnou na zahraničním pracovišti bez toho, aby byla propuštěna z AČR. Byl jsem vyslán na zahraniční pracoviště do Turecka. S ohledem na zemi mimo EU, kulturní a náboženské odlišnosti, úroveň zdravotní péče apod.,*

hodnotím toto vyslání jako velice obtížné, v případě nezbytné zdravotní péče o děti jako rizikové."

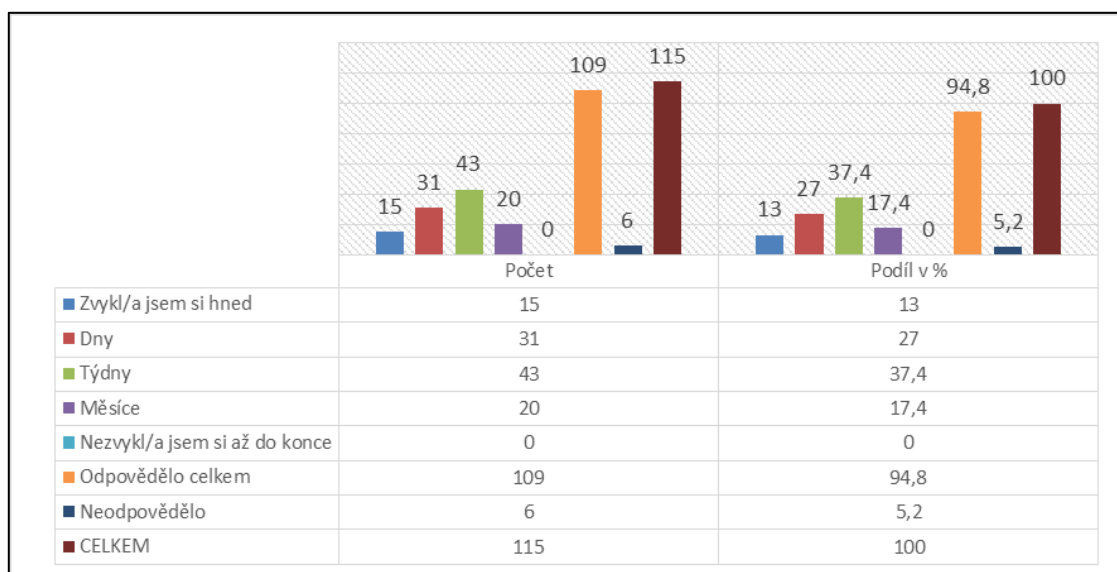
„Pozitivní byly získané zkušenosti, negativní asi starosti s bydlením a zázemím pro rodinu.“

„Děti měly zpočátku problém s jazykovou bariérou, ale během krátké doby se adaptovaly. Na základně mají propracovaný systém jak děti z mnohonárodního prostředí rozvíjet“.

„...vzdálená výuka dětí dle českých osnov není zcela realizovatelná v dostatečné kvalitě, nedostatky ve vzdělání po návratu.“

„Těžké je to hlavně pro rodinu, trvá rok, než si zvyknou. Děti se musejí naučit jazyk, partnerka ideálně taky.“

**Graf 7 Jak dlouho trval proces adaptace na nové prostředí**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 9**

### **Během Vaší práce na zahraničním pracovišti byla Vaše finanční situace:**

Výzkum se zaměřil také na finanční zabezpečení. Zde se jasně ukázalo, že informovanost je zcela dostačující. Nicméně, otevřené otázky poukázaly na několik specifických problémů. Týkají se finanční zátěže v prvních týdnech a velmi často

také specifické oblasti zajištění bydlení, kde je v některých lokalitách zatěžující zejména kauce:

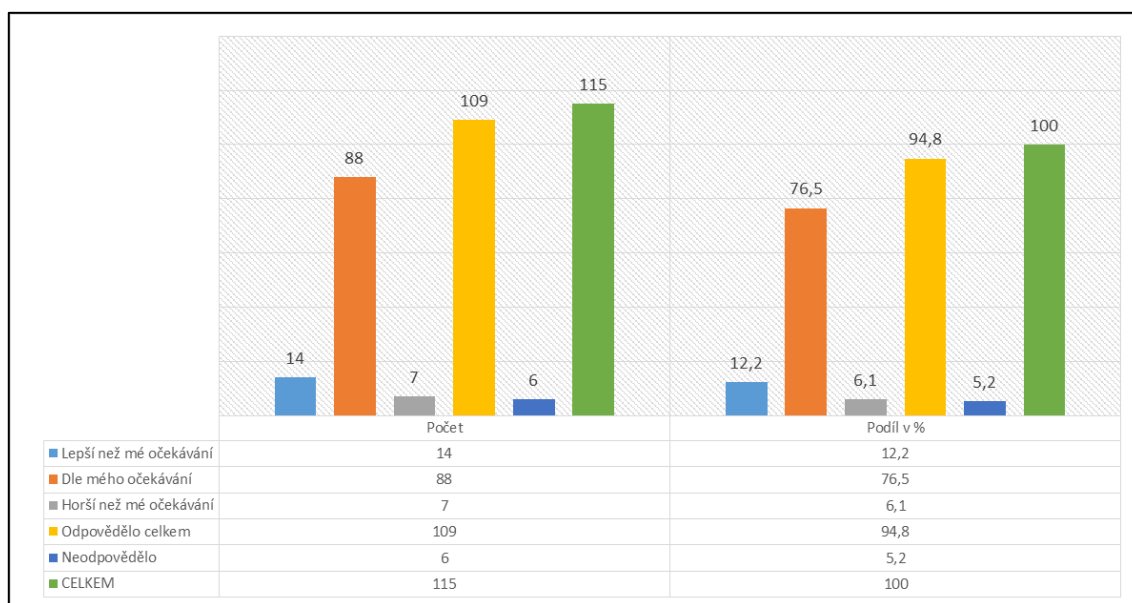
*„Pochopil jsem strukturu a procesy v NATO. Získal jsem mnoho zkušeností. Negativum byly neustálé nejistoty ve výši náhrad.“*

*„Složitá finanční situace na začátku vyslání. Vyslaný VZP musí zaplatit kauci za bydlení, dva nájmy a běžné výdaje na domácnost než dostane první výplatu s NZŽN.“*

*„Pozitiva: cenné zahraniční zkušenosti jak pracovní tak osobní, značná úspora finančních prostředků během 3 let.“*

*„Nástup je malá finanční katastrofa (záloha na nájem, pořizování předmětů do domácnosti, školka atd.), po půl roce už je to v pohodě, ale člověk musí mít svoje peníze na začátek.“*

**Graf 8 Finanční situace na zahraničním pracovišti**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 10**

### **Během Vaší práce na zahraničním pracovišti byla Vaše situace s bydlením...**

Protože už při designu výzkumu se ukázalo, že otázka bydlení patří k velmi diskutovaným, výzkum této oblasti věnoval samostatnou otázku – ale i v komentářích

toto sami respondenti častěji tematizovali. Hlavní sdělení je, že bydlení, i přes uvedené problémy, není nepříjemným překvapením. Zklamání z bydlení uvedlo méně než 8 % respondentů, převažuje zcela jasně to, že bydlení v místě zahraničního pracoviště je v souladu s představami před odjezdem. 16 % respondentů uvedla, že bydlení bylo lepší, než čekali. Jediným častěji zmiňovaným problémem je absence právní podpory v oblasti bydlení:

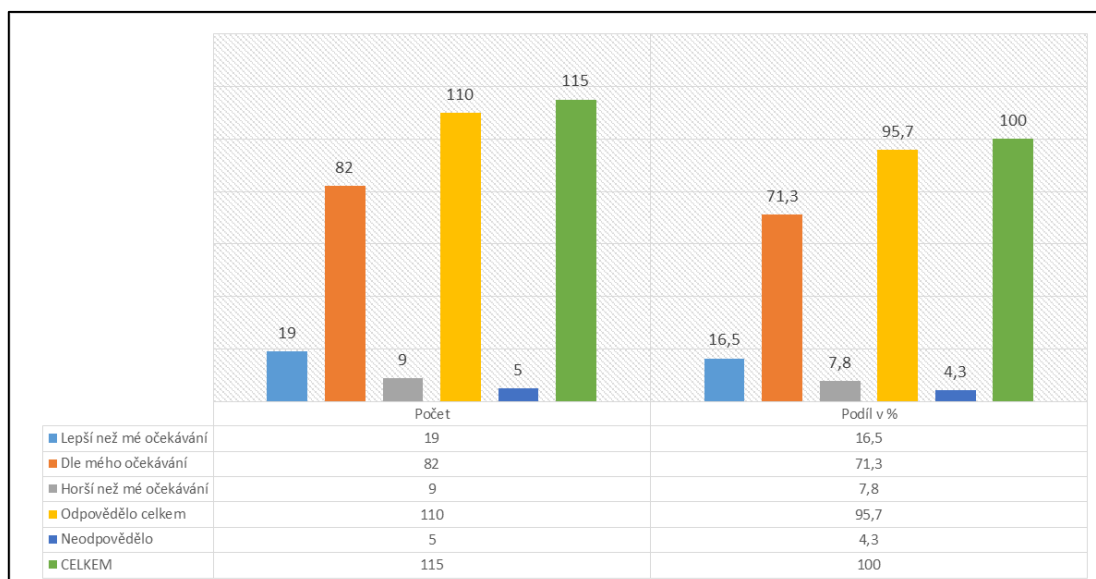
*"Stres v začátcích zejména spojený s pořízením bydlení a vyřízení všech nutných záležitostí k pobytu v zahraničí a zajištění školy a lékaře pro děti."*

*„Chyběla mi právní podpora při řešení bytové situace a smluvních vztahů, nebo úrazu rodinného příslušníka. Nicméně i to je zkušenost. Já i kolegové jsme si poradili, vzájemně pomohli a všechno se nějak vyřešilo.“*

*„Z bezpečnostních a jiných důvodů jsem usiloval o bydlení na základně, kde byl nedostatek kapacit (1 měsíc jsem bydlel na hotelu a 1 rok jsme pak strávili v dočasném bytě).“*

*„Celý proces odjezdu a návratu ze ZP byl relativně bez větších komplikací, avšak co bylo velmi složité, řešení vlastního bydlení v zemi, kde AČR nemá dislokovan NSE.“*

**Graf 9 Situace bydlení**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## Analýza odpovědí otázky č. 11

### Cítil/a jste se po příjezdu na svou práci připraven/a?

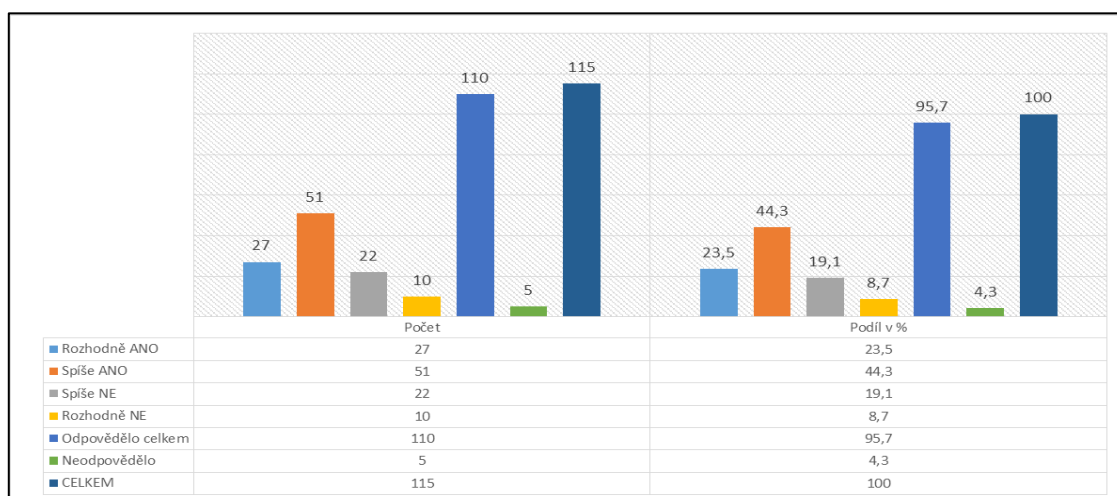
Co se týče profesní přípravy, výzkum ukazuje, že jisté nedostatky cítí třetina dotázaných. Specifickou skupinu tvoří komentáře, které uvádějí, že šlo o v zahraničí nově vytvořenou pozici. Dále, jak bylo řečeno výše v jiné souvislosti, jde o situace, kdy období mezi výběrem a odjezdem bylo příliš krátké. Na druhou stranu to, že jde často o nové pracovní zkušenosti a překonávání nejistot, často respondenti hodnotí právě jako přínos zahraniční zkušenosti. Ze širšího kontextu výzkumu lze v tomto místě opět zmínit to, že kladný dopad na zmírnění pracovních nejistot a stresu má setkání s předchůdcem v pozici a stáže v lokalitě před výjezdem. Bližší pohled i v tomto případě nabízejí komentáře:

*„Prakticky ihned po vyslání mého předchůdce jsem se mohl začít připravovat na jeho vystřídání. Se svým předchůdcem jsem sloužil již dlouho před prací na zahraničním pracovišti (cca 10 let), včetně společných zahraničních operací.“*

*„Dostatek informací o pracovišti, možnost stáže před vysláním na ZP, spolupráce s novým pracovištěm při zabezpečení přechodu na pracoviště.“*

*„Byl jsem na pozici SNR, k čemuž jsem předem neobdržel žádné informace. Zabezpečení a podpora SNR v oblasti prezentace AČR je minimální.“*

Graf 10 Přípravenost na novou práci v zahraničí



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021



## Analýza odpovědí otázky č. 12

### Pocit'oval/a jste při práci na zahraničním pracovišti jazykovou bariéru?

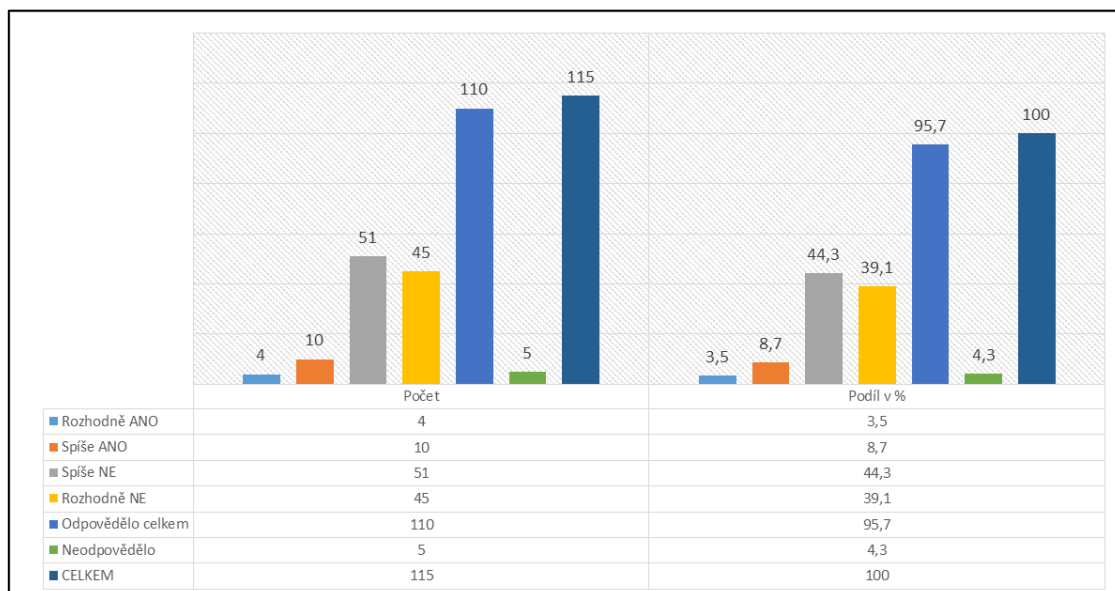
Specifickou otázkou výzkumného šetření je jazyková bariéra. Ta se přes jisté náznaky během přípravy výzkumu neukázala jako podstatnější problém a spouštěč stresu. S výjimkou několika poznámek na situaci, kdy širší lokalita, ale někdy i pracoviště, vyžadovalo jiný jazyk než angličtinu. Zároveň je nutno dodat, že přínos z hlediska zvládnutí jazyka patří k základním pozitivním zkušenostem uváděných respondenty při zpětném hodnocení zahraniční zkušenosti. Opět i zde je několik komentářů:

*"Neznalost místního oficiálního jazyka trochu ztěžovala komunikaci mimo pracoviště."*

*„Práce v mezinárodním prostředí je vždy dobrá zkušenost. Potkáte se s různými kulturami a zejména s různými přístupy k analyzování a řešení problému. Děti měly zpočátku problém s jazykovou bariérou, ale během krátké doby se adaptovaly. Na základně mají propracovaný systém jak děti z mnohonárodního prostředí rozvíjet.“*

*„Obrovský benefit pro děti z hlediska získání jazykových dovedností a způsobu výuky na mezinárodní škole.“*

Graf 11 Jazyková bariéra



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

V této části dotazníku byl dán explicitně prostor pro komentáře ke zkušenosti s prací v zahraničních strukturách, resp. ohlédnutí se za časem stráveným v zahraničí. Kvantitativní analýza ukázala, že drtivá většina respondentů vnímá svou zahraniční zkušenost velmi pozitivně, a to z hlediska dopadu na osobní rozvoj, pracovní kariéru i jazykové dovednosti. Sporné, ale nikoliv vyloženě negativní, jsou dopady na rodinný život, to podrobněji rozebíráme v samostatné kapitole této zprávy.

Hlavním a nesporným přínosem je hodnocení pozitivního dopadu na kariéru respondenta. Dochází k pocitu naplnění a oceněna je možnost poznání toho, jak to funguje jinde, což bude podrobněji rozebráno dále ve výzkumné části, někdy vede ke kritickému pohledu na AČR po návratu. Mezi respondenty není k nalezení žádné vyloženě negativní hodnocení této zkušenosti, ale je třeba uvést, že plán výzkumu byl zaměřen jen na ty vojáky z povolání, kteří po návratu v AČR zůstali. Je tedy logické, že pozitivní pohled na věc v této skupině převládá:

*„Práce v zahraničí dával smysl, uvědomoval jsem si svoji roli a viděl výsledky.“*

*„V mém profesním životě došlo k zásadnímu pozitivnímu posunu, k získání zkušeností z mezinárodního prostředí.“*

*„Pozitivem bylo jednoznačně prostředí základny a přístup k partnerkám a partnerům vyslaných vojáků i stálých zaměstnanců.“*

*„Jednoznačný benefit získání zkušeností z práce v mezinárodním prostředí (jiný obsah práce, odlišný způsob jednání a práce s lidmi, získaný nadhled, jiné pracovní tempo, orientace v organizaci chodu NATO, získané zkušenosti štábní práce ze strategického velitelství).“*

Pokud jde o negativa, tak ta jsou většinou spojena se stresem z adaptace, zejména s obavami z dopadu na rodinu, anebo stres spojený s dojížděním či stěhováním „sem a tam“. Velmi specifickou skupinu tvoří obavy spojené s dopady práce v zahraničních strukturách na partnery respondentů. V této skupině jsou zvláště citlivé vztahy, ve kterých jsou oba partneři příslušníci AČR, zde by bylo vhodné zvážit, zda jim nevěnovat zvláštní podporu:

*„Zároveň je nezbytné uvést, že občasným problémem byla faktická příjmová závislost manželky a její vytržení z kariérního života.“*

*„(negativní)...dopad na kariéru manželky přerušením...“*

### **4.5.3 Návrat do ČR a celkové ohlédnutí za zkušeností**

#### **Hlavní zjištění:**

- Je žádoucí zaměřit se již během pobytu v zahraničí na řešení otázek spojených s návratem a předejít tak nejistotě
- Na osobní úrovni je zahraniční zkušenost vnímána jednoznačně pozitivně
- Rozpaky budí otázka zpětného zařazení a využití nabytých zkušeností ze strany AČR

Za jeden z předem známých problémů zahraniční pracovní zkušenosti byl považován návrat do České republiky. A to jak z hlediska nejistot spojených se zpětným zařazením, tak celkové změny prostředí a pohledu na AČR po návratu ze zahraničí. Především tímto směrem byly vedeny otevřené otázky, které jsou pojednány na konci této kapitoly.

#### **Analýza odpovědí otázky č. 13**

#### **Pocíval/a jste před návratem do ČR nejistotu ohledně své budoucnosti v ozbrojených silách ČR?**

Z hlediska odpovědí na pocit nejistoty ukazují data už na této úrovni, že toto lze považovat za reálný problém. Ve srovnání s ostatními otázkami a tématy výzkumu zde nelze konstatovat jednoznačně pozitivní zkušenost, neboť nejistotu o své budoucí kariéře pociťuje téměř polovina dotázaných. Ostatně, toto je právě hojně tematizováno v komentářích:

*„(negativa) Moje nejistota o zpětném zařazení do AČR. Ztratí se vazby, člověk je zapomenut ze strany bývalých velitelů a částečně i kariérního systému.“*

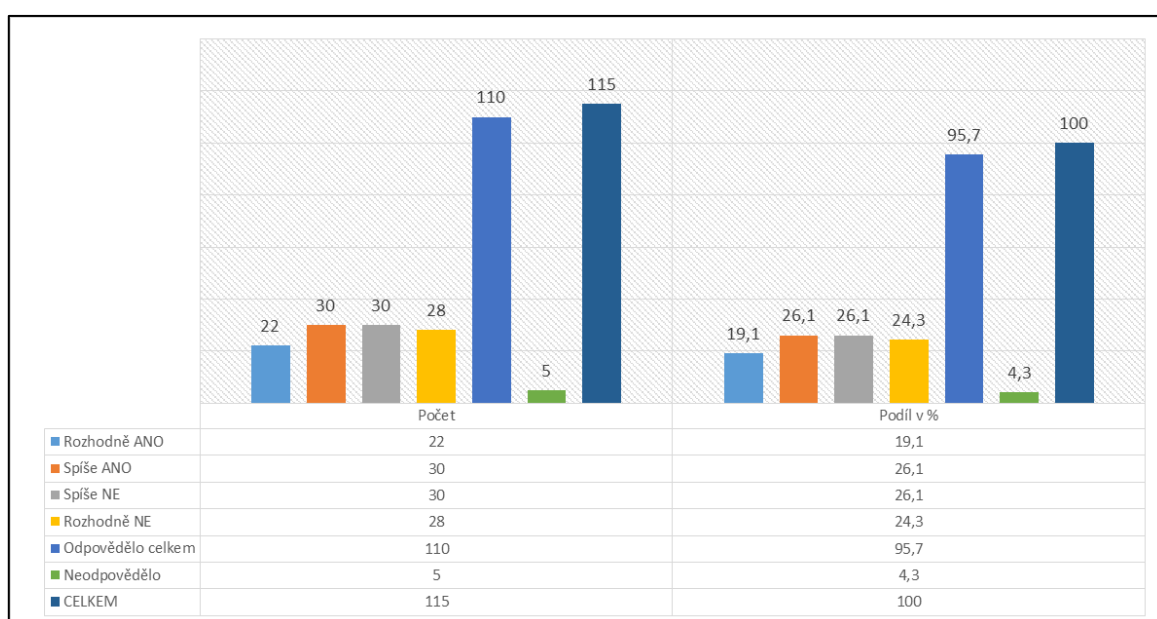
*„Jediné negativum byl nutný posun o 2 hodnosti nahoru (rtm.>prap.), čímž jsem si zavřel řadu možností pro zpětné uplatnění u útvaru.“*

*„Z hlediska kariéry je to spíše ztráta. AČR minimálně v nižších hodnostech (praporčický sbor) nemá pro navracející se vojáky zpětné umístění. Při mém prvním*

*návratu jsem byl jako spojař zařazen na místo náčelníka provozní skupiny (de facto náčelník autoparku) Postup z Velitelství PozS zpět na prapor. Při druhém návratu jsem si místo musel najít sám. “*

*"AČR do mne investovala nemalé peníze, ale v podstatě recipročně nic po mě nechtěla - zklamání. Po návratu jsem měl pocit, že nastavený systém práce je určen pro vojáky základní služby 70. let a ne pro vojáky - profesionály! Po návratu taky lidská závist typu, no jo byls venku tak máš nadržáno."*

**Graf 12 Nejistota spojená s návratem do České republiky**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

#### **Analýza odpovědí otázky č. 14**

#### **Byl/a jste po návratu spokojen/a s nabídnutou pozicí v ozbrojených silách ČR?**

Jestliže se předchozí otázka záměrně ptá na pocit nejistoty, tato otázka je zaměřena velmi konkrétně. Zde se ukazuje, že i přes pocit nejistoty nakonec převládá spokojenost s nabídnutou pozicí. Pro přesnost interpretace je ale třeba i tady zmínit, že plán výzkumu neměl za cíl oslovit tu skupinu, která se po návratu ze zahraničního pracoviště rozhodla svou kariéru u AČR ukončit. Zkušenost opět výzkum přibližuje pomocí komentářů:

„Zkušenosti nabyté v zahraničí jsou velice přínosné, nicméně jejich reálné využití vzhledem k systému zpětného zařazování je problematické.“

„Jelikož mi nebyly nabídnuty pozice dle mého ČVO znalostí a zkušeností, musel jsem si sám zařizovat pracovní pozici v AČR před svým návratem!!!“

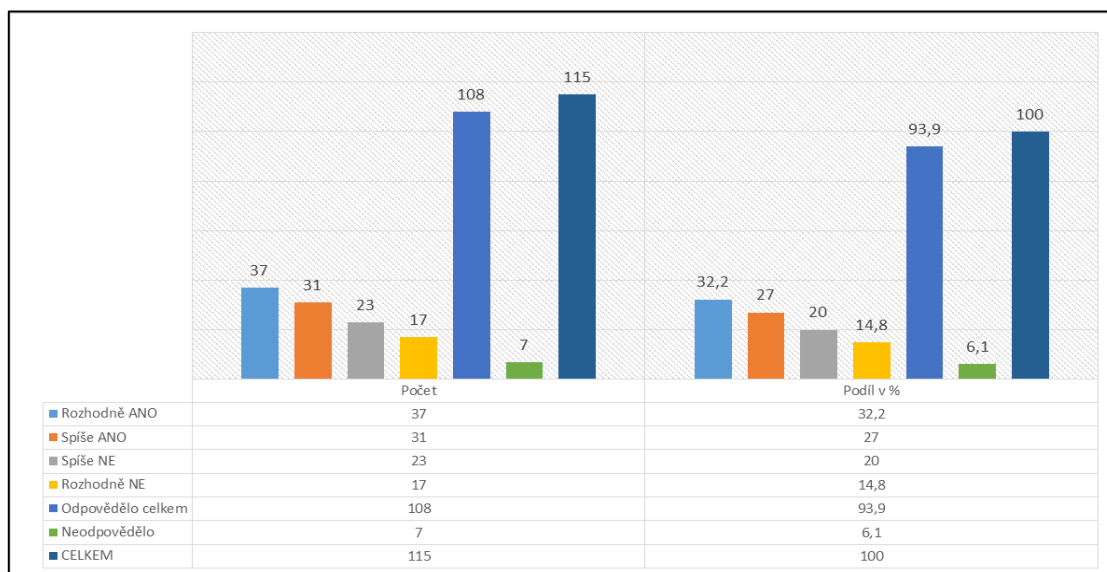
„Krátce po návratu jsem pozici v AČR změnil.“

„Pozici po návratu jsem si musel zajistit sám.“

„Nabídnuty mi byly 3 pozice, zařazení na kteroukoliv z nich bylo podmíněno neprodloužením závazku toho, kdo na ni byl v té době zařazen - chybí jakýkoliv dlouhodobější plán (z mého pohledu).“

„Zpětné zařazení - u mě osobně katastrofa. Kariérní systém a AP totálně selhala. 2 měsíce mi nenabídly ani jednu pozici i přes mé urgencye, nakonec pod časovým tlakem jeden měsíc před návratem jsem si sehnal místo sám za 10 (slovy deset) minut, dokonce takové, kde mé zkušenosti ze ZP jsou stěžejní. Jak je možné, že AP nemá přehled o takových volných místech s požadovanou adekvátní kvalifikací/profesionními zkušenostmi. Kdybych čekal na systém, tak už jsem možná v civilu. Při práci v mezinárodním štábu není čas se věnovat shánění místa na návrat a člověk by se rád spolehnul na funkční systém.“

Graf 13 Spokojenost s nabídnutou pozicí v AČR



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## Analýza odpovědí otázky č. 15

### Byla pro Vás zkušenost s prací na zahraničním pracovišti užitečná?

Přes všechny možné problémy a komentáře hodnotí respondenti zkušenost práce v zahraničních strukturách jednoznačně pozitivně, což potvrdilo více jak 92 % respondentů. I zde jsou vybrány z množství pozitivních komentářů alespoň některé:

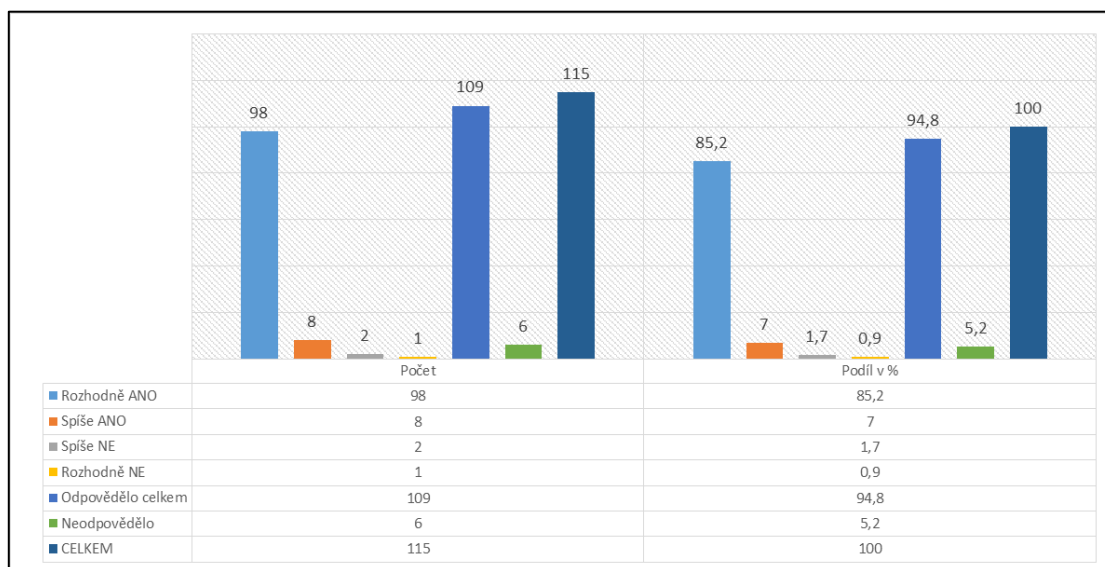
*„Zkušenosti nabyté ve strukturách NATO plně uplatňuji ve své další kariéře. Na mé současné pozici jsou tyto zkušenosti spolu s jazykovým vybavením přímo vyžadovány.“*

*„Žádnou negativní zkušenost s prací v rámci ZP nemám. Pozitiva jsou získání zkušeností, které nelze v rámci zařazení v AČR získat a práce v mezinárodním prostředí.“*

*„Pobyt ve strukturách hodnotím velmi pozitivně, a to jak z pracovního, tak i z osobního pohledu. Získané zkušenosti a kontakty jsem měl možnost uplatnit i po návratu do ČR na tehdy zastávaném místě.“*

*„Mé poznatky ze služby na ZP jsou veskrze pozitivní jak po stránce pracovní, kdy jsem měl národním funkci, ale i práci v mezinárodních výběrech SHAPE.“*

Graf 14 Užitečnost zkušeností získaných na zahraničním pracovišti



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 16**

**Můžete prosím několika slovy popsat pozitiva a negativa Vaší zkušenosti během práce v zahraničí?(co do rodinné situace, přínosu pro vás a vaši kariéru, případně, pokud jste nechali rodinu v ČR, jak jste se tím vyrovnávali)**

Mnoho respondentů uvádělo profesní pozitiva – nové zkušenosti, rozhled, mezinárodní prostředí a také získání sebedůvěry:

*„Získané zkušenosti v mezinárodním prostředí....zjištění, že lze organizaci efektivně řídit spolu s pozitivním přístupem k personálu, profesionalita vojáků v jednotce.“*

*„...nabytí větší schopnosti pracovat samostatně, řešit zdánlivě neřešitelné problémy“*

*„Velké množství informací, o kterých se běžný voják v AČR ani nedozví. Obrovská zkušenost a rozhled pro další kariéru.“*

*„O čem jsem do té doby věděl jen teoreticky, se mi zhmotnilo a spojilo v konkrétní celistvý obraz. Jednou větou - nejlepší 3 roky kariéry ve všech ohledech.“*

*„Možnost porovnání práce v NATO SHAPE HQ a AČR.“*

Po návratu pak část uvádí překvapení, že po nich není požadováno, aby své zkušenosti předali. Respektive rozčarování ze stavu AČR:

*„AČR do mne investovala nemalé peníze, ale v podstatě recipročně nic po mně nechtěla – zklamání.“*

*„Naopak jsem přesvědčen, že vysílající jednotka mi měla nabídnout místo a vytěžit mnou nabytých zkušeností, což se nestalo.“*

*„Je škoda, že se nabyté zkušenosti po návratu ze struktur systémově nevyužívají. Tomu odpovídá i situace, kdy je stále problém se zpětným zařazením vyslaných vojáků.“*

Zpětné zařazení po návratu je tedy viděno spíše kriticky:

*„Z mého pohledu není dořešeno následné umístování vojáků z povolání po návratu dle nabytých zkušeností.“*

*„Moje nejistota o zpětném zařazení do AČR. Ztratí se vazby, člověk je zapomenut ze strany bývalých velitelů a částečně i kariérního systému.“*

*„Hlavní nedostatek vidím v neschopnosti nebo nechuti využít získané schopnosti u navracejících se.“*

Pokud jde o výběr lidí do služby v zahraničí, respondenti často prošli procesem výběru, tak jak je nastaven, několik z nich uvedlo, že byli na místo zařazeni narychlo poté, co všichni plánovaní kandidáti odpadli, nebo původní kandidáti nesplňovali podmínky. Objevují se i kritické hlasy ke způsobu výběru a narážení na fakt neveřejnosti výběru do těchto pozic:

*„Znepokojujícím prvkem byly také informace a dezinformace o výběru osob a splnění kvalifikačních předpokladů před vysláním. V současné době popravdě již vůbec nechápu neveřejnost procesu (GDPR?)“*

*„Myslím si, že kritéria k výběru personálu (odborná) nejsou v současné době vůbec důležitá, rozhodují jiné vlivy - raději nebudu uvádět“*

*„Nebudu se vyjadřovat“*

Další témata se týkala spíše specifických situací jednotlivých pracovníků či zvláštností jednotlivých lokalit:

*„...nulové zabezpečení výstrojním materiálem z ČR (a též neochota toto řešit)“*

Další komentáře se týkaly soukromí, rodinných přínosů a ztrát, časté jsou potíže vyplývající z odloučení:

*„...mladší docházela do školky, prostřednictvím fotek a videozáznamů jsem se snažil nezmeškat její vývoj. Bylo to náročné, ale jistá rodinná krize se dostavila spíše kolem poloviny roku po návratu - pracovní zátěž vs. očekávání od zpětného soužití.“*

U těch, kteří na zahraniční pracoviště vyjeli společně s partnery a dětmi jsou nejčastější dvě témata, nadšení ze společného rodinného života, který vojáci během kariéry v AČR běžně nezažívají a na druhé straně ztráta zaměstnání životního partnera, případně ztráta sociálních zpřetrhání sociálních vazeb, které jsou daní za výše uvedené:

*„Finanční a rodinná situace velmi dobrá, poprvé v 20ti leté kariéře co rodina byla pohromadě, perfektní rodinné zázemí v SHAPE, dostatek času na mimopracovní aktivity-sport, koníčky v místě.“*



„...ztráta zaměstnání manželky, vzdálená výuka dětí dle českých osnov není zcela realizovatelná v dostatečné kvalitě, nedostatky ve vzdělání po návratu.“

Případně šlo o řešení každodenních komplikací, které vyplývají z přestěhování celé rodiny a nepřipravenosti na to:

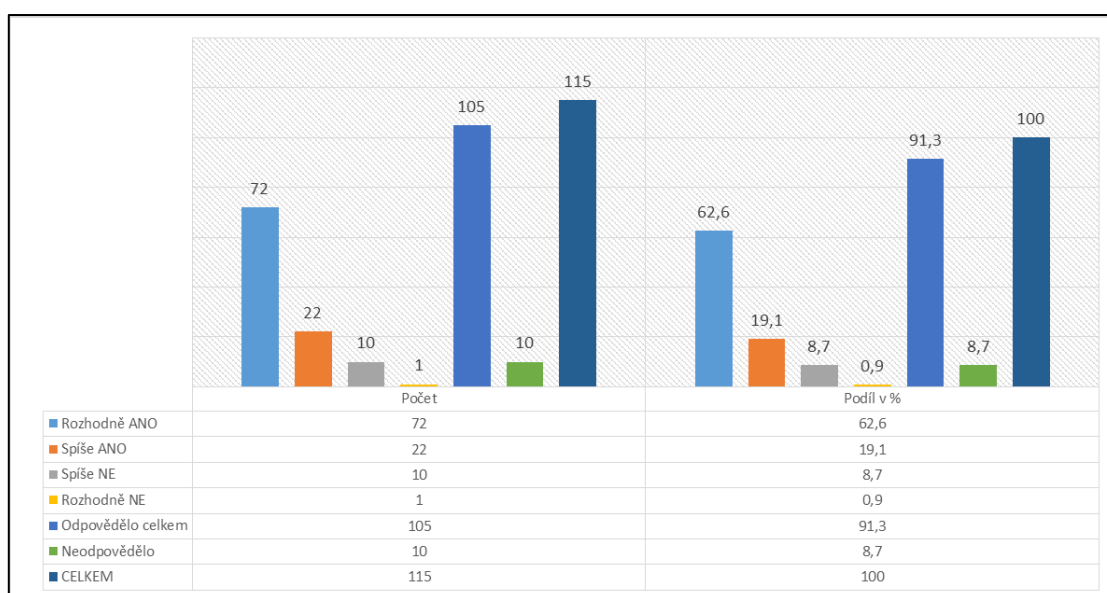
„Myslím, že by všichni uvítali kvalitnější přípravu pro rodinné příslušníky. Něco jako handbook pro dané místo, kde má být vyslán.“

### Analýza odpovědí otázky č. 17

#### Kdybyste měl/a možnost, jel/a byste opět?

Výsledky následující otázky z dotazníkového šetření dokazují, že 82 % respondentů by uvítalo možnost, být znovu vysláno na zahraniční pracoviště téměř 10 % dotazovaných uvedlo, že by již nechtělo pracovat mimo Českou republiku.

Graf 15 Možnost jet znovu na zahraniční pracoviště



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 18**

### **Dle Vašeho názoru, využila AČR Vaše zkušenosti, které jste získal/a v zahraničí?**

Vedle pocitu nejistoty ohledně zařazení po návratu patří tato otázky k těm, které naznačují problém. I zde je tato interpretace podpořena hojným výskytem komentářů na toto téma. Téměř polovina navrátilců nepovažuje své zkušenosti za dostatečně využité ze strany AČR. A to výzkum nedisponuje odpověďmi těch, kteří po návratu odešli. Jinými slovy, situace je pravděpodobně ještě naléhavější než mohou ukázat výzkumná data. Množství kritických komentářů na toto téma se blíží k 36 %, ani z hlediska kvantity tedy nejde o zanedbatelnou položku:

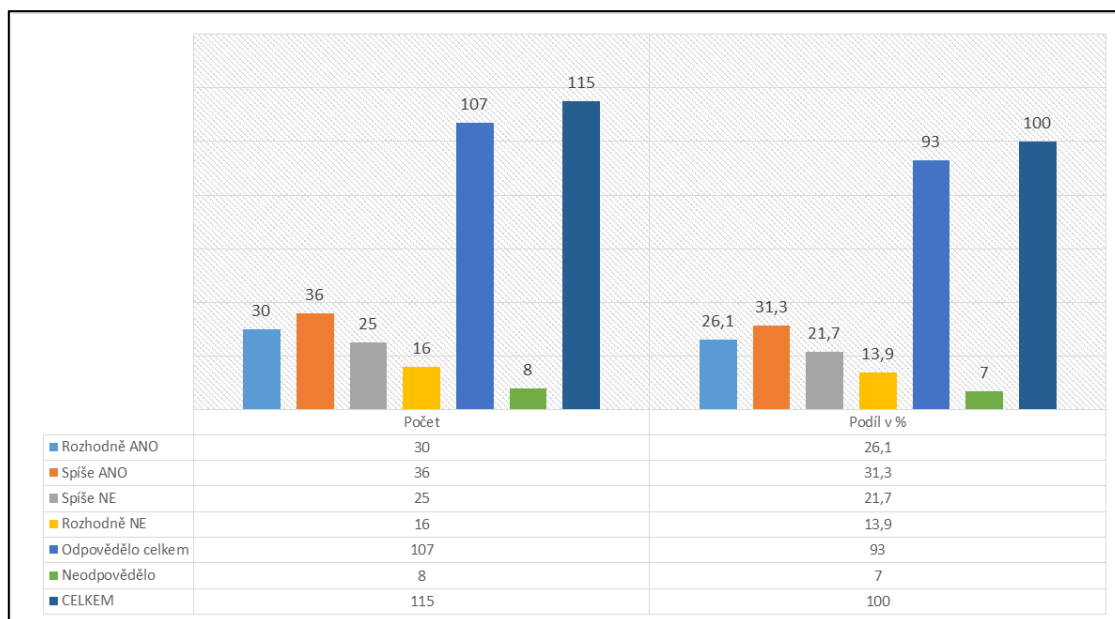
*„Obecně bych vylepšil systém zpětného umístování VZP vracejících se ze ZP tak, aby byly v maximální míře využity nabitě zkušenosti.“*

*„AČR neumí plně využívat možností, které plynou z nabídek NATO COEs (Centra výjimečnosti). Na druhou stranu faktem je, že COEs jsou na obecně na "okraji zájmu", státy NATO řeší jiné a podstatně důležitější úkoly.“*

*„Pracovním zklamáním bylo neukotvení NATO zkušenosti v české kariéře a v podstatě ukončení působení ve své odbornosti. Ten nezájem o nabízené zkušenosti a znalosti získané v zahraničí byl frustrující.“*

*„Pobyt ve strukturách hodnotím velmi pozitivně, a to jak z pracovního, tak i z osobního pohledu. Získané zkušenosti a kontakty jsem měl možnost uplatnit i po návratu do ČR na tehdy zastávaném místě.“*

Graf 16 Využitelnost zkušeností pro AČR



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

### Analýza odpovědí otázky č. 19

#### V jakém období jste pracoval/a na zahraničním pracovišti?

Jak již bylo uvedeno v úvodu praktické části, cílovou skupinu v průzkumu tvořili vojáci z povolání, kteří v minulých letech byli zařazeni a pracovali na zahraničních pracovištích ve strukturách NATO a EU s návratem do České republiky v letech 2014 – 2019.

### Analýza odpovědí otázky č. 20

#### Jak dlouho jste pracoval/a na zahraničním pracovišti?

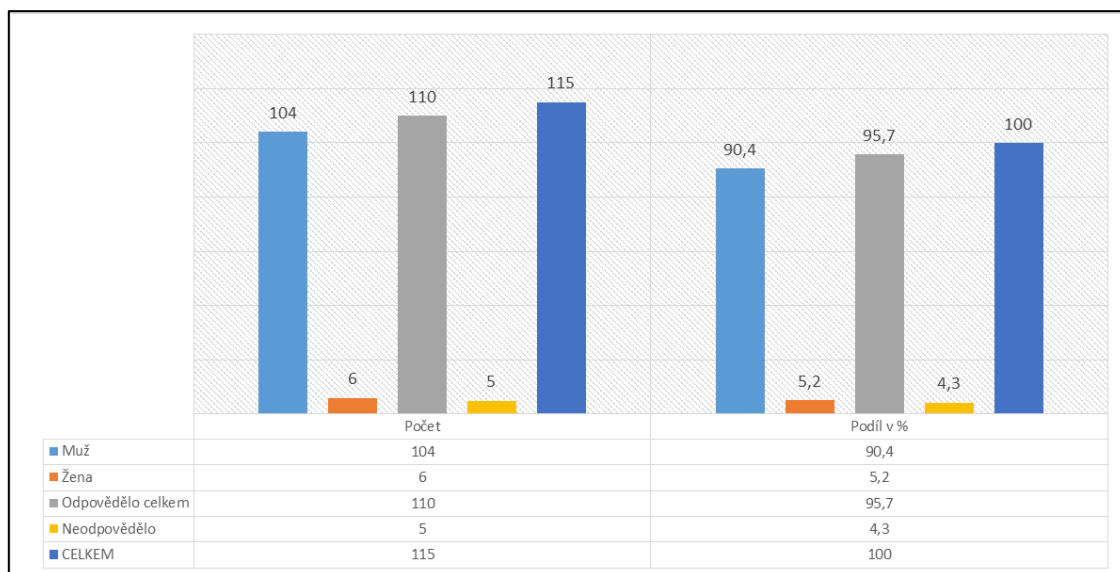
Na zahraniční pracoviště jsou vojáci z povolání vysíláni zpravidla na dobu tří let.

### Analýza odpovědí otázky č. 21

#### Pohlaví

Z dotazníkové otázky je patrné, že 90 % respondentů byli muži a pouze 5 % ženy. Tento podíl týkající se pohlaví je způsoben díky větší míře vysílaných mužů oproti ženám na zahraniční pracoviště (viz. kapitola 2.1.4).

**Graf 17 Podíl dotazovaných žen a mužů**



zdroj: VESELÁ, Renáta. vlastní šetření. PRAHA: 2021

## **Analýza odpovědí otázky č. 22**

### **Věk**

Věková hranice respondentů byla 34 - 61 let.

**Analýzy odpovědí otázek č. 23, 24 a 25** nebyly podstatné pro podrobnější věnování se v textu, jelikož byly zaměřeny na četnost ucházení se o vyslání na zahraniční pracoviště, zda byli vojáci vysláni sami nebo s rodinou a uvedení názvu zastávané funkce na zahraničním pracovišti.

## **Analýza odpovědí otázky č. 26**

**A toto je prostor pro Vás, pokud nám k Vaší zkušenosti se zařazením ve strukturách chcete ještě něco napsat:**

V této výzkumné otázce je pozornost věnována komentářům, které zkušenost hodnotí celkově a komplexně. Vyslání na zahraniční pracoviště je téměř bez výjimky považováno za neocenitelnou zkušenost a příležitost v mnoha směrech. Dokonce za privilegium či odměnu:

*„Celkově je ale působení na zahraničním pracovišti naprosto nenahraditelnou životní i profesní zkušeností (alespoň v mém případě to tak bylo). Nejsložitější je návrat do každodenní reality AČR.“*

*„Nicméně jako shrnutí, děkuji za úžasnou příležitost. Děkuji za výbornou podporu při odjezdu, samotném vyslání a návratu (tedy za dobu zabezpečení ŘeZA). Zapracování výjezdu do systému kariér jako milník(y) rozvoje kádru (vyslání v různých rolích a postupně vyšších hodnostech), namísto mnohdy ukončení kariéry ve stávajícím oboru by pocit z této zkušenosti ještě zlepšilo.“*

*„Dovolte mi tímto poděkovat, že mi AČR umožnila participovat na mezinárodní misi NATO AWACS - E-3A Component. Práce, kolektiv i zkušenosti z mezinárodního prostředí jsou k nezaplacení.“*

Chybějící odborné kurzy před vysláním jsou sice komplikací, ale zároveň i výzvou začít s něčím novým:

*„Během vyslání jsem vykonával práci, se kterou jsem neměl žádné předchozí zkušenosti, což na druhou stranu znamená, že se člověk naučí něco nového.“*

Z kritických připomínek, které se v celkovém zhodnocení objevovaly, bylo nejčastější ty, které narážely na problémy se zpětným zařazením a především znechucení nad nevyužitým potenciálem:

*„Místa ve strukturách se obsazují bez reálné ambice rezortu na využití získaných zkušeností zpět v AČR.“*

Z výpovědí respondentů na závěr ještě jednu shrnující odpověď, která žádný komentář nepotřebuje:

*„Osobně vyslání beru jako obrovské privilegium a zkušenost ve všech směrech. Velice mě překvapilo, jak jsou čeští kolegové ve strukturách obecně vnímáni - vysoce nadprůměrně jak co se týče jazykové, odborné připravenosti (i bez kurzů) a hlavně co se týče pracovního nasazení. Obecně se sami zjevně neumíme příliš ocenit a musí to dělat jiní. Finanční zabezpečení nebylo nejlepší v porovnání s ostatními národy ale jednoznačně dostatečné. Podpora českým NSE byla nadstandardní.“*

## 4.6 Shrnutí a vyhodnocení hypotéz

Z analýzy otevřených odpovědí a komentářů vyšly tři oblasti, které dokreslují zkoumanou problematiku nad rámec již výše řečeného.

### Hypotéza č. 1 - Profesní dopady

Jak již bylo řečeno, zde lze jednoznačně konstatovat pozitivní vnímání ze strany respondentů, byť někdy je toto doprovázeno zklamáním po návratu. Nicméně, při podrobnějším pohledu lze zmínit čtyři oblasti pozitivního profesního dopadu zahraniční zkušenosti:

- Zkušenost zvládnutí nových úkolů mimo rutinu;
- Navázání formálních, ale neformálních kontaktů v oboru;
- Sebedůvěra ve vedení vlastní agendy, inspirace ohledně vedení lidí;
- Jazykové dovednosti i pro další kariérní rozvoj v rámci AČR.

### Hypotéza č. 2 - Rodinná situace

S ohledem na četnost a rozmanitost tohoto tématu v odpovědích lze konstatovat, že nelze jednoznačně určit pozitivní či negativní dopad práce v zahraničí na rodinný život. Jednak sami respondenti uznávají, že roli mohou hrát i jiné faktory, ale také jde prostě o velmi pestrou osobní záležitost. Těžko tedy reagovat nějakým systémovým opatřením, lze je možné alespoň komunikovat nabízenou pomocnou rukou a asistencí v případě potřeby. Jedním z relevantních zjištění je, že často se zátěž na rodinu projeví až po návratu. Analýza odpovědí ukázala čtyři okruhy:

- Pozitivní dopady jsou spojené s více společně tráveným časem a dobrým dopadem na zkušenost dětí;
- Negativa jsou velmi často spojena s odloučením během práce na zahraničním pracovišti, ale problémy jsou zmiňovány i v prvních týdnech po návratu;
- Velmi oceňována jsou ta zahraniční pracoviště, která se nadstandardně věnují péči o skloubení osobního a rodinného života;

- Velká část asistence při práci v zahraničí je zaměřena na zaměstnance AČR, ale nějakou asistenci občas vyžaduje i rodina zaměstnance, zvláště s ohledem na zdravotní péči a oblast vzdělávání dětí.

### **Hypotéza č. 3 - Pohled na roli zahraniční zkušenosti v kontextu organizace AČR**

Jak již bylo uvedeno výše a ukázáno na komentářích, část kritických ohlasů je vlastně zaměřena na celkové pojetí zahraniční zkušenosti v kariéře vojáka z povolání. Zde zejména analýza slovních komentářů ukazuje tři hlavní problémy:

- Je-li procedura výběru kritizována, tak nikoliv pro nejasnost či nepřehlednost, ale pro zkušenost toho, že se někdy nedostatečně hledí na kvalifikaci vybraného jedince. Většinou je kritika vedena směrem, že se do zahraničí dostal někdo bez patřičné kvalifikace a je to bráno jako demotivující;
- Nejistota je spojena nikoliv především s odjezdem či výkonem práce na novém místě, ale paradoxně právě s návratem. Největší díl nejistoty, vedle přestěhování celé domácnosti, je veden s ohledem na strach o pracovní pozici po návratu do České republiky;
- Problematický je také pocit nedocení zahraniční zkušenosti, několikrát bylo zmíněno i to, že se respondent setkal s vnímáním, že léta v zahraničí jsou jakési prázdniny pro vyvolené.

## 5 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

V předchozích kapitolách se autorka zabývala analýzou procesu výběru, přípravy, vysílání vojáků z povolání do struktur NATO a EU a jejich zpětného zařazování do České republiky. Na základě výzkumu lze konstatovat, že současný způsob fungování a zajišťování práce v zahraničí nevykazuje žádné závažné nedostatky. Následující doporučení jsou tedy vedena nikoliv snahou změnit nevyhovující stav, ale spíše jsou reflexí toho, co by lidé se získanou zkušeností uvítali a co by mohlo ještě zlepšit relativně pozitivní zkušenost:

- Dát větší a intenzivnější podporu těm, kdo nemají mezi výběrem a odjezdem ani půl roku;
- Podpořit jazykové vzdělávání;
- Ideálně stoprocentně podpořit stáže v lokalitě a zajistit kontakt s předchůdcem na pozici;
- Poskytnou právní (smlouva) i finanční (kauce) podporu zaměřenou na bydlení, a to zejména v prvních týdnech;
- Pro snížení nejistoty po návratu včas a jasně komunikovat, jak bude vypadat pozice po návratu ze zahraničního pracoviště;
- Počítat s tím, že po návratu je také citlivé období (zejména s dopadem na rodinu);
- Lépe využít zahraniční zkušenost v souladu s řízením kariér vojáků z povolání v dlouhodobé perspektivě (jistota profesního růstu po návratu ze zahraničního pracoviště);
- AČR by měla považovat zahraniční zkušenost za velmi dobrý nástroj individuálního rozvoje i rozvoje organizace;
- Věnovat se problematice dopadu zahraniční zkušenosti na zaměstnání partnera/partnerky, a to zejména tam, kde jsou oba partneři příslušníci ozbrojených sil AČR.



Výzkum doporučuje autorka práce opakovat jednou za tři roky a budovat tak know-how relevantní pro zajištění zahraniční zkušenosti vojáků z povolání a také zlepšovat místo zahraniční zkušenosti v kontextu celé organizace AČR. Bylo by také dobré zavést alespoň stručné hodnocení ihned po návratu tak, aby neunikala data těch, kteří se krátce po návratu rozhodnou AČR opustit.

## ZÁVĚR

V teoretické části diplomové práce byly popsány a interpretovány jednotlivé pojmy a postupy týkající se legislativního a organizačního rámce, objasněny názvy, jako je NATO a EU a mezinárodní smlouvy z nich vyplývající. Autorka práce uvedla jednotlivé postupy týkající se výběru kandidátů podložené vojenskými předpisy a odbornou literaturou, popsala proces výběrového řízení a proces vysílání na zahraniční pracoviště a podrobně se věnovala kritériím potřebných pro splnění základních požadavků kladených na vojáky z povolání. Zabývala se nejen jazykovou a odbornou, ale i osobní přípravou kandidátů. Také uvedla důvody vyřazení ze seznamu kandidátů.

V praktické části byla použita metoda dotazníkového šetření s kvantitativním přístupem tvořeným 23 uzavřenými a 3 otevřenými otázkami, ve kterém si stanovila vzorek osob, které reprezentovali základní soubor, tj. vojáky z povolání, kteří působili na zahraničních pracovištích a do České republiky se vrátili a byli zpětně zařazeni v letech 2014–2019. Výzkum se zaměřil výhradně na ty, kdo měli osobní zkušenost služebního zařazení na zahraniční pozici, ale zároveň po svém návratu zůstali ve složkách AČR. Tedy, výzkum nemohl měřit názory těch, kteří po návratu ze zahraničí ukončili služební poměr vojáka z povolání a opustili složky AČR. Zřejmé bylo, že díky tomu chyběla relevantní část názorů z hlediska reprezentativity, ale i přes to byl výzkum zaměřen velmi prakticky.

Výsledky výzkumu jsou podstatné zejména pro zvyšování kvality podpory AČR zaměstnancům a zároveň zlepšování možností osobního profesního rozvoje s dopadem na profesionální úroveň celé organizace. Na základě dotazníkového šetření se potvrdilo, že nebyly shledány žádné závažné nedostatky v současném způsobu zajišťování a fungování práce v zahraničí. Výše uvedená doporučení jsou tedy spíše odrazem toho, co by vojáci z povolání, kteří mají získané zahraniční zkušenosti, uvítali a v čem by ještě mohlo dojít ke zlepšení. Zaměřit se tedy na větší podporu těm, kteří byli výběrovou komisí schváleni v kratší době, než jsou stanové dva roky a nemají zpravidla mezi výběrem a odjezdem do zahraničí ani půl roku. Přispět ke zlepšení jazykového vzdělávání, neboť právě tato oblast jazykové přípravy je podceňovaná.

I když v zápisech z výběrové komise jsou vždy stanoveny úkoly gestorům k jazykové a odborné přípravě kandidátů, často se stává, že tyto úkoly jsou splněny pouze částečně, nebo vůbec. Neméně důležité je také absolvování předepsaných odborných zahraničních kurzů. Podpořit stáže v lokalitě budoucího pracoviště a zajistit kontakt s předchůdcem na dané pozici, pokud je to možné. Jeden z důležitých aspektů je zaměření se na otázku týkající se bydlení a to zejména v prvních týdnech pobytu v zahraničí. S tím úzce souvisí právní podpora při podepisování nájemních smluv a finančních kauce z toho vyplývajících. Včas a jasně komunikovat s vojáky ohledně vhodného služebního zařazení po návratu ze zahraničního pracoviště a zlepšit tak využití zahraničních zkušeností pro potřeby AČR. Věnovat se problematice dopadu pobytu v zahraničí na zaměstnání partnera/partnerky, pokud je také příslušníkem ozbrojených sil AČR.

Pokud by bylo možné výzkum opakovat alespoň jednou za tři roky, mohl by se tak vybudovat know-how významný pro zajištění zahraničních zkušeností vojáků z povolání a přispět tak ke zlepšení celého procesu týkajícího se nejen přípravy před vysláním na zahraniční pracoviště, ale i využití veškerých zkušeností z toho vyplývajících. Dobré by mohlo být zavedení stručného hodnocení ihned po návratu ze struktur tak, aby neunikala data těch, kteří se rozhodnou při navrhovaném zpětném zařazení po návratu ukončit služební poměr a opustit AČR.

Cílem empirického šetření bylo zjistit nejen to, jak vojáci z povolání hodnotili svou zahraniční pracovní zkušenost včetně jejího využití po návratu do České republiky, ale i do jaké míry jim vyslání ovlivnilo nejen jejich osobní život, ale i jejich rodin a co vše v tomto směru potřebovali řešit. Výsledky výzkumu budou podstatné zejména pro zlepšení procesu výběru a podpory zaměstnanců při zařazování na zahraniční pracoviště.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

HARTL, P. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.

HLOUŠKOVÁ, P. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2018*. Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-115-4.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOZÁK, K. *Frekvencované zkratky významných mezinárodních společenství*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 2001. ISBN 80-7278-065-4.

POSPÍŠIL, I. a Z. KŘÍŽ. *Ozbrojené konflikty po konci studené války*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Mezinárodní politologický ústav, 2012. ISBN 978-80-210-6047-0.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7

ROUŠAR, J., J. PROCHÁZKA a J. XAVEROVÁ, ed. *Na cestě integrace: 1999-2004*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2004. ISBN 80-7278-211-8.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

KAZANKOVÁ, D. *Druhy a formy ďalšieho profesijného vzdelávania - empirické podnety*. Zborník Katedry andragogigy filozofickej univerzity Komenského. Acta andragogica 1. Bratislava 2008  
Dostupné z:[https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry\\_pracoviska/kand/ACTA1.pdf](https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kand/ACTA1.pdf)

## Seznam použitých internetových zdrojů

LÁNÍK, J. *Od Partnerství pro mír po vstup do Aliance* [online]. [cit. 2021-02-03], dostupné z <https://www.mocr.army.cz/informacni-servis/spolky/od-partnerstvi-pro-mir-po-vstup-do-aliance-208430/>

NATOACTUAL, oficiální portál informačního centra o NATO [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z <https://www.natoaktual.cz/projekty/Iicnatoinformace>

NATOACTUAL, oficiální portál informačního centra o NATO [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z <https://www.natoaktual.cz/zpravy/Iwashingtonskasmlouva>

EUROPA EU, oficiální internetová stránka Evropské unie [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_cs)

EVROPSKÝ PARLAMENT, *Lisabonská smlouva*, [online]. [cit. 2020-12-12], dostupné z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/5/lisabonska-smlouva>

HAJDÁKOVÁ, I. a M. DĚD. *Ženy na bojišti* [online]. [cit. 2021-02-03], dostupné z <http://novyprostor.cz/clanky/388/zeny-na-bojisti>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, *Ottawská úmluva*, [online]. [cit. 2020-12-03], dostupné z [https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odzbrojeni/ottawska\\_umluva/index.html](https://www.mzv.cz/mission.geneva/cz/odzbrojeni/ottawska_umluva/index.html)

ZÁKONY, *Sdělení o sjednání Protokolu o Statutu mezinárodních vojenských velitelství*, [online]. [cit. 2020-12-04], dostupné z <https://www.zakony.cz/mezinarodni/2002/1/mezinarodni-005-2002-MS-sdeleni-o-sjednani-protokol-u-statutu-mezin-vojenskyh-velitelstvi-MS2002005>

### Zákonné normy a vojenské předpisy:

Nářízení vlády č. 62 ze dne 2. března 1994, o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí. In: *ASPI* [právní informační systém]. 1994. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-62>

Normativní výnos Ministerstva obrany č. 87 ze dne 30. listopadu 2020, Vysílání vojáků z povolání na zahraniční pracoviště Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 16. Čj. MO 254912/2020-ŘeZA

Příloha k Rozkazu ministra obrany č. 2 ze dne 9. ledna 2019 Věstníku Ministerstva obrany, Zásady tvorby systemizovaných míst. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2019, částka 2. Čj. MO 338844/2018-SST MO

Rozkaz ministra obrany č. 2 ze dne 9. ledna 2019, *Zásady tvorby systemizovaných míst* (RMO o tvorbě systemizovaných míst). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2019, částka 2. Čj. MO 338844/2018-SST MO

Rozkaz ministra obrany č. 64 ze dne 23. června 2015, Působnost služebních orgánů v personální práci. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2015, částka 13. Čj. 911-10/2015-SST MO

Rozkaz ministra obrany č. 57 ze dne 11. října 2019, Výběr vojáků z povolání do vzdělávacích a výcvikových aktivit (RMO o výběru vojáků do vzdělávacích aktivit). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2019, částka 14. Čj. MO 256654/2019-SST MO.

Rozkaz ministra obrany č. 15 ze dne 11. března 2020, o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany (RMO o zahraničních pracovištích Ministerstva obrany). In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 3. Čj. MO 42872/2020-SST MO

Rozkaz ministra obrany č. 25 ze dne 9. dubna 2020, o jazykovém vzdělávání v působnosti rezortu Ministerstva obrany. In: *Věstník Ministerstva obrany*. 2020, částka 5. Čj. MO 306962/2019-7542

Vyhláška č. 217 ze dne 28. června 2010, o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 74. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>

Zákon č. 221 ze dne 14. září 1999, o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 76. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/images/id\\_0000\\_1000/172/221m.pdf](https://www.mocr.army.cz/images/id_0000_1000/172/221m.pdf)

### **Ostatní zdroje:**

*Koncepce přípravy personálu pro potřeby rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. Čj MO 306565/2019-7542-OdVzP. Dostupné také z: [https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu\\_-00003.pdf](https://www.mocr.army.cz/assets/ministr-a-ministerstvo/kariera-vzdelavani/vojenske-skolstvi/priloha-bez-nazvu_-00003.pdf)

Leksa P, *Výběr a vysílání příslušníků armády České republiky do štábů NATO*. Praha 2010. Závěrečná práce kurzu Sociální politika a personální řízení I. Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta.

## **SEZNAM ZKRATEK**

AČR – Armáda České republiky

AJ – Anglický jazyk

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

ESSS – Elektronický systém spisové služby

ISSP – Integrovaný systém o službě a personálu

NATO – Severoatlantická aliance

NSE – Národní jednotka pro zabezpečení

ŘeZA – Ředitelství zahraničních aktivit

SLP – Standardizovaný jazykový profil

ŠIS – Štábní informační systém

VZP – voják z povolání

ZP – Zahraniční pracoviště

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam grafů

Graf 1 Dostatek informací o procesu výběru.....	44
Graf 2 Znalost kritérií výběru .....	45
Graf 3 Přínosnost kurzů.....	47
Graf 4 Investice vlastních peněz .....	48
Graf 5 Znalost osoby v případě pomoci .....	49
Graf 6 Dostatečná informovanost o práci v zahraničí.....	50
Graf 7 Jak dlouho trval proces adaptace na nové prostředí .....	53
Graf 8 Finanční situace na zahraničním pracovišti .....	54
Graf 9 Situace bydlení .....	55
Graf 10 Připravenost na novou práci v zahraničí.....	56
Graf 11 Jazyková bariéra .....	57
Graf 12 Nejistota spojená s návratem do České republiky.....	60
Graf 13 Spokojenost s nabídnutou pozicí v AČR.....	61
Graf 14 Užitečnost zkušeností získaných na zahraničním pracovišti .....	62
Graf 15 Možnost jet znovu na zahraniční pracoviště .....	65
Graf 16 Využitelnost zkušeností pro AČR .....	67
Graf 17 Podíl dotazovaných žen a mužů .....	68

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkový počet vojáku z povolání AČR k 1. lednu 2021.....	25
Tabulka 2 Celkový počet mužů žen, kteří jsou k 31. 12. 2020 zařazeni ve strukturách NATO a EU .....	25



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
Příloha B – Jednací řád .....	II

## Příloha A – Dotazník

### Dotazník k práci v zahraničních strukturách

1.	O procesu výběru na zahraniční pracoviště jsem měl/a dostatek informací:	<i>Vyberte odpověď</i>
2.	Kritéria výběru na zahraniční pracoviště mi byla dobře známa:	<i>Vyberte odpověď</i>
3.	Byly pro Vás kurzy pořádané resortem MO přínosné (CONAMS, příprava před výjezdem)?	<i>Vyberte odpověď</i>
4.	Investoval/a jste vlastní peníze do jazykových kurzů?	<i>Vyberte odpověď</i>
5.	Věděl/a jste, na koho se v průběhu přípravy na výjezd v resortu MO obrátit?	<i>Vyberte odpověď</i>
6.	Byl/a jste o náplni své práce v zahraničí jasně informován/a?	<i>Vyberte odpověď</i>
7.	Stručně popište Vaši zkušenost z období před odjezdem na zahraniční pracoviště (co Vám útvar v rámci přípravy umožnil, poskytl):	<i>Prosím sem napište</i>
8.	Jak dlouho jste si po příjezdu na zahraniční pracoviště zvykal/a na nové pracovní prostředí?	<i>Vyberte odpověď</i>
9.	Během Vaší práce na zahraničním pracovišti byla Vaše finanční situace:	<i>Vyberte odpověď</i>
10.	Během Vaší práce na zahraničním pracovišti byla Vaše situace s bydlením:	<i>Vyberte odpověď</i>
11.	Cítil/a jste se po příjezdu na svou práci připraven/a?	<i>Vyberte odpověď</i>
12.	Pocítoval/a jste při práci na zahraničním pracovišti jazykovou bariéru?	<i>Vyberte odpověď</i>
13.	Pocítoval/a jste před návratem do ČR nejistotu ohledně své budoucnosti v ozbrojených silách ČR?	<i>Vyberte odpověď</i>
14.	Byl/a jste po návratu spokojen/a s nabídnutou pozicí v ozbrojených silách ČR?	<i>Vyberte odpověď</i>
15.	Byla pro Vás zkušenost s prací na zahraničním pracovišti užitečná?	<i>Vyberte odpověď</i>
16.	Můžete prosím několika slovy popsat pozitiva a negativa Vaší zkušenosti během práce v zahraničí?(co do rodinné situace, přínosu pro vás a vaší kariéru, případně, pokud jste nechali rodinu v ČR, jak jste se tím vyrovnávali)	<i>Prosím sem napište</i>
17.	Kdybyste měl/a možnost, jel/a byste opět?	<i>Vyberte odpověď</i>
18.	Dle Vašeho názoru, využila AČR Vaše zkušenosti, které jste získal/a v zahraničí?	<i>Vyberte odpověď</i>
19.	V jakém období jste pracoval/a na zahraničním pracovišti?	<i>Prosím napište období od—do</i>
20.	Jak dlouho jste pracoval/a na zahraničním pracovišti?	<i>Prosím napište kolik měsíců</i>
21.	Pohlaví	<i>Vyberte odpověď</i>
22.	Věk	<i>Prosím napište číslo</i>
23.	Uvedte prosím, kolikrát jste se o vyslání na zahraniční pracoviště ucházel/a?	<i>Prosím napište počet</i>
24.	Po dobu této pracovní zkušenosti jsem na zahraničním pracovišti byl/a:	<i>Vyberte odpověď</i>
25.	Popište prosím, na kterou pozici jste byl/a zařazen/a:	<i>Prosím napište název či jiný popis vaší pozice</i>
26.	A toto je prostor pro Vás, pokud nám k Vaší zkušenosti se zařazením ve strukturách chcete ještě něco napsat:	<i>Prosím sem napište</i>

## **Příloha B – Jednací řád**

Příloha k NVMO č. 8/2020 Věstníku Ministerstva obrany

### **JEDNACÍ ŘÁD**

#### **Komise Ministerstva obrany pro výběr a vysílání vojáků na zahraniční pracoviště v podřízenosti náčelníka Generálního štábu Armády České republiky**

##### **Čl. 1**

##### **Zasedání komise**

(1) Komise projednává úkoly na řádném a mimořádném zasedání. Řádné zasedání komise se koná zpravidla jednou za šest měsíců v termínech, které byly stanoveny na jednáních komise nebo které určil předseda komise.

(2) Termíny řádného zasedání komise se stanovují tak, aby komise projednala výběr kandidátů do nominace dvacet čtyři měsíců a pořadí kandidátů dvanáct měsíců před plánovaným termínem obsazení služebních míst zahraničních pracovišť.

(3) Mimořádné zasedání komise svolává předseda komise zejména tehdy, je-li nutno projednat neodkladná personální opatření nebo při změně termínů obsazení služebních míst zahraničních pracovišť.

(4) Podle povahy projednávaných skutečností lze jednání komise rozdělit na několik částí.

(5) Program zasedání komise se připravuje na základě požadavků a předložených podkladů členů komise a podle rozhodnutí předsedy komise. Členové komise jsou povinni před zasedáním komise seznámit se s programem zasedání komise a materiály k zasedání komise.

## Čl. 2

### **Práva a povinnosti členů komise**

(1) Předseda komise:

- a) stanovuje termín zasedání komise a program jejího jednání;
- b) osobně řídí jednání komise a odpovídá za její činnost;
- c) řídí činnost sekretáře komise;
- d) schvaluje zápis ze zasedání komise.

(2) Sekretář komise zajišťuje přípravu zasedání komise, zejména:

- a) připravuje program zasedání komise nejpozději jeden měsíc před zasedáním komise;
- b) koordinuje a podílí se na zpracování podkladů pro zasedání komise;
- c) rozesílá členům komise podklady pro jednání komise.

(3) Sekretář komise se osobně účastní jednání komise.

(4) Členové komise se osobně účastní jednání komise, hlasování a podávají návrhy k projednávané problematice. Výjimečně může člena komise zastupovat jeho statutární zástupce.

## Čl. 3

### **Hlasování komise**

(1) Komise může hlasovat jen tehdy, je-li přítomna nadpoloviční většina členů komise nebo jejich zástupců s hlasovacím právem (čl. 2 odst. 4 jednacího řádu).

(2) Návrh je schválen, odsouhlasí-li ho nadpoloviční většina přítomných členů komise nebo jejich zástupců s hlasovacím právem. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy komise.

(3) Z důvodu příslušnosti k hodnostnímu sboru má vrchní praporčík Armády České republiky hlasovací právo pouze pro praporčícký sbor.

## Čl. 4

### **Zápis ze zasedání komise**

(1) Zápisy ze zasedání komise zpracovává a eviduje sekretář komise v elektronickém systému spisové služby a ukládá ve spisu.

(2) Zápisy ze zasedání komise a výsledky tiché procedury ukládá sekretář komise ve sdíleném úložišti s řízeným přístupem, které je umístěno na intranetových stránkách Ředitelství zahraničních aktivit.

(3) Z průběhu zasedání komise lze pořizovat prostřednictvím elektronického zařízení, které splňuje podmínky NVMO č. 20/2013 Věstníku Ministerstva obrany, Bezpečnost informačních a komunikačních systémů a elektronických zařízení, které nakládají s určenými neutajovanými informacemi v rezortu Ministerstva obrany, zvukový záznam. S pořizováním záznamu musí přítomní účastníci zasedání vyslovit souhlas<sup>50)</sup>.

(4) Členové komise zajistí rozeslání výpisu ze zápisu zasedání komise a výsledku tiché procedury ve své gesci příslušným služebním orgánům jednotlivých kandidátů.

## Čl. 5

### **Tichá procedura**

(1) Nelze-li na zasedání komise vybrat kandidáta k vyslání na zahraniční pracoviště, může se komise ve výjimečných a odůvodněných případech usnést formou tiché procedury. O využití tiché procedury rozhoduje gestor v součinnosti se sekretářem komise.

(2) V rámci tiché procedury zašle sekretář komise prostřednictvím e-mailu návrh na vybrání kandidáta k vyslání na zahraniční pracoviště včetně stručného zdůvodnění, profesního životopisu kandidáta, popisu činností nebo Job Description na dané služební místo všem členům komise.

---

<sup>50)</sup> § 86 zákona č. 89/2012 Sb., *občanský zákoník*, ve znění pozdějších předpisů.

(3) Pokud nevznese žádný člen komise žádnou připomínku ve stanoveném termínu, je návrh schválen. Je-li vznesena připomínka, je třeba iniciovat mimořádné zasedání komise.

(4) Dobu, ve které mohou členové komise formou tiché procedury vznášet připomínky k návrhu na vybrání kandidáta, určuje gestor v rozmezí pět až deset pracovních dní.

(5) Vrchní praporčík Armády České republiky je oprávněn vznést připomínku pouze pro kandidáty v hodnostním sboru praporčíků.

(6) O výsledku tiché procedury informuje sekretář komise zasláním e-mailu členům komise nejpozději druhý pracovní den po skončení tiché procedury.

(7) Formou tiché procedury se vybírá k vyslání na zahraniční pracoviště vždy pouze jeden kandidát. Kandidát musí splňovat všechny kvalifikační požadavky na dané služební místo.“

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Renáta Veselá

**Obor:** 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Systém výběru, přípravy, vysílání a zpětného zařazení příslušníků AČR do struktur NATO a EU

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 75

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 10

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 8

**Zákonné normy a vojenské předpisy:** 10

**Ostatní zdroje:** 2

**Vedoucí práce:** Doc. JUDr. Jan Brázda Ph.D.