

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

**TOMÁŠ SRNSKÝ**

VI. ročník – kombinované studium

Obor: pedagogika – správní činnost

**MOŽNOSTI A BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ  
VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Iveta Bednaříková, Ph.D.

OLOMOUC 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

V Želechovicích 28. června 2011

---

## **Poděkování**

V úvodu bych chtěl poděkovat doc. PhDr. Ivetě Bednaříkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za mnoho cenných rad, návrhů a připomínek, jakož i za drahocenný čas, který mi během tvorby práce věnovala.

## OBSAH

ÚVOD.....	6
<b>I. Teoretická část práce</b>	
<b>1 Základní aspekty problematiky AČR.....</b>	<b>10</b>
1.1 Charakteristika a struktura AČR.....	10
1.2 Historický pohled na AČR.....	13
1.3 Kariérový řád.....	15
<b>2 Vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>19</b>
2.1 Základní aspekty řízení lidských zdrojů.....	19
2.2 Plánování.....	22
2.3 Nábor pracovníků.....	25
2.4 Učební proces.....	28
2.5 Hodnocení pracovníků.....	29
2.6 Péče o zaměstnance.....	31
2.7 Ukončení pracovního poměru.....	34
<b>3 Analýza systému vzdělávání v AČR.....</b>	<b>36</b>
3.1 Rekrutace.....	42
3.2 Vzdělávání vojenských profesionálů v sekundární sféře.....	43
3.2.1 Profil absolventa vojenské střední školy.....	43
3.2.2 Profil absolventa střední odborné školy.....	46
3.2.3 Porovnání absolventů střední vojenské a střední odborné školy.....	48
3.3 Vzdělávání vojenských profesionálů v terciární sféře.....	55
3.4 Rekvalifikace.....	59
<b>4 Druhy vzdělávacích aktivit podle místa zabezpečení.....</b>	<b>61</b>
4.1 Mimoresortní.....	61
4.2 Resortní.....	61

## **II. Empirická část**

**5 Empirický průzkum.....66**

**6 Závěr.....102**

**Literatura a prameny.....104**

**Přílohy.....107**

## ÚVOD

V současné době proběhla v rámci novodobé armády České republiky jedna z nejdůležitějších činností – profesionalizace. Profesionalizace vymezuje oblast pracovní či jiné činnosti, která u člověka vymezuje to, že danou činnost vykonává jako své povolání. K neméně podstatným změnám došlo i v oblasti vojenského školství, které též procházelo rozsáhlou reorganizací. Armáda AČR i nadále rozvíjí vzdělávání, odbornost a kvalifikaci svých příslušníků. Jedině všestranný rozvoj osobnosti vojenského profesionála, může zkvalitnit armádu jako celek, její bojeschopnost, přizpůsobivost a připravenost.

Problematiku vzdělávání v AČR a především srovnání studenta střední a vysoké školy vojenské a civilní a jeho přínos pro armádu, jako voják na velitelské funkci se zaujetím sleduji a jako student kombinovaného studia na vysoké škole se zajímám o problematiku vzdělávání v armádě. Může být student civilní školy pro něco tak speciálního jako jsou ozbrojené složky dostatečně profesionální? Nebo je pro armádu lepší a odbornější absolvent vojenských škol? Jaké jsou možnosti a příležitosti obou typů absolventů? Na čí straně jsou výhody a nevýhody? Právě z důvodu zodpovězení těchto otázek se volba tohoto tématu, pro mou diplomovou práci, přímo nabízela.

Jeden z hlavních prostředků dosahování požadovaných schopností armády je proces zahrnující výchovu, vzdělávání a výcvik příslušníků AČR.

Tento proces v sobě zahrnuje individuální a kolektivní formy přípravy a strukturálně je členěn na přípravu jednotlivců, velitelů, příslušníků štábu a jednotek. Všichni vojáci, štáby a jednotky by si měli uvědomit, že dosažená úroveň jejich individuální kvalifikace, kolektivní sladění, bojového mistrovství a morálních kvalit umožňuje naplnit základní poslání armády.<sup>1</sup>

Příprava příslušníků AČR sebou nese řadu speciálních požadavků, které nelze převzít z jiné oblasti lidské činnosti. Existuje opravdu jen velice málo srovnatelných profesí, jenž by vyžadovaly při plnění úkolů dobrovolně riskovat nebo dokonce obětovat vlastní život. Proto příprava příslušníků AČR má tři vzájemně se prolínající a neoddělitelné složky – výchovu, vzdělávání a výcvik. Teprve jejich vzájemným propojením je možné dosáhnout harmonického rozvoje osobnosti skutečného vojenského profesionála.<sup>2</sup>

---

1 Armádní generál Ing. Štefka, P. *Příprava příslušníků AČR* PUB 70-01-01. Praha: Správa doktrín ŘeVD Vyškov, 2007. s. 3

2 Armádní generál Ing. Štefka, P. *Příprava příslušníků AČR* PUB 70-01-01. Praha: Správa doktrín ŘeVD Vyškov, 2007. s. 11

## **Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je především identifikovat možnosti a bariéry provázející počáteční přípravu a další vzdělávání vojenských profesionálů, srovnat výstupní profil neboli kompetence absolventů civilních a vojenských škol s ohledem na jejich využitelnost ve vojenské kariéře, zjistit do jaké míry se armádě vyplatí investovat především do středních vojenských škol a zda jsou absolventi těchto škol lépe uplatnitelní pro odbornou vojenskou profesi než absolventi civilní. U absolventů civilních škol, zůstává otázkou, zda je jejich vzdělání dostačující pro tzv. profesionalizaci armády. Na tuto otázku, a na otázky s tím související, se budeme snažit v následujících kapitolách nalézt odpověď a prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření navrhnout i neoptimálnější způsob řešení.

Předkládaná práce by měla vymezit a objasnit představy o tom, co vše zahrnuje proces vzdělávání v profesionální Armádě a to především z pohledu vojenských škol, kurzů a rekvalifikací, které jsou nejdůležitějším stavebním prvkem výstavby moderní armády. Je nutné podotknout, že výstavba profesionální armády s sebou přináší zvýšené potřeby na odbornost a vzdělání každého příslušníka AČR.

Následující text se bude snažit odpovědět na otázku, do jaké míry jsou pro armádu perspektivnější, přínosnější a ekonomičtější právě absolventi vojenských škol. V práci jsou nastíněny mimo jiné i některé teoretické přístupy v oblasti získávání pracovníků a jejich vzdělávání.

Výstupem diplomové práce bude shrnutí základních přínosů a základních nedostatků současného stavu, z jejichž výsledků a výsledků získaných dotazníkovým šetřením bude navrženo neoptimálnějšího řešení v oblasti vzdělání a vzdělávání vojenských profesionálů. Taktéž bude navržen efektivní systém vzdělávání a to jak ve vztahu k resortním, tak mimoresortním vzdělávacím zařízením, která budou tuto oblast zabezpečovat.

Vzdělávání v rámci armády české republiky je velice složitý dlouhodobý proces, který při efektivním využití vhodných vzdělávacích postupů přinese výsledky v podobě zabezpečení obrany České republiky na srovnatelné úrovni se státy, které jsou v NATO již delší dobu.

## **Struktura diplomové práce**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. Teoretická část obsahuje 4 kapitoly, empirická pak další 2 kapitoly.

První kapitola teoretické části je věnována teoretickému ukotvení řešené oblasti. Tato část se zabývá vymezením základních pojmů, historickým pohledem na AČR, její charakteristikou a strukturou a v neposlední řadě i okrajově kariérovým řádem, který do jisté míry též souvisí se vzděláváním jednotlivců v AČR. Druhá a třetí kapitola je věnována problematice systému vzdělávání, rekrutace, rekvalifikace a čtvrtá kapitola se zabývá mimoresortními a resortními druhy vzdělávacích aktivit, které jsou beze sporu velice důležitým prvkem při vzdělávání v AČR.

Empirická část mapuje současnou situaci v oblasti vzdělávání vojenských profesionálů, postihuje jejich vzdělávací potřeby a postoje k dalšímu vzdělávání.

Na základě provedených analýz v teoretické části práce, na základě výstupů empirické části a v souladu se stanovenými cíli je v poslední kapitole provedeno souhrnné zhodnocení výsledků a cílů práce a jsou zde nastíněny možnosti řešení problémů dalšího vzdělávání v této profesi.

## **Použité metody**

Ke zpracování každé vědecké práce je zapotřebí použít určité vědecké metody, tyto se volí nejen podle stanovených cílů práce, ale i podle určité tvůrčí vyspělosti zpracovatele. Vzhledem k těmto předpokladům bylo použito následujících vědeckých metod: <sup>3</sup>

1. popisná
2. analýza
3. zobecnění
4. řízený rozhovor
5. dedukce
6. dotazníkové šetření

Popisná metoda se společně s analýzou prolíná celou prací. Pro vysvětlení metod systému vzdělávání bylo využito analýzy, která nám umožňuje hlouběji proniknout do zkoumané problematiky.

---

3 URBANOVÁ, R., HARAŠTA, P. *Základy písemné komunikace*. 2. vydání. Vyškov: VVŠ, 1997, s. 46



Pro získání většího množství informací bylo využito odborné literatury, vždy na dané téma a řešenou problematiku, z které byly metodou zobecnění vybrány ty informace, které jsou nejpodstatnější. Tato metoda je použita v dalších kapitolách jsme získávali informace od některých příslušníků AČR a od odborníka z praxe Náčelníka personálního oddělení velitelství společných sil. Navíc zde byla použita metoda dedukce.

Tyto metody byly použity vždy jednotlivě, avšak ve všech případech v návaznosti na zkoumanou problematiku. Při empirickém výzkumu je použita metoda dotazníkového šetření, která nám dala možnost nastínit výsledky, kterých se snaží práce dosáhnout.

Metody, kterých bylo použito při zpracování práce, umožnily hlouběji proniknout do problematiky a daly předpoklady pro pochopení základních principů profesionalizace AČR, procesů probíhajících v rámci náboru v AČR a podrobněji získat orientaci v činnostech souvisejících se vzděláváním vojenských profesionálů..

### **Práce s odbornou literaturou a prameny**

Při zpracování diplomové práce byla použita odborná andragogická literatura, především z oblasti řízení lidských zdrojů a současně vzhledem ke specifice tématu bylo také nutno čerpat z oborových a vnitroresortních publikací, tedy vyhlášek, zákonných norem a koncepcí.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADNÍ ASPEKTY PROBLEMATIKY AČR

### 1.1 Charakteristika a struktura AČR

Armáda české republiky je hlavní složkou ozbrojených sil, které si stát vytváří k zajištění své bezpečnosti. Vrchním velitelem ozbrojených sil České republiky je prezident. Ozbrojené síly se dělí na armádu České republiky (AČR), Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.<sup>4</sup>

Připravovat se k obraně republiky a chránit ji proti vnějšímu napadení je jedním z hlavních úkolů ozbrojených sil. Ozbrojené síly plní také úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků České republiky o společné obraně proti napadení, podílení se na mírových operacích, záchranných a humanitních akcích.

Příslušníkem ozbrojených sil je voják. Vojáci se využívají také ke střežení objektů důležitých pro obranu státu, k plnění úkolů při ochraně státních hranic, k zabezpečení vnitřního pořádku a bezpečnosti, dále mohou pomáhat při záchranných pracích při pohromách, které mohou ohrožovat životy a zdraví.

Povinností každého vojáka je složit vojenskou přísahu v místě vojenského útvaru, ústavu, školy, zařízení nebo na jiných významných místech za účasti představitelů orgánů státní správy, samosprávy a rodinných příslušníků.<sup>5</sup>

Vojenská přísaha zní:

„Já, voják ozbrojených sil, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice.

Budu vojákem statečným a ukázněným a budu plnit ustanovení vojenských předpisů. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně a připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti vnějšímu napadení.

Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život.

Tak přísahám!“

---

4 Základní řád ozbrojených sil České republiky. Praha: 2001, s.5

5 Základní řád ozbrojených sil České republiky. Praha: 2001, s.129

AČR je nedílnou součástí demokratické společnosti a představuje rozhodující složku ozbrojených sil. Armáda se připravuje k tomu, aby byla schopna samostatně nebo s alianční podporou účinně reagovat na všechny bezpečnostní hrozby vojenského i nevojenského charakteru, ohrožující zájmy státu a NATO na vlastním, spojeneckém a případně i jiném teritoriu.<sup>6</sup>

Ozbrojené síly České republiky dělíme na Velitelství společných sil, Pozemní síly, Vzdušné síly, Velitelství výcviku – Vojenská akademie.

Velitelství společných sil – společné síly Armády České republiky slouží především k zajištění, vytváření, přípravy, rotace a rozpouštění úkolových uskupení určených pro řešení taktických nebo operačně taktických úkolů na území našeho státu i mimo něj a slouží i k plnění dalších stanovených úkolů na území ČR.

Velitelství společných sil má sídlo v Olomouci.

Pozemní síly – k vedení obranné a útočné činnosti, ochraně komunikací, objektů a prostorů mimo oblast přímé bojové činnosti, udržování klidu a pořádku a ochraně civilního obyvatelstva při mírových operacích, k posílení ochrany státní hranice a k plnění úkolů ve prospěch policie ČR slouží pozemní síly.

Pozemní síly se významně podílely na záchraně lidských životů a majetku při povodních v červenci roku 1997, v roce 2002 a 2009 i při následné likvidaci škod způsobených povodněmi.

Struktura pozemních sil:<sup>7</sup>

#### *4. brigáda rychlého nasazení Žatec*

- 41. Mechanizovaný prapor Žatec
- 42. Mechanizovaný prapor Tábor
- 43. Výsadkový mechanizovaný prapor Chrudim
- 44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec

#### *7. mechanizovaná brigáda Hranice*

---

6 Zákon č. 219/1999Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

7 Ministerstvo obrany, Armáda České republiky.[online]. c2004, [cit.2011-2-12]. dostupné z <http://www.acr.army.cz/>

- 71. mechanizovaný prapor Hranice
- 72. mechanizovaný prapor Přeaslavice
- 73. tankový prapor Přeaslavice
- 74. lehký motorizovaný prapor Bučovice

*13. dělostřelecká brigáda Jince*

- 131. dělostřelecký oddíl Jince
- 132. dělostřelecký oddíl Jince

*14. brigáda logistické podpory Pardubice*

- 141. zásobovací prapor
- 142. prapor oprav

*15. ženijní brigáda*

- 151. – 153. ženijní prapor
- samostatná záchranná rota – Rakovník
- samostatná záchranná rota - Olomouc

*31. brigáda chemické a biologické ochrany Liberec*

- 311. středisko
- 312. středisko
- 314. centrum

*53. brigáda průzkumu a elektronického boje*

- 102. průzkumný prapor Prostějov

*101. spojovací prapor Lipník nad Bečvou*

Vzdušné síly AČR – hlavním úkolem této složky je zabezpečit nedotknutelnost vzdušného prostoru České republiky, který je zajišťován v rámci NATINADS a v případě potřeby prostředky národního posilového systému obrany ČR. Vzdušné síly slouží i k podpoře pozemních sil, k zabezpečení mobility vojsk, možnosti provedení rychlého manévru a k zabezpečení úkolu přepravy.

Struktura vzdušných sil:<sup>8</sup>

- 21. základna taktického letectva Čáslav
- 22. základna letectva Náměšť nad Oslavou
- 23. základna vrtulníkového letectva Přerov
- 24. základna dopravního letectva Praha – Kbely
- 25. protiletadlová raketová brigáda Strakonice
- 26. brigáda velení, řízení a průzkumu Stará Boleslav
- Správa letiště Pardubice

## 1. 2 Historický pohled na AČR

Tradice jsou součástí vnitřní integrity armády a na konkrétních příkladech dokumentují její vnitřní kulturu. Odvíjejí se od československých legií, československé armády před druhou světovou válkou, vojenského odboje a od činnosti československých zahraničních jednotek za druhé světové války a navazují na činnost našich jednotek v zahraničních misích po roce 1989.

Vojenská základní služba byla z historického pohledu v českých zemích velkým mezníkem, kupříkladu v roce:

**1649** - Vznikla první stálá armáda v českých zemích (součást rakouské armády). Císař Ferdinand III. ponechal několik pluků v trvalé službě. Do armády vstupovali vojáci dobrovolně, ale upisovali se na doživotí. Pokud se neválčilo, mohli odcházet na dlouhodobou dovolenou, která trvala i několik let.

**1781** - Josef II. zavedl vojenskou povinnost pro nejchudší vrstvy. Osvobozena byla šlechta, duchovní a inteligence. Verbování nahradily odvody (často násilím); služba byla nadále doživotní, zůstaly dlouhodobé dovolené.

---

<sup>8</sup> Ministerstvo obrany, *Armáda České republiky*. [online]. c2004, [cit.2011-2-12]. dostupné z <http://www.acr.army.cz/>

**1802** - Konec doživotní služby. U pěchoty se zkrátila na deset let, u jezdeckva na 12 let a u dělostřelectva na 14 let.

**1868** - Branný zákon zavedl všeobecnou brannou povinnost. Od té doby se povinná vojenská služba v českých zemích týkala většiny mužské populace. Délka služby byla stanovena na tři roky, u námořnictva na čtyři. Potom následovalo sedm let zálohy a dva roky v takzvané zeměbraně.

**1920** - V samostatném Československu byl vyhlášen branný zákon zahrnující všeobecnou brannou povinnost. Délka služby byla stanovena zpočátku na 14 měsíců, ovšem dočasně prodloužena. Od roku 1924 se sloužilo 18 měsíců a od roku 1933 s ohledem na mezinárodní situaci dva roky. Po ukončení základní vojenské služby byl každý povinen absolvovat čtyři cvičení v celkové délce 14 týdnů, důstojníci a rotmistři pět měsíčních cvičení.

**Po roce 1945** - Až na drobné změny zůstal v platnosti branný zákon z doby předmnichovské republiky. Branná povinnost vznikala v 17 letech, k odvodu se chodilo v 19, na dvouletou službu se nastupovalo ve 20. roce. Existovala řada výjimek - pro studenty, kteří překročili jistou věkovou hranici, na letní uvolnění či na zkrácení na pět měsíců měli nárok muži, kteří byli jedinou zdatnou pracovní silou v hospodářství.

**1949** - Byl přijat nový branný zákon, který se v následujících desetiletích několikrát novelizoval. Stanovil délku základní vojenské služby pro muže od 17 do 60 let na 24 měsíců.

**1990** - První novela branného zákona po roce 1989 stanovila délku základní vojenské služby na 18 měsíců a uzákonila možnost civilní služby.

**1993** - Novela branného zákona zkrátila délku základní vojenské služby na 12 měsíců. Roční vojna zůstala i v novém branném zákoně z roku 1999.

**15. května 2003** - Ministr obrany Jaroslav Tvrdík předložil vládě záměr zrušit základní vojenskou službu k 31. prosinci 2004.

**12. listopadu 2003** - Vláda schválila reformu armády, podle níž základní vojenská služba skončí závěrem roku 2004.

**30. března 2004** - Na vojnu nastoupilo posledních 878 branců.

**22. prosince 2004** - Do civilu odešli poslední vojáci v základní vojenské službě.

**Od 1. ledna 2005** je AČR plně profesionální. Zůstane zachována branná povinnost, ta může být vyžadována pouze při ohrožení státu nebo za válečného stavu.<sup>9</sup>Základní vojenská služba pravděpodobně již nikdy existovat nebude.

**1. ledna 2011** se AČR svojí strukturou přibližuje organizační struktuře členským státům NATO. V rámci těchto organizačních změn došlo k ekonomickým úsporám v důsledku celosvětové ekonomické krize.

### **1. 3 Kariérový řád**

Kariérový řád je nařízení, které se zabývá výběrovým procesem vhodných kandidátů ke služebnímu poměru vojáka z povolání a jeho služebnímu růstu. Je prováděno v souladu s platnými zákonnými a právními normami, jenž se týkají personální práce s vojáky z povolání v AČR. V souladu s principy budování funkčních profesionálních ozbrojených sil je nezbytné vytvořit nové adekvátní prostředí pro další kariéru vojáků. Každý voják ve služebním poměru by měl předem znát možnosti svého kariérového růstu. Hlavním cílem kariérového řádu je stanovit závazná pravidla provádění výběru pro efektivní řízení kariéry vojáků, zabezpečit jejich přípravu pro další výkon služby a služební zařazování na systemizovaná místa se stanovenou vyšší hodností. Základem kariérového řádu je stanovit jasné podmínky k realizaci objektivního a přehledného výběru vojáků. Jde tedy především o zavedení soutěživého, konkurenčního prostředí, které je založené na objektivnosti komisionálního výběru podle stejných kritérií stanovených pro všechny vojáky.<sup>10</sup>

---

9 *Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.*

10 *Koncepční zásady kariérového řádu. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010, s.2*

## Obecné zásady kariérového řádu:<sup>11</sup>

---

1. Kariéra vojáka je zahájena jeho prvním služebním zařazením u útvaru a zařízení AČR.
2. Povolání do služebního poměru se uskutečňuje na základě výběru, který s uchazeči provádějí střediska pro výběr personálu.
3. Do služebního poměru je voják povolán na dobu určitou pouze na základě splněných podmínek stanovených právním předpisem.
4. Doby trvání služebního poměru lze měnit v jeho průběhu pouze po vzájemné dohodě služebního orgánu a vojáka.
5. Voják v průběhu služebního poměru vykonává službu podle potřeb ozbrojených sil.
6. Stanoví se způsob a podmínky zařazení do hodnostního sboru, služební zařazení na systemizované místo se stanovenou vyšší hodností a postupu v hierarchii systemizovaných míst.
7. Ke každému místu jsou v rámci systemizace přiřazeny kvalifikační předpoklady, požadavky a vojenská odbornost.
8. V průběhu služebního poměru se vojákově poskytuje potřebné vzdělání a odborná příprava podle potřeb ozbrojených sil a schopností vojáka.
9. Vojákově je vyplácen služební plat podle zvláštních právních předpisů.
10. Vojákově je možné poskytnout před zánikem služebního poměru rekvalifikaci.
11. Vojákově zaniká služební poměr z důvodů stanovených právním předpisem.
12. V závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jejich zániku se vojákově po skončení služebního poměru poskytují výsluhové náležitosti.
13. Právní úkony ve věcech služebního poměru provádějí s vojáky služební orgány na základě zmocnění ministrem obrany, popřípadě prezidentem České republiky. Těmito služebními orgány jsou velitelé, náčelníci, ředitelé a jiní vedoucí zaměstnanci.
14. Personální orgány připravují a realizují úkony velitelů ve věcech služebního poměru v souladu s jejich působností.
15. Služební a hodnostní postup v kariéře vojáka se realizuje v rámci příslušných odborností a hodnostních sborů podle druhů vojsk a skupin příbuzných odborností.

---

11 Koncepční zásady kariérového řádu. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010, s.2



16. V případě potřeby ozbrojených sil je možný přestup do kariéry vyššího hodnostního sboru a jmenování do první hodnosti v tomto hodnostním sboru při splnění zákonem stanovených podmínek.
17. Přestup do kariéry jiného druhu vojska nebo skupiny odborností jen možný po získání příslušné odbornosti. Vojenskou odbornost lze získat absolvováním studia v příslušném oboru nebo v odborném kurzu.
18. Kariéry jednotlivých druhů vojsk, specialistů a málopočetných odborností mohou obsahovat určité odlišnosti podle druhu služby. Služební orgány zodpovědné za řízení své odbornosti stanovují podmínky služební kariéry ve své působnosti.
19. Výběr vojáků ke služebnímu zařazení na systemizované místo se stanovenou vyšší hodností (služebnímu zařazení na místo s vyšší hodností) a stanovení jejich pořadí pro služební zařazení na místo se stanovenou vyšší hodností provádějí výběrové komise. Svě závěry předkládají oprávněným služebním orgánům k rozhodnutí.“

Profesionální kvality vojáka jsou posuzovány podle následujících kritérií:<sup>12</sup>

a: průběh služby (zastávaná systemizovaná místa a dobu, ve které v nich voják pracoval

b: velitelské schopnosti vojáka

c: odborné kvality vojáka

d: schopnosti vojáka

e: hodnocení vojáka podle služebního hodnocení (jak plní úkoly, jak je schopný reagovat na změny...)

- kvalifikační předpoklady
- kvalifikační požadavky
- jazykové znalosti
- další kurzy, které rozvíjely profesní kvality vojáka

---

<sup>12</sup> *Metodické pokyny*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010, s. 8

**Stupeň vzdělání stanovený pro služební zařazení na systemizované místo se stanovenou vyšší hodností.**

Požadavky na nejnižší dosažené vzdělání u jednotlivých systemizovaných míst se stanovenou vyšší hodností do hodností v hodnostním sboru:<sup>13</sup>

- a) mužstva se stanovenou hodností vojín a svobodník je základní vzdělání,
- b) poddůstojníků se stanovenou hodností desátník a četař je střední odborné vzdělání,
- c) poddůstojníků se stanovenou hodností rotný je úplné střední nebo úplné střední odborné vzdělání,
- d) praporčíků se stanovenou hodností rotmistr až nadpraporčík je úplné střední nebo úplné střední odborné vzdělání,
- e) praporčíků se stanovenou hodností štábní praporčík je vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,
- f) nižších důstojníků se stanovenou hodností poručík až kapitán je vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,
- g) vyšších důstojníků se stanovenou hodností major, podplukovník, plukovník je vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,
- h) generálů je vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.“

---

<sup>13</sup> Koncepční zásady kariérního řádu. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010, s. 7

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Základní aspekty řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní aktivity řízení lidských zdrojů patří : <sup>14</sup>

- nábor a výběr
- výcvik a rozvoj personálu
- plánování řízení lidských zdrojů
- uzavírání smluv
- zajišťování slušného zacházení
- zajišťování rovných příležitostí
- posuzování výkonu zaměstnanců
- poradenství pro zaměstnance
- zaměstnanecké výhody
- odměňování a příjem zaměstnanců
- zdraví a bezpečnost
- pracovní kázeň jednotlivců
- zacházení se stížnostmi
- propouštění
- řešení nadbytečnosti personálu
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců

Užívání pojmu řízení lidských zdrojů se poprvé objevilo v 80 letech a narůstalo na síle v letech 90. letech. Rozsah jeho aktivit a význam zkoumalo již mnoho autorů. V literatuře jen těžko nalezneme jeho definitivní popis a nějakou konkrétní definici. Byly ovšem rozlišeny jednotné hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů a těmi jsou: <sup>15</sup>

- zdůrazňovat důležitost přijetí strategického přístupu
- převládající roli mají linioví manažeři
- organizační politika musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace

---

14 FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 5

15 FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 11 – 12

- je přijata základní filozofie, která zdůrazňuje konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí
- ve vztazích mezi řídicími pracovníky a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii, kterou lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možno aplikovat na charakteristiku řízení lidských zdrojů. Obecně rozlišujeme mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.<sup>16</sup>

Tvrký přístup znamená, že lidské zdroje budou získávány, rozmisťovány a uvolňovány, tak, jak to vyžadují plány společnosti. Je brán zřetel na potřeby lidských zdrojů, jsou zdůrazňovány kvantitativní aspekty.

Měkký přístup upřednostňuje získávání konkurenční přednosti prostřednictvím pracovní síly bez ohledu na to, zda se jedná o personál na plnou nebo částečnou pracovní dobu, na stálý nebo částečný úvazek. Veškerý potenciál musí být hlavně neustále vzděláván a rozvíjen. Jsou rozvíjeny především programy založené na znalostech behaviorálních aspektů lidí při práci.<sup>17</sup>

Jedním z nejdůležitějších aspektů řízení lidských zdrojů jsou bezpochyby jeho cíle. Obecným cílem je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle a to především v oblasti:

- zabezpečování a rozvoje pracovníků – zajistit, aby si organizace udržela a získala kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. A toho lze dosáhnout uspokojováním budoucích potřeb pracovních sil a rozvíjet jejich podstatné schopnosti. Měli by jim být poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji
- oceňování pracovníků – oddanost a motivaci pracovníků jejich odměňováním
- vztahů – vytvářet takové pracovní klima, které bude udržovat produktivní a harmonické vztahy na pracovišti a v němž bude vzkvétat týmová práce.<sup>18</sup>

16 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 29

17 FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 13

18 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 28

Je nutné si uvědomit, že dobře fungující tým a pracoviště se vyznačují spíše vzájemnou úctou a uznáním než ostrými lokty a prosazováním osobních zájmů a nejdůležitějším prvkem je v tomto případě především vzájemný komunikace.<sup>19</sup>

K problematice řízení lidských zdrojů by bylo vhodné se alespoň okrajově seznámit s některými základními modely řízení lidských zdrojů.

### Model shody

Patří mezi jeden z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Vychází z předpokladu, že systém lidských zdrojů a struktura organizace by měli být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří 4 procesy vykonávané ve všech organizacích:

- výběr
- hodnocení
- odměňování
- rozvoj

### Harvardský systém

Vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, jen tehdy, když si manažeři dokážou vytvořit názor na to, jak vidět své pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Podle harvardské školy má řízení lidských zdrojů dva charakteristické rysy:

- linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky
- personální útvar bude formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí a realizují personální činnosti, tak aby se vzájemně propojovaly

Tento model měl na teorii a praxi řízení lidských zdrojů podstatný vliv.

### Model nejlepšího postupu

Nebo-li model nejlepšího výsledku, zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení kontroly nad kulturou lidí v organizaci.

---

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17

## Kontingenční model

Soustřeďuje se na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.<sup>20</sup>

Pokud se zmiňujeme v této kapitole o základních aspektech řízení lidských zdrojů nesmíme opomenut pojmy jako poslání a cíle organizace, které bezesporu patří mezi základní stavební kameny této problematiky.

Poslání organizace je ve své podstatě důvod existence organizace. Poslání každé organizace se konkretizuje ve vizích a cílech. Cíle mají racionální charakter a vize spíše emocionální a volní charakter. Vize je jasná a konkrétní představa budoucího stavu a vedoucí, který chce vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené.

Cíle organizace můžeme dělit na organizační a další typy cílů. Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému chce organizace dospět. Cíle jsou velmi důležité, protože poskytují členům jasný směr, kterým se mají pohybovat. Cíl je ve své podstatě pro organizaci ideálem. Je atraktivnější než současná realita. Mezi další typy cílů patří např. cíle strategické, operativní, operační atd.<sup>21</sup>

## **2.2 Plánování**

Plánování je základním východiskem každé manažerské funkce. Zahrnuje především výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Vytvoření plánu poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů. Plánování lze chápat jako most mezi tím, kde jsme a kde bychom chtěli být. Plánování:<sup>22</sup>

- přispívá k dosažení záměrů a cílů
- je prioritní mezi manažerskými úlohami
- vztahuje se na veškeré aktivity
- umožňuje efektivní provádění činností

Rozlišujeme mezi měkkým a tvrdým plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho hlavním úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty lidí.

---

20 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 30-33

21 BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1984, s. 45-47

22 KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 118

Měkké plánování je zaměřeno spíše na vytváření a formování kultury organizace. Měla by existovat propojenost mezi cíly podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků. Plánování můžeme shrnout do třech základních kroků:<sup>23</sup>

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky)
- předvídání budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky)
- sestavování plánů, které mají sladit nabídku a poptávku

Obecně se dá konstatovat, že manažeři (v různých oblastech podnikání) by při plánování měli vycházet ze stejných nebo alespoň podobných kroků a pravidel.

Malé plány bývají obvykle jednodušší a lépe realizovatelné než plány větších rozměrů.

#### 1. Uvědomování si příležitostí

Předchází skutečnému plánování a není tedy součástí plánovacího procesu, ale je jeho skutečným začátkem. Je důležité se nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí a znát dobře situaci z hlediska silných a slabých stránek, vědět které problémy je třeba řešit, a také znát, co se tím dá získat.

#### 2. Stanovení cílů

Je druhým krokem při plánování. Cíle se stanovují jak pro celý podnik tak i pro každou jeho podřízenou pracovní jednotku. Cíle mohou být dlouhodobé i krátkodobé. Každý manažer by měl mít možnost přispívat svými náměty při určování svých vlastních cílů a cílů podniku.

#### 3. Vývoj předpokladů

Jde o takové předpoklady, týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Prognózování hraje jednu z nejdůležitějších rolí při vytváření předpokladů (jaké ceny? jaké výrobky? Jak velký bude prodej? atd.). Manažeři mají obvykle k dispozici mnoho zdrojů pro stanovení předpokladů, týkající se jejich podniku.

#### 4. Určování alternativních postupů

Znamená, hledat a zkoumat alternativní postupy činností, které se zdají být reálné. Největším problémem paradoxně nebývá nalézání alternativ, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další analýzu.

#### 5. Hodnocení alternativních postupů

Znamená hodnocení alternativ z hlediska určených předpokladů a z hlediska vytyčených cílů. Některé postupy se mohou zdát ziskové, ale vyžadují značné finanční výdaje a doba

---

23 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 330

návratnosti vložených finančních prostředků je dlouhá, jiní jsou naopak málo ziskové, ale mohou vyhovovat z hlediska dlouhodobých cílů firmy.

#### 6. Výběr postupu

Je okamžik, kdy jen plán přijat – skutečný okamžik rozhodování.

#### 7. Formulování odvozených plánů

Odvozené plány bývají obvykle požadovány na podporu hlavního plánu

#### 8. Numerizování plánů pomocí rozpočetnictví

Jedná se o převedení plánu do číselné podoby pomocí rozpočtů. Celkový rozpočet zahrnuje souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátou a rozpočet hlavních bilančních položek, jako je hotovost a kapitálové výdaje.<sup>24</sup>

Základní složkou plánování je především rozhodování, výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činností. Existuje mnoho různých plánů, stejně jako jejich smyslů či poslání. Manažeři by si měli hlavně uvědomit příležitosti, stanovit cíle a vytvořit předpoklady, dále vyhodnocovat alternativní možnosti postupu činností a výběr vhodné alternativy. Musí vypracovat podpůrné plány a navrhnu rozpočet a všechny tyto činnosti by měli být vykonávány s ohledem na celkové okolí.

Plánování lze aplikovat i na problematiku vzdělávání. Řeší otázku rozpočtu, časového plánu, počet pracovníků, kterých se vzdělávání bude týkat, zvolí se oblast, metoda a rozsah školení. Plán přechodu z aktuálního stavu na stav cílený.

K tomu si musíme položit několik otázek:<sup>25</sup>

- co má být obsahem a cílem vzdělávacího programu?
- koho budeme vzdělávat?
- jaké budou nejhodnější metody?
- kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
- kde se bude vzdělávání odehrávat?
- jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
- Jak budeme zjišťovat účinnost (efektivnost) vzdělávacího programu?

---

24 KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vydání. Praha.: Victoria Publishing ,1993, s. 129-132

25 DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Key Publishing, 2008, s. 115



Vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu je velmi obtížné. Jak stanovíme kritéria hodnocení efektivnosti, nebo jak srovnáme vynaložené finanční náklady s efektivitou získaných znalostí?

Této problematice se budeme hlouběji věnovat v kapitole 3.2 Vzdělávání vojenských profesionálů profil v sekundární sféře.

## 2.3 Nábor pracovníků

Náborové akce jsou jedním z období, kdy organizace má přímý kontakt s okolním světem. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tým, že poskytují zásobu uchazečů, z nichž si pak specialisté mohou vybírat. Mezi cíle náboru patří:<sup>26</sup>

- získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa
- používat a dávat najevo užívání slušného postupu
- zajišťovat, aby náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a k image organizace
- provádět nábor účinným a nákladově efektivním způsobem

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:<sup>27</sup>

- definování požadavků – příprav popis pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
- přilákání uchazečů – prozkoumání různých zdrojů uchazečů, inzerování, využití agentur atd.
- Vybírání uchazečů – třídění žádostí, testování, pohovory...

### Definování požadavků

Počet lidí, které organizace potřebuje by měli být jasně definovány. Každé nově vytvořené pracovní místo by mělo být důkladně prověřeno, zda je ekonomicky efektivní a nezbytné. Každé nové pracovní místo musí být také jasně definováno, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce, hlavní činnosti a úkoly. Důležité je i informovat uchazeče o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje. Déle by se měli jasně definovat požadavky na uchazeče, na jeho schopnosti, na dosažené vzdělání a v neposlední řadě i na kritéria,

---

26 FOOT, M. , HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 55

27 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 353

na základě kterých bude vybíráno. Nový pracovník může být vybírán na základě následujících požadavků:

- schopnosti – co zná, co umí, vlohy, dovednosti
- odborná příprava a výcvik
- zkušenosti, praxe
- zvláštní požadavky – u některých pracovních míst musí být uchazeč úspěšný v určitých oblastech
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba ....
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit požadavky uchazečů

Měla by být přesně stanovena specifikace pracovního místa. Vzdělání, kvalifikace, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svoji práci. Specifikace vzdělání definuje znalosti a dovednosti, které jsou nutné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Je to základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje.<sup>28</sup>

Jedině kompletní analýza pracovního místa poskytuje a vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.<sup>29</sup>

#### Přilákání uchazečů

Jde o rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, pokud nejsou vhodné uchazeči uvnitř organizace, pak hlavními zdroji uchazečů jsou – inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

#### Vybírání uchazečů

Po uveřejnění nabídky a shromáždění většího množství žádostí se postupuje podle následujícího pořadí:

- vytvoří se seznam uchazečů

---

28 ARMSRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 211

29 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003, s.40

- každému uchazeči se zašle standardní písemné poděkování aniž by bylo učiněno jakékoli rozhodnutí o odmítnutí či přijetí
- uchazeč může být vyzván k doplnění informací (podnikový dotazník, průvodní dopis, životopis)
- uchazeči se porovnávají podle klíčových kritérií specifikace pracovního místa a jsou tříděni do tří kategorií – přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní
- přijatelní uchazeči dále prochází sítí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a vedoucí manažer obsazovaného pracovního místa
- sestaví se program pohovorů
- uchazeči se pozvou k pohovoru
- na závěr se znova projde seznam přijatelných a uchazečů na hranici přijatelnosti, kteří nebyli pozváni k pohovoru a zváží se, zda by neměli být zařazeni do rezervy<sup>30</sup>

K výběru pracovníků na požadované pracovní místo se dá použít několika metod. Jsou to – pohovor, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) a testy pracovní způsobilosti.

Můžeme mít několik typů pohovorů. Individuální pohovory, pohovorové panely, výběrové komise.

Individuální pohovor je nejběžnější formou pohovoru. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem vedoucího pohovoru a uchazečem. Pohovorové panely je skupina dvou a více lidí (personalista, linioví manažeři), kteří se sešli, aby provedli pohovor s uchazečem. Výběrové komise bývají mnohem oficiálnější a větším pohovorovým panelem svolaným orgány podniku.

Assessment centre nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tvoří ho řada postupů s následujícími pravidly:<sup>31</sup>

- největší pozornost se soustřeďuje na chování
- používají se různé úkoly, které simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy
- výkon je měřen hned v několika rovinách z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétní pracovní místo

30 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 353-366

31 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 370-371

- několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla možná interakce (vzájemné působení) mezi nimi, a aby klima bylo otevřenější
- používá se větší počet hodnotitelů a pozorovatelů, nejlépe by měli být zapojeni všichni vedoucí pracovníci a všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni

Závěrečnou fází je potvrzení nabídky zaměstnání a přijetí uchazeče po absolvování příslušných lékařských vyšetření potřebných např. pro účely zdravotní způsobilosti na patřičné pracovní místo.

## 2.4 Učební proces

### Učení na úrovni organizace, firmy

Podnikové vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů a plánovaného získávání zkušeností. Jedná se především o vzdělávání za chodu, učení se pomocí využití vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organizace mohla učit a rozvíjet musí fungovat jako celek, jedná se o prostředí, jehož jednotlivé části spolu spolupracují a komunikují, nejsou v něm žádné hranice typu „my a oni“. Dále organizace musí být otevřená vnějším i vnitřním podnětům.<sup>32</sup>

Základním cílem podnikového vzdělávání je dosažení cílů a úkolů organizace, prostřednictvím pracovníků které organizace zaměstnává. Vzdělávat znamená investovat do lidí prostředky za účelem dosažení lepšího výkonu a zvýšení jejich přirozených schopností.

### Funkce vzdělání:<sup>33</sup>

Vzdělávání v organizaci má tři cíle, respektive základní funkce

- Rozvinout schopnosti pracovníků a zvýšit jejich výkon.
- Zabezpečit růst lidí v organizaci tak aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být zabezpečena z vnitřních lidských zdrojů organizace.
- Snížit množství času potřebného k zácvičku a adaptaci nových pracovníků.

Odborná literatura rozlišuje tři základní systémy formování pracovních schopností:

<sup>32</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Key Publishing, 2008, s. 113

<sup>33</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Key Publishing, 2008, s. 114

- ✓ **Oblast všeobecného vzdělání** – formulují se při ní základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Oblast vzdělávání je orientovaná na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost.
- ✓ **Oblast kvalifikace** – je reakce na měnící se požadavky pracovních míst
  - orientace, je proces, během něhož se nový zaměstnanec zapracuje. Jedná se o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovoval požadavkům nového pracovního místa. Součástí tohoto formování je i seznámení se specifickými odbornými informacemi o pracovních postupech a technologiích.
  - doškolení, jedná se o prohloubení kvalifikace a pokračování odborné přípravy v souladu s novými požadavky na dané pracovní místo. Tyto požadavky bývají vyvolány technickými a technologickými změnami, požadavkem trhu nebo změnami metod managementu. Doškolení je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku.
  - přeškolení, jde o vzdělání, které vede k osvojení si nového povolání, nebo odlišných pracovních schopností od stávajících. Tato oblast probíhá u podniku jen z části. Zbytek rekvalifikace zajišťuje státní nebo místní instituce trhu práce. Mnohdy se aktivně zapojují i sami jednotlivci aby zvýšily své šance na trhu práce.
- ✓ **Oblast rozvoje** – je zaměřena na další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Jednotlivec si rozšiřuje znalosti a dovednosti, než jaké jsou nutné k výkonu stávající profese a přesahující meze jeho oboru. Pozornost je věnována formování osobnosti zaměstnance. Oblast rozvoje je směřována na budoucí použitelnost a kariéru zaměstnance. V této oblasti se výrazně projevuje vlastní iniciativa zaměstnance. Tento rozvoj má velký význam hlavně, pokud se jedná o řídicí pracovníky a specialisty.

## 2.5 Hodnocení pracovníků

Většina řídicích pracovníků projevuje nechuť k hodnocení podřízených i přesto že hodnocení je jedním z nejdůležitějších faktorů při řízení podniku. Každý pracovník (hlavně ti schopní) chce získat zpětnou vazbu o své pracovní činnosti. Většina pracovních činností je velmi dobře hodnotitelná.<sup>34</sup>

---

34 KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 375

Hodnocení lze chápat jako prostředek zvyšování motivace zaměstnanců a tím dosáhnout zvýšení jejich výkonu. Na druhou stranu nezodpovědný manager nekvalitním a hlavně nezodpovědným hodnocením může úplně rozbít pracovní morálku zaměstnanců a tzv. je demotivovat.

Takové pracovní prostředí je nežádoucí a vzniká v pracovních skupinách kde manager z nějakého důvodu upřednostňuje skupinu pracovníků aniž by respektoval jejich pracovní výkon. Musíme si uvědomit, že zaměstnanec nevnímá pouze oficiální druhy hodnocení, jako druh hodnocení se dá považovat i upřednostňování nebo zvýhodňování jednoho zaměstnance nad ostatními.

U zpracovávání objektivního hodnocení musíme vycházet z:

- plnění bodů pracovní náplně
- iniciativy zaměstnance
- schopnosti se učit a přizpůsobovat se
- schopnost kolektivního myšlení
- kreativita hodnocených

Metody hodnocení pracovníků mohou být formální i neformální. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, např. pochvalu nebo výtku. Nutno podotknout, že neformální hodnocení má stejně velký význam jako hodnocení formální. Formální hodnocení se třídí podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se zaměřují.

Podle času třídíme metody do třech skupin:

1. metody zaměřené na minulost – zaměřují se především na to, co se již stalo
2. metody zaměřené na přítomnost – orientují se na hodnocení aktuální situace
3. metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát

Někdy stačí rozdělit metody na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu je vázáno na odměňování a výstupem je pracovní cíl, hodnocení kompetencí je vázáno spíše na rozvoj a výstupem je cíl rozvojový.

Měla by být vždy volena taková metoda hodnocení pracovníka, která pokryje všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Toho lze z těžší dosáhnout v rámci jednoho hodnotícího cyklu. Proto se při hodnocení využívají i doplňující metody hodnocení.

Mezi základní metody hodnocení pracovníků patří :

- motivačně hodnotící pohovor
- MBO (řízení pomocí cílů)
- BSC (balance scorecard)

#### Motivačně hodnotící pohovor

Dělí se na dvě části. V první pracovník hodnotí sám sebe, ohlíží se na to co se stalo, ale současně se zaměřuje i na budoucnost. Otázky dostává pracovník minimálně 14 dní dopředu, aby se na ně mohl připravit. V druhé části hodnotí pracovníka nadřízený. Motivačně hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu. Tato metody bývá součástí naprosté většiny hodnotících systémů.

#### MBO a BSC

Jsou metody zaměřené na budoucnost a uplatňují se především při hodnocení výstupů. Tyto metody obsahují podobné přístupy a mají stejné základní prvky.

- Stanovení cílů – Jádrem procesu MBO, nejdříve se formulují dlouhodobé cíle a postupně se postupuje směrem dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k cílům individuálním.
- Plánování akcí a úkolů – specifikují se na to, jak toho má být dosaženo
- Sebeřízení – předpokladem úspěchu je kvalitní motivace a úsilí
- Průběžná pravidelná kontrola, koučování – jde především o sledování zpětné vazby k plnění dílčích úkolů

I tato metoda je velmi rozšířená a orientuje vedoucí pracovníky na operativu a na to, co je snadno měřitelné. Dále se ještě při hodnocení pracovníku využívají metody doprovodné např. metoda klíčové události, sociogram, hodnocení potencialu atd.<sup>35</sup>

## **2.6 Péče o zaměstnance**

Problematiku péče o zaměstnance upravuje zákoník práce, hlava šestá druhé části, ust, § 139 až § 148. Jde o péči o:

- pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců (§139)
- stravování (§ 140)

---

35 HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 55-60

- kvalifikaci zaměstnanců a jejich prostředků (§141 až §144)
- uložení svršků a dopravních prostředků
- zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnání po návratu do práce (§146 až 148)

Výše zmiňované normy mají spíše doporučující charakter a musí být konkretizovány zejména v kolektivních smlouvách.

#### Pracovní a životní podmínky a jejich odborný rozvoj

Každý zaměstnavatel má povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, odstraňovat práce, jenž jsou pro pracovníky rizikové a neúměrně namáhavé, udržovat a zlepšovat vzhled pracoviště. Zaměstnavatel tedy musí dbát nejen o bezpečnost práce, ale také o hygienická zařízení. Dále také zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost provozovat a udržovat zdravotnická zařízení.

#### Stravování

Podle původního znění práva měli zaměstnavatelé povinnost zřizovat vlastní závodní stravovací zařízení a provozovat je. Tato povinnost byla zákonem 74/1994 Sb., nahrazena jinou, daleko méně ekonomicky zatěžující povinností. Dnes je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách. Upravit pracovní dobu tak, aby se zaměstnanci mohli přiměřeným způsobem stravovat. Řada zaměstnavatelů svým zaměstnancům na toto stravování přispívá, např. formou stravenek.

#### Kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování

Kvalifikace je chápána jako souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují pracovníkovi výkon určitého povolání. Jestliže je zaměstnanec spokojen s dosavadním vzděláním, nelze mu právem ukládat, aby si ho zvyšoval. V případě, že jeho dovednosti nebudou na výkon práce stačit, může s ním zaměstnavatel ukončit pracovní poměr. Zaměstnavatel může kvalifikaci zvyšovat jestli je to nezbytné na výkon práce. Např. změnou technologie je potřeba zaměstnat někoho s vyšší kvalifikací. V tomto případě má zaměstnavatel dvě možnosti. Buď přijme na místo jiného zaměstnance s potřebnou kvalifikací nebo překvalifikuje stávajícího zaměstnance. Jestliže zaměstnanec vstupuje do práce bez jakékoli kvalifikace, musí mu zaměstnavatel zabezpečit získání potřebné kvalifikace, avšak pouze zaškolením či zaučením.



Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu o zvýšení kvalifikace. Dohodu nelze uzavřít, jestliže se jedná o prohloubení kvalifikace pro práci sjednanou v pracovní smlouvě, která je povinností zaměstnance. Dohoda může být uzavřena, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 100 000, -Kč. Výhoda spočívá zejména v tom, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci čerpání volna s náhradou mzdy ke studiu. Zaměstnanec je pak povinen po zvýšení kvalifikace odpracovat u zaměstnavatele sjednaný čas (nejdéle 5 let) nebo uhradit náklady, které zaměstnavateli v souvislosti se studiem vznikly.

#### Uložení svršků a dopravních prostředků

Charaktery některých prací vyžadují, aby se zaměstnanci převlékali do pracovních oděvů. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit bezpečné uložení svršků a osobních předmětů, jakož i obvyklých dopravních prostředků, pokud jich používají při cestě do zaměstnání a zpět. Pokud na těchto věcech vznikne škoda, odpovídá za ni zaměstnavatel. Mezi svršky se dá počítat šatstvo a obuv, mezi osobní předměty patří šperky běžně nošené (snubní prsten), hodinky, tašky, kabelky atd. Za obvyklé dopravní prostředky není považován osobní automobil.

#### Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnání po návratu do práce

Zaměstnavatel je povinen zaměstnance po návratu z některých činností, společensky důležitých, při kterých si uplatňoval pracovní volno (pracovní neschopnost, výkon veřejné funkce) vrátit zpět na původní pracovní místo. Teprve v případě, že je původní místo zrušeno nebo tato práce odpadla, musí zaměstnance zařadit na práci odpovídající pracovní smlouvě.<sup>36</sup>

K péči o zaměstnance by mělo bezesporu patřit i uspokojování jejich potřeb tím i snížení napětí, které na pracovišti může vzniknout. K uspokojení potřeb je nutné mít jídlo, peníze, zdraví, znalosti, pracovní nástroje atd. Do vztahů (pracovních) vstupují lidé tehdy, když očekávají, že budou moci své potřeby uspokojovat. Pokud nám prostředí (pracovní) neumožní uspokojovat naši potřebu, většinou z něho odcházíme.<sup>37</sup>

---

36 FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 320-323

37 HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 44

## 2.7 Ukončení pracovního poměru

Ukončit pracovní poměr může zaměstnavatel způsoby uvedenými v ust. § 42 zákoníku práce. Pracovní poměr může skončit na základě právních skutečností a) které činí účastníci pracovního poměru

- dohoda o rozvázání pracovního poměru,
- výpověď z pracovního místa,
- okamžité zrušení pracovního místa,
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době,

b) úředních rozhodnutí

- pravomocné rozhodnutí příslušného orgánu o odnětí povolení k pobytu,
- pravomocný rozsudek soudu o vyhoštění,

c) objektivních právních skutečností

- uplynutí doby u pracovního poměru na dobu určitou
- smrt zaměstnance

### Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Patří mezi nejjednodušší a nejčastěji používaný způsob skončení pracovního poměru. Základem je souhlasný projev vůle obou subjektů pracovního poměru. Dohoda musí vždy obsahovat vyjádření vůle obou účastníků rozvázat pracovní poměr dohodou a den kdy má pracovní poměr skončit. Dohoda o skončení pracovního poměru nemusí být písemná.

### Výpověď z pracovního místa

Je právní úkon, kterým může rozvázat pracovní poměr jak zaměstnanec tak zaměstnavatel. Pracovní poměr skončí na základě projevu vůle jednoho ze subjektů pracovního poměru. Není třeba, aby druhý subjekt s výpovědí souhlasil. Výpověď musí být učiněna písemně a musí být druhé straně doručena, jinak je neplatná. Pracovní poměr skončí uplynutím výpovědní doby. Jestliže dává zaměstnavatel zaměstnanci výpověď z organizačních důvodů, je výpovědní doba tříměsíční. Počíná běžet první den měsíce následujícího od doručení výpovědi.

### Okamžité zrušení pracovního poměru

Jedná se o mimořádný způsob skončení pracovního poměru, zákon omezuje důvody, které jsou výslovně stanoveny v § 53 a § 54 zákoníku práce. Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr, jestliže:

- zaměstnanec je pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok
- zaměstnanec je pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních povinností k trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců
- zaměstnanec porušil pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem

Zaměstnavatel nemůže ukončit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní a zaměstnancem, který pečuje o dítě mladší než 3 roky.

Zaměstnanec může okamžitě ukončit pracovní poměr, jestliže:

- podle lékařského posudku nemůže nadále vykonávat práci bez vážného ohrožení zdraví a zaměstnavatel ho nepřevdl v době 15 dnů ode dne předložení posudku na jiný druh práce
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo náhradu mzdy do 15 dnů po uplynutí její splatnosti.

Pracovní poměr se může bez udání důvodu zrušit i ve zkušební době. Výpověď musí být v písemné formě a doručena druhé straně alespoň tři dny předem.<sup>38</sup>

---

38 FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, s. 433-436

### 3 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V AČR

Armáda funguje na stejných principech jako každá velká organizace a při rozhodování jaké způsoby a metody vzdělávání jsou pro ni nejefektivnější, si musí stanovit svou vlastní vzdělávací politiku. Rozhodování se týká především stanovení podnikové strategie. Ta ovlivňuje rozvoj vzdělávání pracovníků, způsob jejich motivace a kontroly.

Po určení vzdělávací politiky následuje analýza vzdělávacích potřeb pro jednotlivé zaměstnance, jsou to vzdělávací potřeby které zaměstnanec potřebuje k plnění funkčních povinností nebo potřeby, které u zaměstnance zkvalitňují výkon jeho činnosti. Vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců jdou ruku v ruce se vzdělávacími potřebami celé společnosti.

V souvislosti se zvyšováním vzdělání a kvalifikace jednotlivců (pracovníků) je nutné vytyčit základní pojmy s tím související.

**Prohlubování kvalifikace** – její udržování a obnovování. Je zaměřeno především k osvojení znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce. Jde o kvantitativní, nikoli kvalitativní změny kvalifikace. Nepatří sem tedy např. studium k dosažení vyššího stupně vzdělání.

**Zvyšování kvalifikace** – její získání nebo rozšíření. Jde o naplnění předpokladů či požadavků pro jinou perspektivní práci. Zvyšování kvalifikace není pro zaměstnance povinností.

**Rekvalifikace** – provádí ji zaměstnavatel v zájmu dalšího uplatnění zaměstnanců v souvislosti s různými organizačními změnami. Změna kvalifikace je potřebná většinou z důvodů uplatnění na jiném pracovním místě.

**Zaškolení nebo zaučení** – je povinnost zaměstnavatele související s příchodem nových zaměstnanců bez požadované kvalifikace<sup>39</sup>

**Odborná (nástupní) praxe absolventů** – absolventům středních a vysokých škol zaměstnavatelé zabezpečují přiměřenou odbornou praxi k získání praktických znalostí a zkušeností potřebných pro spolehlivý výkon práce a další odborný růst.

---

39 KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 156

**Kvalifikační dohoda** – uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem, zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu.<sup>40</sup>

Všeobecně se dá říci, že ke vzdělávání a rozvoji osobnosti se dá využít rozmanitých metod, z nichž každá má své výhody i jistá omezení a je efektivní u určitého okruhu jedinců. Každý sám za sebe by měl mít vlastní individuální odpovědnost za samotné učení a nejvyšší hodnotou se stává především samostatný rozvoj jednotlivce, protože jednatel může ovlivnit svou budoucnost a formovat kvalitu vlastního bytí. Každý má schopnost volit a ovlivňovat, ale jen málokdo z nás je schopen se plně angažovat a překonávat překážky, aby zkapitalizoval své příležitosti.

Armáda je hlavním činitelem a organizátorem ve výcviku svých zaměstnanců. V okamžiku přijetí nového vojenského profesionála, armáda zabezpečuje, popřípadě hradí výcvik a další nevyhnutné formy vzdělání.

Z této skutečnosti vyplývá, že armáda poměrně snadno získává nekvalifikované zájemce, na úkor ztráty vysokoškolsky vzdělaných a kvalifikovaných odborníků, kteří mnohdy mají tendence přejít spíše do civilního sektoru, kde by lépe uplatnily své schopnosti a dovednosti.

Armáda při realizaci vzdělávání svých příslušníků může využít vlastní výcviková a vzdělávací zařízení nebo si vzdělávání nechat zabezpečit jiným civilním zdrojem.

Co se týče vzdělávání v rámci AČR, je realizováno v několika úrovních. První a *prioritní* je vzdělávání k dosažení *kvalifikačních předpokladů*, je realizováno studiem:

- Vysokoškolským
- Středoškolským
- Odborným

---

<sup>40</sup> *Zákoník práce* č. 65/1965 Sb. ze dne 16. června 1965 ve znění pozdějších předpisů, Národní shromáždění Československé socialistické republiky

Kvalifikačních předpokladů lze dosáhnout několika způsoby. Především studiem v rámci resortu MO:

- Univerzita obrany (UO) Brno – 3 fakulty – Ekonomiky a managementu (Brno)
  - Vojenských technologií (Brno)
  - Vojenského lékařství (Hradec Králové)
- Vojenská střední škola MO (VSS MO) v Moravské Třebové,
- Velitelství výcviku – Vojenská akademie Vyškov

Dalším způsobem získávání kvalifikace je studium v mimoresortních organizacích v různých typech veřejných a soukromých škol a to jak vysokých, tak i středních a odborných. Při studiu resortní školy existuje pro absolventy jistá výhoda oproti absolventům mimoresortních škol a to tím že po úspěšném absolvování resortní školy splňují již kvalifikační požadavky a to studiem na UO (Univerzitě obrany) – důstojnický kurz a absolvováním VSS MO (vojenské střední školy ministerstva obrany) – praporčický kurz.

Studium kvalifikačních předpokladů se realizuje prostřednictvím *distančního* nebo *kombinovaného* studia.

Neméně důležitou vzdělávací aktivitou je dosažení takových požadavků, které prohlubují úroveň kvalifikace. Těch dosahuje každý voják studiem v některém druhu kurzů, který souvisí s vojenskou hodností, které během vojenské služby dosáhl. Studium v kurzech pro splnění kvalifikačních požadavků musí absolvovat každý nově nastupující voják do AČR a každý, kdo byl jmenován do vyšší hodnosti a současně s jmenováním přestoupil do vyššího hodnostního sboru. Kupříkladu voják s dosaženou vojenskou hodností četař je jmenován do hodnosti rotný.

Struktura vzdělávacích a výcvikových zařízení AČR je tvořena :

1. Univerzitou obrany
2. Vojenským oborem při Fakultě tělesné výchovy a sportu univerzity Karlovy
  1. Velitelstvím výcviku – Vojenskou akademií ve Vyškově
  2. Ústavem jazykové přípravy ve Vyškově
  3. Školícím a vzdělávacím střediskem v Choceradech
  4. Odbornou školou Vojenské police ve Vyškově

## **Druhy kurzů pro dosažení kvalifikačních požadavků<sup>41</sup>**

- **Rotmistrovský kurz** se týká vojáků s ukončeným středním vzděláním s výučním listem. Přípravuje je na výkon služby na místech se stanovenou hodností rotného, rotmistra a nadrotmistra. Dále se týká vojáků s ukončeným středním vzděláním s maturitní zkouškou a připravuje je na výkon služby na místech se stanovenou hodností štábního rotmistra. Rotmistrovské kurzy probíhají v různých rovinách odbornosti (např. odborník oprav ručních zbraní, odborník pro přípravu stravy, opravy kolové techniky atd.). Délka každého kurzu je individuální a záleží samozřejmě i na jeho náročnosti.
- **Kurz velitelů družstev** je pro vojáky s dosaženým středním vzděláním s výučním listem. Přípravuje je na výkon služby na nejnižších velitelských místech v hodnostním sboru rotmistrů, např. velitelé družstev, osádek, obsluh, provozoven atd.
- **Praporčický kurz** se zaměřuje na vojáky s dosaženým středním vzděláním s maturitní zkouškou. Přípravuje je na výkon služby na místech se stanovenou hodností podpraporčíka a praporčíka, např. vojenská zdravotní sestra, praporčický kurz Vojenské policie atd.
- **Štábní praporčický kurz** slouží pro vojáky s dosaženým středním vzděláním s maturitní zkouškou k výkonu služby na místech se stanovenou hodností nadpraporčíka a vojáky s dosaženým vysokoškolským vzděláním v bakalářském studijním programu k výkonu služby na místech se stanovenou hodností štábního praporčíka. Podmínkou je absolvování kurzu praporčického.
- **Důstojnický kurz** se zaměřením na vojáky s dosaženým vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na místech se stanovenou hodností v hodnostním sboru nižších důstojníků. Kurz se dále dělí na dvě části – základní a odbornou. Po absolvování základní části voják splňuje podmínku pro jmenování do první důstojnické hodnosti.

---

41 RMO 9/2008 *Zásady pro porovnání dosaženého vzdělání ve vojenských kariérových kurzech vojáků z povolání* čl. 7, písmeno g)

- **Kurz pro vyšší důstojníky** je určen pro vojáky s dosaženým vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu výkonu služby na místech se stanovenou hodností majora a podplukovníka. Kurz trvá zhruba 10 měsíců. Podmínka účasti kurzu je dosažení hodnosti kapitána.
- **Kurz generálního štábu** je určen pro vojáky s dosaženým vysokoškolským vzděláním v magisterském studijním programu k výkonu služby na místech se stanovenou hodností v hodnostním sboru generálů a na místech vrcholového managementu Ministerstva obrany se stanovenou hodností plukovníka. Délka trvání kurzu je 10 měsíců při denní formě studia nebo 15 měsíců při kombinované formě studia. Podmínkou účasti na kurzu je dosažení hodnosti podplukovníka. Absolventům kurzu se přiznává označení důstojník generálního štábu (gšt.)

Vzdělávání vojenských profesionálů v kurzech pro dosažení kvalifikačních předpokladů je ve většině případů ukončeno závěrečnou zkouškou a vydáním osvědčení o jejich absolvování. Osvědčení většinou mívají buď celostátní platnost nebo mají platnost v resortu Ministerstva obrany.

Zvláštním druhem je *vzdělávání v zahraničí*, kdy po absolvování jednotlivé vzdělávací aktivity může být absolventovi přiznáno dosažení vyššího kvalifikačního požadavku.

Dalším možným druhem vzdělávání je vysílání příslušníků resortu MO do *odborných kurzů*, tyto nejsou striktně předepsané pro dané systemizované místo, neslouží tedy ke kariérnímu postupu, ale taktéž zvyšují úroveň kvalifikace účastníka vzdělávací aktivity. Příkladem může být:

- získání řidičského oprávnění
- získání oprávnění k práci s elektrickými zařízeními
- získání osvědčení pro svařování kovů
- kurzy ochrany životního prostředí
- používání výpočetní techniky
- zdravotnický kurz první pomoci
- kurz bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- atd.



V poslední době se v resortu MO dostává do popředí **jazyková příprava**. Z důvodu členství v NATO se tato oblast zdá velice důležitá při zachování interoperability a schopnosti komunikace v jiném než mateřském jazyce s jinými členskými armádami NATO. Jazyková příprava může být zabezpečována jak resortním způsobem – výuka v zařízeních Ústavu jazykové přípravy (ÚJP) Vyškov, ale i prostřednictvím mimorezortních jazykových agentur. Další možný způsob jak zvyšovat jazykovou připravenost je studium v zahraničních jazykových kurzech, kde je dosahováno největší efektivity. Podrobněji se touto oblastí budeme ještě zabývat.

Pro dobrou „vycvičenost“ příslušníků resortu MO existuje určitý **system výcviku**, který prakticky prověřuje teoreticky získané znalosti a pomáhá sjednotit veškerou prakticky prováděnou činnost.

**Vzdělávání** – vojenské školství, vzdělávání a příprava vojenských profesionálů se musí uskutečňovat v souladu s požadavky na výkon jednotlivých služebních míst a na potencionální kariéru vojáka. Pro zjednodušení plánování vzdělávání je v resortu MO každý rok do 30. srpna vydáván a distribuován **Věstník MO**, kde jsou zveřejňovány veškeré vzdělávací aktivity zabezpečované resortem MO na následující rok.

Závěrem lze konstatovat, že v AČR existují dva základní termíny pro vzdělávací aktivity a to **zvýšení vzdělání**, tím se rozumí dosažení vyššího stupně vzdělání a **rozšiřování vzdělání** je určeno k naplnění kvalifikačních požadavků stanovených pro příslušné systemizované místo a je pouze na každém příslušníkovi AČR zda hodlá zvyšovat svou kvalifikaci na trhu práce v resortu MO.

Vzdělávání občanských zaměstnanců se v resortu MO uskutečňuje stejným způsobem, který byl v předchozích odstavcích popsán pro vojáky s výjimkou účasti na vzdělávacích aktivitách k dosažení kvalifikačních požadavků. Aktivní zálohy dobrovolné se neúčastní vzdělávacích aktivit vůbec, protože jsou omezeni časem, který je pro ně vytvořen, takže jsou začleněny pouze do systému výcviku.

### 3.1 Rekrutace

Tímto pojmem se označuje nábor nových pracovníků podle aktuálních potřeb AČR. Vzhledem ke změnám které v AČR probíhají se vyvíjí i systém rekrutace. Do roku 2004 armáda využívala jako zdroj vojáků úspěšné absolventy vojenských škol, rekrutaci vojáků základní služby a rekrutace občanů ČR prostřednictvím tzv. rekrutačních středisek, kdy každá posádka měla své rekrutační středisko. Po ukončení procesu profesionalizace armáda využívala jako zdroj nových vojáků pouze úspěšné studenty vojenských škol a služeb středisek pro výběr personálu, která vznikla z rekrutačních středisek a jejich činnost se omezila pouze na posádky Olomouc a Praha. Získávání vojáků prostřednictvím úspěšného absolvování vojenské střední nebo vysoké školy jsme již zmiňovali v předchozích kapitolách. Nábor pomocí střediska pro výběr personálu, kde se zájemce dozví o volných místech v AČR a o možnostech jeho uplatnění a místa služby. V případě dohody je uchazeč střediskem pro výběr personálu zaregistrován a odeslán do příslušné vojenské nemocnice kde podstoupí kompletní lékařské vyšetření včetně psychotestů. Toto vyšetření končí závěrečným posouzením posudkového doktora, který uchazeče buď doporučí pro výkon další služby nebo zamítne. V případě neúspěchu může uchazeč lékařskou prohlídku opakovat až po uplynutí 3 měsíců. Po úspěšném zvládnutí fyzického přezkoušení skládajícího se ze silové a vytrvalostní části, je uchazeči nabídnuto konkrétní systemizované místo u útvaru. Pokud zájemce o místo s touto nabídkou nesouhlasí zůstane zaevidován u střediska pro výběr personálu dalších 6 měsíců a v případě, že se uvolní vhodné místo pro uchazeče, je mu nabídnuto. Po uplynutí této doby musí uchazeč vše absolvovat od začátku. V případě dohody uchazeč nastoupí k útvaru v jednom za dvou termínů v každém kalendářním roce. Dále se uchazeč dozví o náležitostech, o které si může zažádat a je na posouzení nadřízených, zda mu budou poskytnuty nebo ne. Jedná se například o náborový příspěvek nebo přidělení ubytovny či služebního bytu. Od 1.1 2011 vyhlásila AČR takzvaný stop-stav, to je situace, kdy nejsou přijímány žádné nové žádosti o službu vojáka z povolání a neprobíhá ani jejich nábor. Jedinou výjimku tvoří profese, kterých má armáda nedostatek např. lékařů nebo odborníků na práci se speciální výpočetní technikou a absolventi vojenských škol, kteří jsou po dostudování umístováni podle potřeb AČR k jednotlivým útvarům. Poslední výjimku tvoří výběr vojáků k 601. skupině speciálních sil. Tuto elitní jednotku AČR se díky zvýšeným fyzickým a psychickým nárokům na své příslušníky a četností zahraničních misí nedaří plně personálně naplnit. Podmínkou účasti v tomto výběrovém řízení je, že uchazeč musí mít odsloužené alespoň dva roky v AČR a zdravotní klasifikaci A – výsadkář. Samotné výběrové řízení

probíhá v termínech vyhlášených podle personálních potřeb 601. skupiny speciálních sil. Tato elitní jednotka má i vlastní pravidla výběru personálu. Samotný výběr probíhá pod zvýšeným fyzickým a psychickým tlakem v rozmezí dvou až sedmi dnů.

## **3.2 Vzdělávání vojenských profesionálů profil v sekundární sféře**

### **3.2.1 Profil absolventa vojenské střední školy**

Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové umožňuje mladým lidem získat úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou a vyšší odborné vzdělání. Tato škola vychovává budoucí vojenské profesionály a připravuje je pro službu v AČR. Současně absolventy připravuje ke studiu na Univerzitě Obrany. Tato střední škola je jediná svého druhu v ČR. Disponuje vlastními ubytovacími prostorami, ve kterých je ubytování pro žáky, studenty a posluchače školy bezplatné. Dále má škola vlastní zdravotní ošetrovnu a střelnici.

Mezi výhody této školy patří bezplatné ubytování žáků na tří až čtyř lůžkových pokojích. Dále žáci čtyřletého prezenčního studia podle dosahovaných výsledků pobírají kapesné ve výši 330,- až 550,- měsíčně. Bezpochyby největší výhodou je, že žák studuje „pro“ AČR a po úspěšném ukončení studia je mu nabídnuto systemizované místo u některého z vojenských útvarů AČR. Ovšem ani tento předpoklad není zárukou, že se úspěšný absolvent Vojenské střední školy stane vojákem z povolání a využije tak získané vzdělání a AČR tak vrátí prostředky, které do něj vložila.

### **Historie školy**

V roce 1922 byla otevřena jako součást ruského reálného gymnázia. V letech 1939 – 1945 byl areál školy využíván jako zajatecký tábor britských a francouzských vojáků. Od 1.9. 1935 v objektu působilo Státní vojenské reálné gymnázium, během tohoto období byl objekt dobudován. Cílem této školy bylo poskytnout žákům všeobecné vzdělání, jež by jim umožňovalo studium na vysoké škole technické všech oborů a současně určitou průpravu branné výchovy. Od roku 1945 zde bylo umístěno velení 1. tankového sboru. Od roku 1947 do roku 1949 zde byla umístěna 11. tanková brigáda. Od roku 1949 v objektu byla zřízena Vojenská škola Jana Žižky, která byla v roce 1969 přejmenována na Vojenské gymnázium Jana Žižky. V souvislosti s reorganizací armády v roce 1996 zde byla zřízena Střední

technická škola Ministerstva obrany. 1.6. 2006 se upravuje její název na Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové.

#### **Podmínky přijetí na Vojenskou střední školu:**

- občan Evropské unie
- občanská bezúhonnost
- úspěšné složení přijímacích zkoušek (z českého a cizího jazyka, matematiky a přezkoušení tělesné zdatnosti)
- úspěšné splnění psychodiagnostických testů
- úspěšné ukončení povinné školní docházky
- dobrý zdravotní stav (posuzuje vojenský lékař)

#### **Podmínky přijetí na Vyšší odbornou školu**

- voják z povolání nebo občanský zaměstnanec
- střední vzdělání s maturitní zkouškou
- platné osvědčení o složení zkoušky v rozsahu STANAG 6001
- splnění zkoušek fyzické zdatnosti
- test obecné erudovanosti

Zdravotním požadavkem u obou škol je zdravotní způsobilost k vojenské činné službě „A“ - schopen vojenské činné služby bez omezení dle vyhlášky MO ČR č.103/2005 Sb., o zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě.

#### **Rozdělení školy**

##### **I.Vojenská střední škola**

###### **a: Prezenční studium**

Škola nabízí čtyřletá denní studium pro uchazeče s ukončenou povinnou školní docházkou se zaměřením: - **technické lyceum**

- **mechanik / elektronik**

V průběhu tohoto studia mohou studenti získat řidičské oprávnění skupiny „B“, evropský doklad počítačové gramotnosti – ECDL a zkoušku z cizího jazyka STANAG 6001.

## **b: Kombinované studium**

Tento studijní obor je určen pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance k rozšíření svého vzdělání. K tomuto studiu je zapotřebí kromě splnění hlavních podmínek ke studiu ještě povolení svého velitele. Student pak studuje obor – **podnikání** (studium je zakončeno maturitní zkouškou)

## **c: Kurzy**

**1:** anglického jazyka určené pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance. Tento kurz je v trvání 500 hodin a zdokonalovací kurz v rozsahu 150 hodin. Obě formy jsou zakončené zkouškou z cizího jazyka dle normy STANAG 6001.

**2:** výpočetní techniky s možností získat evropský doklad počítačové gramotnosti – ECDL.

## **II. Vyšší odborná škola**

Studium na této škole je určeno pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance s ukončeným středním nebo středním odborným vzděláním s maturitou. Studijní obor se nazývá- **ochrana vojsk a obyvatelstva**

Studentům Vojenské střední školy po získání úplného středoškolského vzdělání je nabídnuto dle potřeby AČR a jednotlivých útvarů systemizované místo. Absolventi ovšem musí napřed projít výběrovým řízením aby se mohli stát vojáky z povolání. V případě že absolvent nesplní podmínky pro přijetí do služebního poměru nemůže se stát vojákem z povolání a končí se vzděláním které mu tato vojenská škola poskytla a resort ministerstva obrany zaplatil v civilním sektoru bez jakékoliv náhrady, kde se ocitá ve složité situaci na trhu práce.

Naskytuje se otázka, zda pro AČR není snazší a levnější v době ekonomické krize přijímat odborný personál z civilního sektoru a formou doplňujících kurzů těmto lidem doplnit předepsané vzdělání na systemizované místo. Důvod je i ten, že Vojenská střední škola poskytuje všeobecné lyceum a její absolventi jsou u svých nových útvarů vysíláni do kurzů k doplnění odborného vzdělání (např.: skladník – do kurzu kde se naučí účtovat a evidovat materiál, řidič – do kurzu získání vojenského řidičského průkazu atd.)

Dále v době reformy a snižování počtů VZP jsou těmto studentům nabídnuty převážně systemizované místa na základní funkci, to jsou tzv. dělníci armády. Zde se naskytuje otázka zda není pro AČR efektivnější přijmout absolventa civilní školy (např.: na systemizované

místo skladník – absolventa školy se zaměřením na ekonomii a účetnictví nebo na místo řidiče – absolventa střední školy automechanik opravář již s řidičským oprávněním.)<sup>42</sup>

### 3.2.2 Profil absolventa střední odborné školy

Pro snazší zhodnocení porovnáme profil studenta Vojenské střední školy s profilem studenta náhodně vybrané střední školy a porovnáme zdali může absolvent střední školy ministerstva školství konkurovat absolventovi střední vojenské školy.

Pro naše srovnání jsme si vybrali Střední odbornou školu v Uničově. Škola patří do výchovně vzdělávací soustavy a je zařazena v síti škol ČR. Škola poskytuje výchovu a vzdělání ve strojírenských oborech. V tříletých učebních oborech absolventi získávají střední vzdělání s výučním listem a možností pokračovat v dvouletém nástavbovém studiu. Absolventi čtyřletých studijních oborů získávají střední vzdělání s maturitní zkouškou. Pro naše porovnání jsme si vybrali čtyřletý studijní obor – mechanik strojů a zařízení.

#### **Střední odborná škola Uničov – mechanik strojů a zařízení**

Jedná se čtyřleté presenční studium zakončené maturitní zkouškou. Absolvent získá praktické dovednosti a znalosti při výrobě, montážích a opravách složitějších strojů a zařízení. Naučí se obsluhovat, seřizovat a kontrolovat pracovní zařízení a prostředky, používat běžné a mechanizované nástroje, odstraňovat poruchy na strojích a zařízeních, zajišťovat předávací a opravárenský servis. Je schopen ručně a strojně obrábět materiál. Naučí se zásadám manipulace s materiálem a předpisům pro používání zdvihacích zařízení. Dále je připraven provádět náročnější činnost v dělnických profesích, zejména v montážních a opravárenských provozech a dílnách, může řídit menší pracovní kolektiv, případně vykonávat vybrané funkce provozního charakteru, také v živnostech v pozici zaměstnance i podnikatele. Absolvent získá svářečský průkaz svařování v ochranné atmosféře. Absolvent se může ucházet o studium na vysoké škole strojírenského zaměření. Pro srovnání uvádíme že:

Součástí školní budovy je i domov mládeže, který nabízí 2 až 4 lůžkové pokoje. Cena za ubytování je 800,- Kč/měsíčně za 2 lůžkový pokoj a 600,- Kč/měsíčně za 3 a 4 lůžkový pokoj.

---

42 VŠŠ a VOŠ MO v Moravské Třebové. [online], [cit.2011-3-11]. Dostupné z <http://www.vsmat.cz>.

Žáci oborů Opravář zemědělských strojů a Mechanik opravář získávají řidičské oprávnění jako součást výuky. Žáci ostatních oborů mohou získat řidičské oprávnění B, T, C jako nadstandard.

## **Historie školy**

V roce 1950 byla zahájena výuka ve Středisku pracujícího dorostu při n. p. Škoda. První dílny byly umístěny v prostorách nynější kalírny. Rokem 1951 začíná historie školy. Dílny byly přestěhovány do Dlouhé Loučky do prostor dřívějšího Svitů ve Valšovském Žlebu. Ubytování bylo zajištěno v místním zámku, dříve majetek řádu německých rytířů. Školu uční navštěvovali v Uničově pod názvem Základní odborná škola. Z počátku teoretické vyučování probíhalo v budově nynější Střední průmyslové školy strojnické. Ke konci roku 1951 byly dílny z Dlouhé Loučky přestěhovány do nově postavené haly 2. Škola i nadále zůstala v prostorách nynější průmyslové školy. Ubytování učňů bylo přestěhováno z Dlouhé Loučky do budovy na Olomoucké ulici v Uničově. V průběhu následujících let se několikrát změnil název školy. Od roku 2005 se škola jmenuje Střední odborná škola a Střední odborné učiliště.

## **Rozdělení střední odborné školy a středního odborného učiliště**

Škola je rozdělena na Střední odbornou školu a Střední odborné učiliště, dále je součástí školy svářečská škola a autoškola.

**Střední odborná škola** nabízí vzdělávací obory:

- mechanik strojů a zařízení
- ekonomika podnikání
- podnikání (dvouleté nástavbové studium)

**Střední odborné učiliště** nabízí vzdělávací obory:

- zámečnick
- opravář zemědělských strojů
- mechanik opravář motorových vozidel
- obráběč kovů na obsluhu NC a CNC strojů
- modelář

### **Podmínky přijetí ke studiu na střední odborné škole**

- ukončení základního vzdělání
- lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti uchazeče ke studiu

Žák nekoná přijímací zkoušku, pro přijetí jsou rozhodující výsledky žáka na základní škole a výstupní hodnocení toho, jak žák splnil cíle vzdělávání na základní škole. Žák má možnost za úhradu získat řidičské oprávnění pro skupiny B, T, C<sup>43</sup>

### **3.2.3 Porovnání absolventů střední vojenské školy a střední odborné školy**

V bodě 3.2.1 a 3.2.2 této kapitoly jsme se zabývali absolventy civilních a vojenských středních škol. Cílem této kapitoly bude porovnat absolventa střední vojenské školy a střední odborné školy, zjistit jaký je přínos obou absolventů pro AČR a zda se po ekonomické stránce AČR vyplatí provozovat střední vojenskou školu. Abychom dospěli k objektivnímu výstupu, budou se v našem srovnání oba absolventi pomyslně ucházet v AČR o shodné systemizované místo. Jedná se o systemizované místo řidič – strojník.

#### **Kvalifikační předpoklady na toto systemizované místo jsou:**

- zkouška z anglického jazyka v rozsahu STANAG 1111
- řidičské oprávnění skupiny B, C

Kvalifikačními předpoklady jsou dány podmínkami za jakých uchazeč může být umístěn na systemizované místo. Vzhledem k tomu, že se jedná o místo s technickým zaměřením jsou další znalosti a dovednosti v této oblasti uchazeče vítány. Jedná se například o další skupiny řidičského oprávnění, svářečský průkaz, průkaz strojníka elektrocentrál nebo průkaz strojníka obsluhy vysokozdvizného zařízení. Vzhledem k tomu že se jedná o tzv. zdvojenou funkci, to znamená, že daný voják bude vykonávat funkci řidiče doplněnou o strojní zaměření. Jedná se např. o funkci řidič skupiny C a E družstva elektrocentrál kde řidič musí být plnohodnotně schopen zastoupit strojníka EC. Nebo o funkci řidič skupiny C vozidla T 815 PAD (pojízdná automobilová dílna na vozidle Tatra 815 6 x 6). V tomto případě řidič musí být schopen obsluhovat všechny stroje a zařízení ve vozidle a plnohodnotně zastoupit mechanika obsluhy.

---

43 *Střední odborná škola a střední odborné učiliště Uničov*. [online], [cit.2011-3-12]. Dostupné z <http://www.issunicov.cz/>.



Dalším bodem bude zjištění zdali se AČR po ekonomické stránce vyplatí provozovat vojenskou střední školu. Jestli kvalita přípravy studentů odpovídá vynaloženým prostředkům a jestli absolventi vojenské střední školy tyto náklady, které do jejich vzdělání AČR investovala se jí vrátí. Vzhledem ke skutečnosti, že působím jako jeden z příslušníků AČR, tedy voják ve služebním poměru, měl jsem jedinečnou možnost pozorovat proces profesionalizace a v současné době i reformu přestavby mateřského útvaru 3739 Olomouc na reorganizovanou strukturu podle vzoru států NATO. Tím i řešení související s personálními opatřeními, např. změnu hodnosti nebo naplnění kvalifikačních předpokladů bez výjimky (nejvíce výjimek bylo uděleno v souvislosti s nedostatečným vzděláním na danou funkci převážně v oblasti hodnostního sboru důstojníků).

### **Porovnání učebního plánu oboru vzdělání Technické lyceum 78-42-M/01 na Vojenské střední škole s učebním plánem Mechanik strojů a zařízení 23-44-L/01 na střední odborné škole**

Učební plán obou škol se skládá ze vzdělávacího okruhu se všeobecně vzdělávacími předměty a odbornými předměty.

#### **Všeobecně vzdělávací předměty**

**Mezi všeobecně vzdělávací předměty u obou typů škol patří:**

**český jazyk** – cílem jazykového vzdělání žáka je rozvíjet jeho komunikační schopnosti a využívat je jako prostředku dorozumívání a myšlení. Literární vzdělání má vést žáka ke čtenářství a interpretaci uměleckých děl.

**anglický jazyk** – žák navazuje na základní vzdělání a zdokonaluje se v písemném i mluveném projevu. Žák se naučí srozumitelně vyjadřovat k všeobecným tématům. Získá geografické, kulturní a historické znalosti o anglicky mluvících zemích. Výuka probíhá kombinací různých výukových metod (výklad, čtení, psaní, poslech, DVD programy, práce s textem).

Střední odborná škola poskytuje výuku cizího jazyka v každém ročníku v rozsahu 3 vyučovacích hodin týdně. Studenti mají možnost si vybrat mezi anglickým nebo německým jazykem, tak aby jim výuka navazovala na předchozí studium. Zde je poznat rozdíl mezi oběma školami, protože vojenská střední škola poskytuje výuku v rozsahu 6 hodin týdně u povinného anglického jazyka a 3 hodin týdně u druhého volitelného jazyka. Studenti vojenské střední školy mají možnost si zvolit druhý jazyk mezi německým, ruským či

francouzským jazykem. Výuka je obohacena o vojenské odborné výrazy a žáci jsou během ní připravováni na zkoušku v anglickém jazyce v rozsahu stanag 1111.

**občanská nauka** – cílem výuky je rozvoj rozumové a mravní hodnoty žáka. Budovat pozitivní vztah k sobě i ostatním lidem a být přínosem pro budování demokratického státu. Vytvářet správné postoje k problémovým otázkám jako je šikana nebo extremismus.

**matematika** – matematická výchova vede žáky k rozvoji logických schopností a dovedností. Žák musí umět využívat matematických dovedností v praktickém životě a budoucím zaměstnání. Žáci mohou plnit matematické úkoly pomocí PC což vede k lepšímu pochopení matematických zákonitostí a metod vědeckého zkoumání. Jedním z cílů je žáka naučit se přesně matematicky vyjadřovat, porozumět matematickým textům (grafům, tabulkám) formulovat své myšlenky a používat odbornou literaturu, internet, PC, kalkulátor a rýsovacích pomůcek.

U střední odborné školy probíhá výuka matematiky v rozsahu 3 hodin týdně v každém ročníku. Vojenská střední škola poskytuje výuku v rozsahu 5 hodin týdně v každém ročníku. Je zřejmý důraz na matematické vzdělání u vojenské střední školy.

**fyzika/chemie** – žák se naučí chápat souvislosti mezi fyzikou a ostatními vědními disciplínami. Naučí se uplatňovat fyziku i chemii v technické praxi a systematicky řešit fyzikální problémy. Při výuce obě školy využívají vlastní laboratoře. Střední odborná škola má jednu hodinu týdně fyziky i chemie, na rozdíl od vojenské střední školy u které probíhá výuka fyziky v rozsahu 2 vyučovací hodiny týdně a výuka chemie v rozsahu 2 vyučovací hodiny týdně. Vojenská střední škola má navíc v tématickém celku zahrnutý základní informace o zbraních hromadného ničení, způsoby vyhlašování poplachů a činnosti na mě. Způsoby ochrany jednotlivce před účinky zbraní hromadného ničení.

**technická dokumentace** – tvoří základ technické vzdělanosti, žák si pomocí ní rozvíjí prostorovou představivost a tvůrčí myšlení. Naučí se číst a kreslit technické výkresy. Pochopí systém kótování a naučí se pracovat s konstrukčními 3D programy. Žák se naučí samostatnosti při zpracovávání technické dokumentace a naučí se samostatně vyhledávat a zpracovávat informace ze strojních tabulek. Dále je žák veden k odpovědnosti za svou práci. Obě školy poskytují studentům dvě vyučovací hodiny technické dokumentace v týdnu. Střední odborná škola navazuje na učivo z prvního ročníku v rozsahu jedné vyučovací hodiny týdně v druhém ročníku.

**tělesná výchova** – vede žáka k celoživotní pohybové aktivitě. Žák je veden k pravidelné tělesné aktivitě a zvyšování tělesného výkonu. Jeho tělesná schránka je všestranně rozvíjena jak silově tak i vytrvalostně. Při výuce je využívána žákova přirozená soutěživost

a kolektivní duch. V hodinách jsou zařazeny i teoretické poznatky. Tělesná příprava probíhá na Střední odborné škole v rozsahu 2 vyučovacích hodin týdně u všech čtyř ročníků. Na Vojenské střední škole probíhá výuka v rozsahu 3 vyučovacích hodin týdně u všech ročníků.

Zvláštní je, že Vojenská střední škola neposkytuje speciální tělesnou přípravu do níž patří například přežití v tísní, boj z blízka nebo přesuny na sněhu a ledu.

#### **Vojenská střední škola má navíc všeobecně vzdělávací předměty:**

**dějepis** – cílem předmětu je ukázat žákovi spojitost mezi minulostí a současností a vytvořit z něj všestranně vzdělaného člověka, který hlouběji porozumí českým i světovým dějinám.

**zeměpis** – cílem předmětu je žáka seznámit nejenom s geografii České republiky, ale i světovou. Seznámit ho s politickou a ekonomickou situací, nerostným bohatstvím nejen u nás, ale i v jednotlivých zemích.

**biologie** – v tomto předmětu se žák seznámí s organismy a vším co s nimi souvisí od atomů a molekul až po celé ekosystémy.

#### **Střední odborná škola má navíc všeobecně vzdělávací předměty:**

**základy ekologie** – cílem předmětu je rozvíjet vztah k přírodě a životnímu prostředí, rozšiřování poznatků o obnovitelných přírodních zdrojích a chápání zdravé přírody jako podmínky života. Učivo obsahuje základní poznatky z biologie. Ve výuce jsou zařazeny i besedy s pracovníky CHKO a zemědělské praxe díky nimž je žák informován o ochraně životního prostředí a vlivu zemědělské činnosti na ni.

**informační a komunikační technologie** – žák se naučí pracovat s informačními a komunikačními technologiemi, s operačním systémem a kancelářským softwarem. Dále se naučí pracovat s internetem. Žák se učí samostatně řešit zadané úkoly.

**ekonomika** – žák získává základní ekonomické znalosti ve fungování tržní ekonomiky. Učí se podstatě podnikatelské činnosti a principy hospodaření podniku. Žák je seznámen s daňovou soustavou ČR a finanční gramotnosti. Součástí učiva jsou i praktické příklady podnikové efektivity, které žák plní sám za využití právních norem.

**základy technické mechaniky** – předmět prezentuje vliv mechaniky v technice. Předmět je zaměřen kromě teoretické části na výpočty statiky tuhých těles, pružnost a pevnost strojních součástí.

**strojírenská technologie** – žák je seznámen s materiály používanými ve strojírenství, seznámí se s principy výrobních technologií a naučí se řešit konstrukční úkoly jako je volba vhodného materiálu.

**strojnictví** – předmět utváří technické myšlení žáka s důrazem na praktické využití. Učivo je zaměřeno na dopravní stroje pro dopravu tuhých, kapalných a plyných látek, dále je učivo zaměřeno na hnací stroje a konstrukční výpočty. Předmět je rozdělen do dvou částí a to teoretické a praktické zaměřené na konstrukční výpočty.

**technologie** – tento předmět poskytuje žákům odbornost v používání měřidel a nástrojů. Žák se sám učí volit optimální technologické postupy výroby, montáží a oprav. Učivo je zaměřeno na technickou přípravu montáže a montáž ocelových konstrukcí.

## **Odborné předměty**

### **Odborné předměty na vojenské střední škole:**

**management** – žák se naučí základní principy řízení menší organizace a vedení malé skupiny lidí. Žáci se naučí si stanovovat cíle a stanovit vhodnou cestu k jejich dosažení.

**průmyslové výtvarnictví** - žák si rozvíjí prostorovou představivost. Učí se samostatnosti a přesnosti při kreslení. Osvojí si způsoby kótování. Naučí se číst a kreslit technické výkresy. Na technické kreslení navazuje v druhém ročníku průmyslové výtvarnictví.

**deskriptivní geometrie** – žák bude schopen technicky přesně zakreslit různé prostorové útvary, nejzákladnějšími útvary se kterými pracuje jsou body, přímky, roviny a úhly.

**CAD systémy** – žák se naučí přesně kreslit a číst z nákresu v prostorovém formátu 3 D za použití výpočetní techniky. Tento předmět prohlubuje žákovu prostorovou orientaci a současně učí žáka práci na PC.

**Výpočetní technika** – tento předmět je v dnešní době velmi aktuální a v moderní armádě má čím dál větší uplatnění. Činnost s počítačovou výpočetní technikou začíná být požadovaná již na základních funkcích. Žák si osvojí základní znalosti a dovednost s výpočetní technikou v rozsahu učiva pro střední školy.

### **Odborné předměty střední odborné školy:**

**odborný výcvik** – svým obsahem navazuje na předměty s technickým zaměřením. Žák se naučí chápat základní informace o výrobě a zpracování materiálu. Tyto informace si prakticky ověří při jednodušších i složitějších montážích strojních výrobků i zařízeních. Naučí se

zpracovávat materiály kovové i nekovové. Ve třetím ročníku je výuka zaměřena na svařování v ochranné atmosféře CO<sub>2</sub>

### **Vyhodnocení porovnání obou typů středních škol**

Dá se hovořit, že i přes zdánlivou různorodost si jsou svým vzdělávacím programem obě školy dosti podobné. Vojenská střední škola vyniká jazykovou připraveností žáků. Výuka prvního povinného jazyku probíhá na Vojenské střední škole v počtu 6 vyučovacích hodin týdně v každém ročníku, druhý povinný jazyk si může žák vybrat z (německého, ruského nebo anglického jazyku), jeho výuka probíhá v rozsahu 3 vyučovacích hodin týdně. Žáci jsou navíc seznamováni se základními vojenskými výrazy a frázemi, a tak připraveni na zkoušku STANAG. Střední odborná škola nabízí výuku pouze jednoho cizího jazyka v rozsahu 3 vyučovacích hodin týdně v každém ročníku. Žák má na výběr z anglického nebo německého jazyka dle předchozího studia. Dále i výuka ostatních všeobecně vzdělávacích předmětů jako je matematika, dějepis, fyzika nebo chemie probíhá ve větším rozsahu na Vojenské střední škole.

Tělesná příprava probíhá dle očekávání ve větším rozsahu na Vojenské střední škole, ale je škoda, že škola nemá ve vzdělávacím programu zařazenou speciální tělesnou přípravu. V rámci témat speciální tělesné přípravy probíhá vojenské plavání – záchrana tonoucího, přesun na plavidlech, vojenské lezení a slaňování, boj z blízka (MUSADO), přesuny za zhoršených klimatických podmínek na sněhu a ledu nebo přežití v tísní, které obsahuje postavení si přístřešku, zabezpečení potravy nebo přivolání pomoci. Armáda disponuje velkým množstvím kvalitně připravených instruktorů i materiálním zabezpečením na tato zaměstnání a je škoda, že je Vojenská střední škola nevyužívá pro přípravu svých žáků. Vojenská střední škola poskytuje lepší přípravu žáka v oblasti všeobecného přehledu a dá se hovořit, že je přípravou na Vojenskou vysokou školu.

Střední odborná škola poskytuje lepší odbornou i praktickou připravenost žáka. Žák je technicky lépe připraven na výkon budoucího povolání převážně díky odbornému výcviku. Jako velká úspora finančních prostředků se jeví možnost získání řidičského oprávnění skupin B, T, C a svářečského průkazu.

Vojenská střední škola při vzdělávání svých žáků plně nevyužívá možností, kterými AČR disponuje. Její vzdělávací systém je málo zaměřený na vojenskou odbornost a téměř neschopný reagovat na personální potřeby AČR. Vzhledem k personálnímu ztenčení AČR nepotřebuje tolik vojáků na velitelských funkcích, které zastávají vojáci s vysokoškolským

vzděláním. Namísto toho AČR potřebuje vojáky na základních funkcích, kteří by zaplnili mezeru po vojácích základní služby. Právě na tato místa se lépe hodí absolventi střední odborné školy. Po absolvování tříměsíčního vojenského kurzu budou na stejné odborné úrovni jako absolventi vojenské střední školy. Navíc vstupují do AČR s řidičským průkazem, svářečským průkazem a atd.... Mezi adepty o systemizované místo si AČR může vybírat a rekrutovat ty adepty, kteří nejlépe splňují kvalifikační předpoklady. Vzdelání těchto uchazečů nestálo AČR žádné finanční prostředky, pouze tříměsíční vojenský kurz. Absolvent vojenské střední školy po úspěšném absolvování školy a splnění podmínek přijetí jako vojáka profesionála musí také po vstupu k AČR nastoupit na tříměsíční odborný kurz. Vojenská střední škola žákovy poskytla vzdělání v oblasti technického lycea, nepřipravuje žáky podle odborností (např.: správce skladu musí znát vojenské účtování, platné normy pro skladování materiálu, technik roty musí znát konstrukci dané techniky jednotky, zásady provozu a údržby techniky atd. ...)

Další nevýhodou udržování vojenské střední školy se jeví probíhající nevyhnutelná restrikce v AČR. Pokud AČR využívá pouze vnějších personálních zdrojů může korigovat množství přijatých vojáků dle svojí vnitřní potřeby. V případě tzv. STOP-STAVU (jedná se o situaci kdy AČR nepřijímá nové zájemce o službu v jejích řadách) neřijme žádné nové vojáky. Pokud ovšem armáda nepotřebuje nové vojáky a Vojenská střední škola produkuje každý rok nové absolventy, AČR jim musí nabídnout systemizované místo. Konkrétní řešení této situace pak bývá na personálních odděleních jednotlivých útvarů, které absolventům musí nabídnout systemizované místo u útvaru. Jedno z nejčastějších řešení bývá propuštění vojáka, který splňuje všechny kvalifikační předpoklady a na daném systemizovaném místě je plně samostatný a schopný řešit jakékoliv problémy, do zálohy a místo něj na toto místo obsadit vojenského středoškoláka, který nespĺňuje po odborné stránce kvalifikační předpoklady (minimálně mu chybí tříměsíční odborný kurz), popřípadě i další školení (řidičský průkaz).

Dalším problémem se jeví fakt, že žák Vojenské střední školy během studia není voják. Teprve po úspěšném absolvování Vojenské střední školy musí splnit požadavky pro vstup do AČR, aby se mohl stát vojákem z povolání. Dochází k situacím, kdy absolventi Vojenské střední školy si najdou lépe placené místo v civilním sektoru a AČR investované prostředky do jejich vzdělání nikdy nevrátí. V opačném případě se může stát, že absolvent Vojenské střední školy nesplní jednu z podmínek přijetí do AČR (např.: psychologické vyšetření, tělesné přezkoušení, trestní bezúhonnost) a nemůže být přijat jako voják z povolání. Armáda nemá možnost po absolventech vymáhat investované prostředky.

AČR je v současnosti ve vážné ekonomické situaci. Domníváme se, že částečným řešením stávajících finančních problémů by mohlo být i zrušení Vojenské střední školy, která je pro resort ministerstva obrany velkou zátěží. Navíc její činnost personální efektivitu spíše zhoršuje.

### **3.3 Vzdělávání vojenských profesionálů v terciární sféře**

Vysokoškolská vzdělávací soustava v AČR má dlouholetou tradici a historii. První zmínky je možné datovat do roku 1918, hned po vzniku Československa. Základním institutem v oblasti vzdělávání je Univerzita obrany se sídlem v Brně. Jednou z nejdůležitějších činností tohoto ústavu je samozřejmě především šíření vzdělanosti v oblastech, které jsou důležité pro zajištění bezpečnosti České republiky a plnění povinností v širokém rámci závazků Severoatlantické aliance.

#### **Vysoké vojenské školy – UNIVERZITA OBRANY**

Univerzita obrany, jako pilíř vzdělávací soustavy v AČR, je zaměřena především na vzdělávání, výchovu a přípravu vojenských profesionálů.

Univerzitu můžeme dělit na 3 fakulty, 2 vysokoškolské ústavy a 2 vzdělávací centra.

Fakulty:

- 1) Fakulta ekonomiky a managementu
- 2) Fakulta vojenských technologií
- 3) Fakulta vojenského zdravotnictví

Vysokoškolské ústavy:

- 1) Ústav strategických a obranných studií
- 2) Ústav ochrany proti zbraním hromadného ničení

Vzdělávací centra:

- 1) Centrum jazykové přípravy
- 2) Centrum tělesné výchovy a sportu

Obecně se dá konstatovat, že vzdělávací proces v rámci Univerzity obrany je orientován hlavně vojensky, přesto vzdělávání studentů je uspořádáno všestranně tak, aby našli uplatnění i v civilním sektoru. Možnost studovat na Univerzitě obrany mají nejenom vojáci z povolání, ale i civilisté a zahraniční studenti.

Důležitou roli plní Univerzita obrany i při vědecko technickém rozvoji armády. Úzce spolupracuje i s Ministerstvem obrany a musí řešit různé koncepční úkoly v rámci dalšího rozvoje armády České republiky.

Univerzita obrany nabízí bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy se zaměřením:

- vojenským
- vojensko – manažerským
- ekonomickým
- technickým
- zdravotnickým

Struktura studia:

- bakalářský studijní program (tříletý), titul „bakalář“ Bc.
- magisterský navazující studijní program (dvouletý), titul „inženýr“ Ing.
- magisterský studijní program (pětiletý), titul „magistr“ Mgr.
- magisterský studijní program (šestiletý), titul „doktor medicíny“ MUDr.
- doktorský studijní program (tříletý až čtyřletý), titul „doktor“ PhD.

Pro absolventy středních škol s maturitou je určen především studijní program bakalářský a magisterský. Pro absolventy bakalářských studijních programů je určen navazující magisterský studijní program. Pro absolventy magisterských studijních programů je určen studijní program doktorský.

Na Univerzitě obrany je možno studovat prezenčně nebo v kombinovaném studiu.

V případě, že se na vojenských školách nevyučují některé studijní programy, je možno studenty výjimečně vyslat na školy civilní.

Nutno ještě podotknout, že Univerzita obrany má velmi dobrý kredit mezi vojenskými školami států NATO. Patří mezi prvních pět nejlepších vysokých vojenských škol.



Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů pro kariéru vojenského profesionála je bezesporu doplňování vzdělání. Mělo by se stát nedílnou součástí formování jeho osobnosti, a spolu s pocitem vlastenectví, cti, úcty k lidským právům a tradicím by mu mělo pomáhat překonávat zátěžové situace, jak psychické tak i fyzické, do kterým se může příslušník AČR mnohdy dostat.

Cílem Univerzity obrany by mělo být nejenom vzdělávat vojáky profesionály, ale vzdělávat je do takové míry, aby se byli schopni uplatnit i po odchodu z armády v běžném civilním životě.

## PREZENČNÍ STUDIUM

Jestliže chce civilista studovat prezenčně na Univerzitě obrany musí se řídit zákonem 221/1999 Sb. o vojácích z povolání. Nejdříve se musí dostavit i s přihláškou na příslušné Oddělení náboru Krajského vojenského velitelství. Poté musí absolvovat lékařské vyšetření ve Vojenské nemocnici, test fyzické zdatnosti (vytrvalost a silová disciplína), dodat výpis z rejstříků trestů (ne straší 6 měsíců) a další s tímto spojené doklady (životopis, ověřené kopie dosažené vzdělání atd..) Všechny tyto doklady se dokládají přímo na Oddělení náboru a jsou nezbytné pro přijímací řízení na Univerzitu obrany. Teprve po té může uchazeč vykonat příslušnou přijímací zkoušku.

Následně je uchazeč povolán do výcvikového zařízení AČR k dvouměsíčnímu základnímu vojenskému výcviku, který je povinen absolvovat ještě před zahájením studia. Nástupem na Univerzitu obrany se uchazeči zavazují k pracovnímu poměru v AČR na dobu studia ve výšce dvojnásobné doby studia a u pilotů a letovodů ve výšce trojnásobku doby studia.

Studentů se během studia poskytuje plat dle zákona č. 143/1992 Sb. V případě, že student nesplní svůj závazek a nezůstane v služebním poměru, musí uhradit vojenské správě náklady spojené s jeho studiem. Náhrady za každý měsíc studia stanovuje Vyhláška MO č. 265/1999 Sb. a Vyhláška MO č. 390/2005 Sb.

Jednotlivé počty studentů jsou regulovány Ministerstvem obrany, proto každý absolvent vojenského prezenčního studia by měl bez problému naleznou uplatnění v rámci Armády České republiky. Přijímání studentů tedy souvisí se systematizovanými místy v armádě, které jsou k dispozici.

Jedna třetina studentů z celkového počtu studentů na Univerzitě obrany jsou civilisté. Studenti civilního studia oproti studentům vojenským nemají žádné výhody ani závazky vůči Armádě České republiky, nejsou zaměstnanci Ministerstva obrany, tudíž jim nenáleží ani žádný vojenský plat.

Univerzita obrany těmto studentům zabezpečuje ubytování, které je placené studentem, ale studenti mají možnost navštěvovat různá sportovní a kulturní zařízení umístěné v ubytovacím zařízení, zcela bezplatně. Dále jim Univerzita obrany zapůjčuje skripta, učebnice, literaturu atd.

## KOMBINOVANÉ STUDIUM

Ke kombinovanému studiu na Univerzitě obrany se mohou přihlásit pouze uchazeči, kteří jsou již ve služebním poměru vojáka z povolání nebo civilní zaměstnanci Ministerstva obrany. Ti mohou být vysláni v rámci potřeb vojenského útvaru ke studiu.

Výběr uchazečů probíhá na základě podané žádosti. Pokud je uchazeč přijatý, je mu poskytnuto v rámci studia studijní volno dle Vyhlášky MO č. 264/1999 Sb. , o poskytování služebního volna vojákům z povolání a dalších náležitostí.

Rozsah studijního volna vojáka studujícího při výkonu služby:

*Vojákovi studujícímu při výkonu služby na vysoké škole v bakalářském a magisterském studijním programu náleží studijní volno v rozsahu:*

- 1. 14 dnů v každém školním roce ke studiu,*
- 2. 2 dny k přípravě a vykonání každé zkoušky,*
- 3. 30 dnů k přípravě a vykonání státní závěrečné zkoušky v bakalářském studijním programu,*
- 4. 80 dnů k přípravě a vykonání státní závěrečné zkoušky v magisterském studijním programu nebo 60 dnů, vykonal-li již státní závěrečnou zkoušku v bakalářském studijním programu.*

*Vojákovi studujícímu při výkonu služby v doktorském studijním programu náleží studijní volno v rozsahu:*

- 1. dnů v každém školním roce ke studiu,*
- 2. stanoveném studijním programem pro každý školní rok k účasti na studijních soustředěních,*
- 3. 2 dny k přípravě a vykonání každé zkoušky,*
- 4. 40 dnů k přípravě a vykonání státní doktorské zkoušky a na zpracování a obhajobu disertační práce.<sup>44</sup>*

—

### **3.4 Rekvalifikace**

Rekvalifikační kurzy slouží k rychlejšímu a pro vojáka snazšímu uplatnění se na trhu práce po ukončení vojenské kariéry a obstání v konkurenci. Proto jsou koncipovány podle jednotlivých profesí tak, aby si každý voják mohl vybrat činnost kterou by se chtěl zabývat po skončení služebního poměru. Tyto kurzy jsou bezplatné, plně hrazené státem a voják se jich účastní v pracovní době. Rekvalifikační kurzy se udělují na základě schválené žádosti Ředitelstvím personální podpory a po splnění podmínky, že služební poměr vojáka nesmí být kratší než 5 let.

Rekvalifikační kurzy se zpravidla poskytují vojákovi během posledních tří měsíců služby, tyto kurzy jsou tříměsíční a musí být ukončeny nejpozději poslední den výkonu služby. Zakončeny jsou zkouškou, která pokud je úspěšná tak je vojákovi vydáno osvědčení s celostátní platností.

Základní charakteristiky nabízených rekvalifikačních aktivit 2011:

1. Bezpečnostní manažer (se zaměřením na ochranu utajovaných skutečností)
2. Číšnické práce (kurz je určen zájemcům (kurz je určen zájemcům o přípravu na pracovní činnost číšníka. Účastníci si osvojí postupy při obsluze a stolničení. Naučí se zásadám správného servírování stravy a nápojů. Kvalifikace je na úrovni zaučení)

---

<sup>44</sup> Vyhlášky č.264/1999Sb., §4, §5, o poskytování služebního volna vojákům z povolání a dalších náležitosti.

3. Daňová evidence (Účastníci kurzu se naučí vést daňovou evidenci pro podnikatele nebo pro vlastní firmu)
4. Hostinská činnost (kurz je určen pro budoucí pracovníky firem zabývajících se podnikáním v oblasti pohostinství. Po jednoleté praxi je možné požádat o živnostenský list pro pohostinskou činnost)
5. Kuchařské práce (kurz je určen zájemcům o přípravu na pracovní činnost kuchaře. Účastníci si osvojí technologické postupy a naučí se obsluhovat stroje a zařízení ve výrobě a stravovacích provozech)
6. Management (Cílem je připravit posluchače pro samostatnou práci jak při vlastním podnikání, tak pro působení v řídicích funkcích ve výrobních či obchodních společnostech a dalších institucích)
7. Management – se zaměřením na logistiku (kurz seznámí posluchače s oborem integrujícím základní podnikové funkce a naučí je metodám budování logistického systému)
8. Marketing (kurz seznámí posluchače se základy marketingu v souvislosti s prací v malé firmě. Poskytne základní informace o identifikaci a řešení problémů ve firmě, jednání s obchodními partnery a vedení provozní dokumentace)
9. Masér pro sportovní a rekondiční masáže mimo oblast zdravotnictví (Účastníci získají znalosti a dovednosti v oboru masér pro sportovní a rekondiční masáž – regenerační pracovník, které mohou uplatnit v regeneračních salonech, fitcentrech atd. ...)
10. Mzdová účetní (kurz poskytne posluchačům základní znalosti o pracovněprávních vztazích, naučí zpracovávat mzdovou agendu organizace, vypočítávat náklady za dovolenou, nemocenskou a vést evidenční listy důchodového pojištění.
11. Obchodní zástupce – obchodní referent (kurz pro zájemce o práci v obchodní činnosti – obchodníky, distributory a obchodní zástupce v jakékoli oblasti podnikání, kteří chtějí získat ucelený pohled o metodách moderního prodejce a zásadách vedení obchodního jednání.<sup>45</sup>

---

45 Věstník kurzů MO. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010.

## 4 DRUHY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT PODLE MÍSTA ZABEZPEČENÍ

### 4.1 Mimoresortní vzdělávání

#### Jazykové kurzy (v mimoresortních vzdělávacích zařízeních)

Pokud nelze zabezpečit jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortních vzdělávacích zařízeních rezortu Ministerstva obrany, např. z důvodů kapacity nebo z důvodů výuky neobvyklých cizích jazyků, může být dotyčný vyslán ke studiu i v mimoresortních vzdělávacích zařízeních.<sup>46</sup>

Výběr a vyslání zaměstnanců do jazykových kurzů se řídí podle zásad stanovených RMO.<sup>47</sup>

#### Jazykové kurzy v zahraničí

Každoročně je vysláno několik desítek vybraných osob do zahraničních kurzů jazykové přípravy. Takové prostředí je pro uchazeč kurzu podstatně efektivnější a intenzita získávání a zdokonalování jazykových schopností je mnohonásobně vyšší, než v prostředí rodilém.

Nejčastější kurzy probíhají v jazyce anglickém, německém a francouzském. Zeměmi, ve kterých kurzy nejčastěji probíhají jsou Irsko, Kanada, USA, Velká Británie, Francie a Německo. Úspěšnost ukončení kurzů bývá obvykle velmi vysoká a je dosahováno kladných výsledků jak z hlediska jazykové přípravy tak i odborného růstu. Počet uchazečů a zahraniční kurzy je z hlediska vysokých finančních nákladů bohužel dosti omezen.

### 4.2 Resortní vzdělávání

Po vstupu České republiky do Severoatlantické aliance NATO je jazyková příprava považována za jeden z nejdůležitějších úkolů v oblasti vzdělávání. K této přípravě jsou využívána vojenská vzdělávací zařízení.

Předpokladem pro odbornost a profesi vojáka profesionála i občanského zaměstnance je dobrá jazyková způsobilost i odborná kvalifikace jednotlivců, která určuje celkovou schopnost a profesionalitu v ozbrojených složkách.

---

46 RMO 1/2006 *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, čl. 43

47 RMO 1/2006 *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, čl. 45

Jazyková příprava v rámci Ministerstva obrany se začala rozvíjet na začátku 90.let především ve spolupráci se státy NATO. Ze začátku byla organizovaná spíše živelně a nesystematicky, ale v současnosti se kvalita v oblasti jazykového vzdělávání výrazně zlepšila. Je to dáno i tím, že Česká republika po vstupu do NATO nutně potřebovala vyškolit své zaměstnance k jazykové komunikaci na mezinárodních úrovních.

Pro jazykovou přípravu je charakteristický její vysoký stupeň aktuálnosti, proto je nutné jí věnovat na vojenských školách velkou část studia.

Hodnotí se podle Standardizační dohody Organizace Severoatlantické smlouvy NATO, Standardization Agreement 6001 (zkráceně STANAG 6001). Česká republika podepsala tuto dohodu v roce 1999.

STANAG 6001 se dělí na 6 stupňů – úrovní (0 – 5) jazykového profilu.

1. Stupeň 0 – bez způsobilosti – při poslechu dotyčný nerozumí mluvenému jazyku, neovládá cizí jazyk, nerozumí psanému jazyku a není schopen písemného projevu
2. Stupeň 1 – základní – dotyčný rozumí běžným frázím a jednoduchým větám, je schopen vést jednoduchý rozhovor, je schopen se písemně vyjádřit svůj záměr jednoduchými výrazy
3. Stupeň 2 – pracovní limitovaná – dotyčný vede běžné společenské rozhovory a pracovní rozhovory, rozumí spisovným projevům, projevům za nepříznivých podmínek rozumí jen zřídka, dokáže hovořit o záležitostech souvisejících s jeho oborem, umí odpovědět na konkrétní otázky, nedovede vyvozovat závěry z textu, nerozumí jemnostem jazyka, dokáže vyřídít jednoduchou korespondenci
4. Stupeň 3 – minimální profesní – dotyčný rozumí většině formálních neformálních promluv v oblasti společenské i odborné tematiky, rozumí písemným promluvám, chápe přesnou podstatu rozhovoru mezi rodilými mluvčími, jeho chyby ve výslovnosti nebo gramatice nezkreslují smysl slov, ovládá mluvnickou strukturu, obsah sdělení vyjadřuje vhodně a přesně

5. Stupeň 4 – plně profesionální – dotyčný rozumí při poslechu všem formám a stylům odborně zaměřených projevů, při mluvení používá jazyk s precizností a přesností, efektivně komunikuje s rodilými mluvčími
6. Stupeň 5 – rodilý mluvčí – jazykové znalosti jsou srovnatelné se znalostmi vzdělaného „rodilého mluvčího“

Jazykové vzdělávání příslušníků AČR a občanských zaměstnanců se uskutečňuje hlavně ve vojenských školách a v rezortních vzdělávacích zařízeních.

Každý jazykový kurz je završen jazykovou zkouškou ve stanovené úrovni jazykových znalostí podle standardizační dohody Organizace Severoatlantické aliance NATO č. 6001 – STANAG 6001

Cílem jazykového vzdělávání je především příprava absolventů k získání nebo k udržení jazykové způsobilosti podle STANAG 6001. Úroveň jazykové způsobilosti je vyjádřena kódem, který je složený ze čtyř číslic, jenž označují dovednost poslechu, v mluveném projevu, čtení a psaní.

Jazykové vzdělávání se zabezpečuje formou denního studia v rezortních a mimoresortních vzdělávacích zařízeních nebo studiem při zaměstnání v rezortních vzdělávacích zařízeních.

V základních typech jazykových kurzů se doba studia stanovuje zpravidla takto:<sup>48</sup>

- 400 vyučovacích hodin k získání SLP 1111,
- 500 vyučovacích hodin k získání SLP 2222,
- 600 vyučovacích hodin k získání SLP 3333 pro posluchače, kteří dosáhli úrovně jazykové způsobilosti SLP 2222.

Ve zdokonalovacích typech jazykových kurzů se doba studia stanovuje zpravidla takto:<sup>49</sup>

- 100 vyučovacích hodin k získání SLP 1111,

---

48 RMO *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, čl. 8

49 RMO *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, čl. 10

- 150 vyučovacích hodin k získání SLP 2222,
- 200 vyučovacích hodin k získání SLP 3333.

Jedním z typů jazykových kurzů jsou také kurzy udržovací, do kterých se uchazeči posílají před cestou do mezinárodních operací.

Přednostně se do jazykových kurzů zařazují hlavně zaměstnanci, kteří byli vybráni do vojenských jednotek vyčleňovaných pro NATO a připravují se k plnění spojeneckých úkolů.

Do jazykového kurzu se přihlašuje na základě přihlášky, která se předkládá rezortnímu vzdělávacímu zařízení nebo vojenské škole služebním postupem, nejpozději čtyři týdny před stanoveným termínem konání. Samotné zkoušky se realizují a hodnotí v souladu se zkušebním řádem.

Jazyková zkouška má dvě části písemnou a ústní. Zaměstnancům, kteří úspěšně vykonali jazykovou zkoušku podle STANAG 6001 se vystavuje osvědčení o dosažené úrovni jazykové způsobilosti. Platnost tohoto osvědčení není časově omezena, povinnost opakovat ji mají pouze zaměstnanci vyslaní do struktur NATO, Evropské unie, Organizace spojených národů a jiných mezinárodních organizací.<sup>50</sup>

—

---

50 RMO *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, čl. 42



## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

## 5 EMPIRICKÝ PRŮZKUM

### Úvod

Empirická část diplomové práce je zaměřena na zmapování současné situace v oblasti dalšího vzdělávání vojenských profesionálů. Prezentuje výsledky průzkumu, ve kterém jsme se snažili zjistit jak se liší názory a postoje vojenských profesionálů k dalšímu vzdělávání a rozvíjení jejich kvalifikace, jak jsou spokojeni s možnostmi a příležitostmi, které jim poskytuje v této oblasti AČR a jak sami vnímají svoje uplatnění ve vojenské profesi.

### Cíle průzkumného šetření

Cílem průzkumného šetření je zjistit, jaké možnosti vzdělání mají konkrétní vojáci u útvarů a jestli se v těchto možnostech umí orientovat a jaké jsou rozdíly a možnosti mezi jednotlivými respondenty. Vzhledem ke skutečnosti, že působím jako jeden z příslušníků AČR, tedy voják ve služebním poměru, mám jedinečnou možnost porovnat proces přestavby mateřského útvaru 3739 Olomouc na reorganizovanou strukturu podle vzoru států NATO. Tím i řešení související s personálními opatřeními, např. změna hodnosti nebo naplnění kvalifikačních předpokladů bez výjimky (nejvíce výjimek bylo uděleno v souvislosti s nedostatečným vzděláním na danou funkci převážně v oblasti hodnostního sboru důstojníků).

### Použité metody a techniky

Při empirickém průzkumu je použita metoda dotazníkového šetření, která nám dala možnost nastínit výsledky, kterých se snaží práce dosáhnout.

### Konstrukce dotazníku

Dotazník obsahuje 13 uzavřených otázek, kdy respondenti označují jednu z nabídnutých alternativ, ve čtyřech případech mají možnost se k jedné vybrané alternativě libovolně vyjádřit. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny v procentech a doplněny počtem respondentů. Pro lepší orientaci, je většina otázek doplněna grafických znázorněním.

### **Popis výzkumného vzorku**

Metodou dotazníku byly zkoumány dvě cílové skupiny – příslušníci AČR s civilním vzděláním a se vzděláním vojenským. Dále byla každá skupina rozdělena na dvě podskupiny podle vzdělání středoškolského a vysokoškolského. Věk nebyl rozhodující. Průzkum byl proveden u tří druhů vojsk – u 104. zabezpečovacího praporu Olomouc, u 153. ženijního praporu Olomouc a u 72. mechanizovaného praporu Přáslavice. Z dotazníkového šetření jsme vyloučili studenty speciálních oborů, které nelze získat studiem na civilní škole (např. piloti).

### **Průběh průzkumného šetření**

Dotazník určený pro příslušníky AČR vyplnilo 250 z požadovaného počtu 300 dotázaných. Průzkumného šetření se účastnili pouze vojáci z povolání. Dotazník byl jednotlivým osobám předán k vyplnění prostřednictvím jejich velitelů a vyplnění proběhlo vždy před zahájením pracovních činností daného dne. K vyplnění dotazníku byl dán časový limit 15 minut. Z počtu 13 uzavřených otázek respondenti označují vždy jednu z nabídnutých alternativ. Výsledky dotazníkového šetření jsou uváděny v procentech. Po první otázce se skupina respondentů rozdělí na dvě skupiny a následně ještě na dvě podskupiny, které budou mezi sebou srovnávány.

### **Časový harmonogram průzkumu**

Příprava dotazníkového šetření: březen – červen 2010

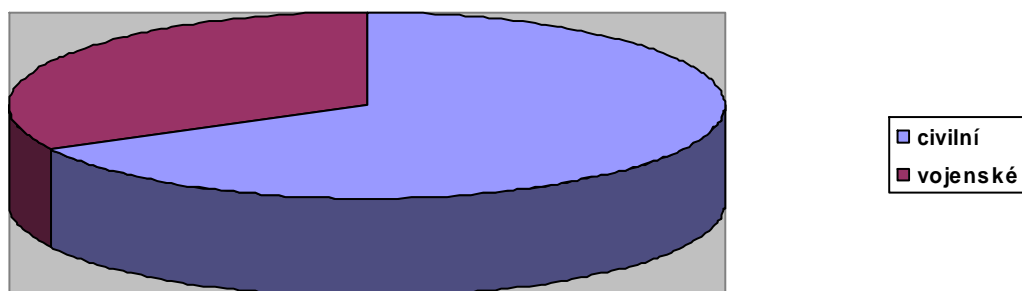
Realizace dotazníkového šetření: červenec 2010

Zpracování výsledků: srpen 2010

## VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vyhodnocení otázky č. 1: **Jste absolvent civilní nebo vojenské školy?**

Celkem respondentů	100,00%	250
civilní	67,00%	168
vojenské	33,00%	82

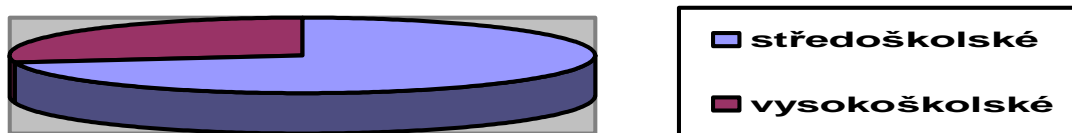


Hned první otázkou jsme rozdělili tázané respondenty na dvě skupiny. Překvapilo nás že 67 % vojáků má civilní vzdělání, což znamená že vojenské vzdělání si museli doplnit v některém z vojenských kurzů.

Vyhodnocení otázky č. 2: **Vaše dosažené vzdělání je....**

### CIVILNÍ ABSOLVENTI

Celkem respondentů	100,00%	168
středoškolské	72,00%	121
vysokoškolské	28,00%	47

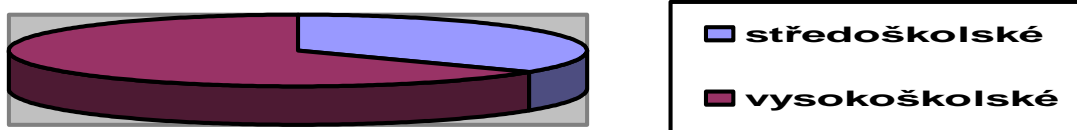


Otázka č. 2 nám rozdělí dvě skupiny respondentů na další dvě podskupiny, se kterými budeme nadále pracovat. Z civilních absolventů je 72% středoškoláků a 28% vysokoškoláků. Tento výsledek nás nepřekvapil, jedná se o odraz kvalifikačních požadavků na jednotlivá systemizovaná místa ve struktuře AČR. V této struktuře převládají základní funkce a nižší velitelské funkce, pro které je dostačující středoškolské vzdělání.

Vyhodnocení otázky č. 2: **Vaše dosažené vzdělání je....**

#### VOJENŠTÍ ABSOLVENTI

Celkem respondentů	100,00%	82
středoškolské	35,00%	29
vysokoškolské	65,00%	53

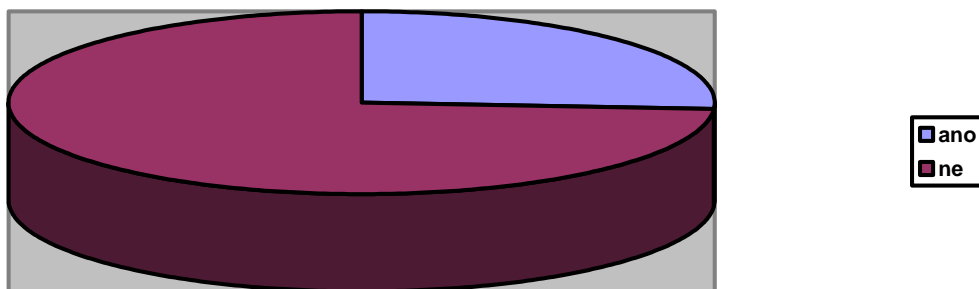


U vojenských absolventů je situace zcela odlišná. Celých 65% respondentů má vojenské vysokoškolské vzdělání. Středoškolské vzdělání má pouhých 35%. Všeobecně se dá konstatovat, že více vysokoškoláků převládá u absolventů vojenských škol.

Vyhodnocení otázky č. 3: **Studoval(a) jste vysokou vojenskou školu, kterou jste pak nedokončil?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100,00%	121
ano	26,00%	32
ne	74,00%	89

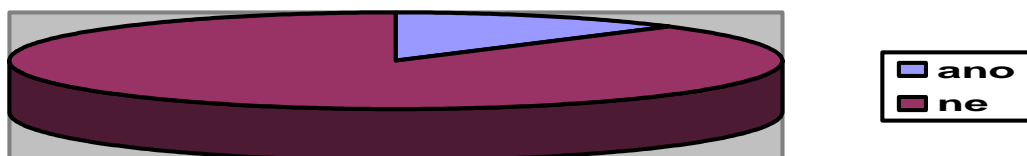


Při vyhodnocení této otázky jsme zjistily že 26% civilních středoškoláků nedokončilo studium na vysoké vojenské škole. Překvapilo nás že 1/4 úspěšných absolventů civilních středních škol nedokončí studium na vysoké škole. Pro srovnání u absolventů vojenské střední školy to je ještě o jedno procento více.

Vyhodnocení otázky č. 3: **Studoval(a) jste vysokou vojenskou školu, kterou jste pak nedokončil?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100,00%	47
ano	12,00%	6
ne	88,00%	41

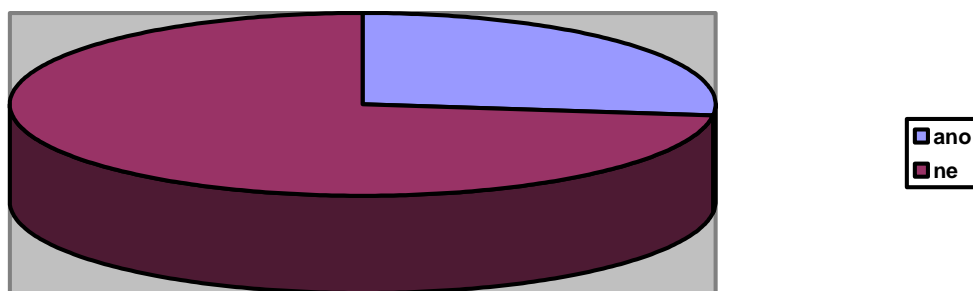


U civilních absolventů vysokých škol celých 12% respondentů nedokončilo studium na vysoké vojenské škole. Přesto, že respondenti již jednu vysokou školu mají, je celkem častým jevem snaha o studium i na Univerzitě obrany, která je vyhlášená a má i výbornou prestiž. Z tohoto zjištění se dá vyvodit závěr, že vojenské vysoké školy jsou pro vojenské profesionály hodně náročné. Po stránce odborné a technické jim však poskytují rozhodně vyšší úroveň vzdělání než-li školy civilní. I když absolventi civilních vysokých škol mohou zastávat stejné funkce jako absolventi vysokých vojenských škol, přesto všechno se dá konstatovat, že vojenským absolventům nabízí armáda více příležitostí a možností dalšího kariérového postupu než je tomu u absolventů civilních. Což je v konkrétních případech samozřejmě logické a pochopitelné a naprosto s touto skutečností souhlasíme.

Vyhodnocení otázky č. 3 :**Studoval(a) jste nebo vysokou vojenskou školu, kterou jste pak nedokončil?**

#### VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100,00%	29
ano	27,00%	6
ne	73,00%	41



U absolventů střední vojenské školy je situace téměř stejná jako u absolventů civilních středních škol 27 % respondentů nedokončilo studium na vysoké vojenské škole. Z vyhodnocení této otázky je zřejmé, že není rozdíl ve znalostech či připravenosti středoškoláků civilních a vojenských. Nedá se tudíž říci, že by střední vojenská škola lépe připravovala své absolventy na navazující vysokoškolské vojenské studium.

Studentům kteří úspěšně dokončí střední vojenskou školu je nabídnuté systemizované místo a stávají se vojáky z povolání. Těmto lidem AČR poskytuje z prostředků ministerstva obrany náležité vzdělání. V případě, že vojenskou vysokou školu tyto vojáci nedokončí, AČR po těchto vojácích investované prostředky do vzdělání nevymáhá zpět a vzniká jí škoda.

Nutno podotknout, že poslední dobou se situace obrací k lepšímu a AČR neúspěšným studentům zkracuje závazky délky výkonu služby nebo se voják musí tzv. vyplatit.

Vyhodnocení otázky č. 3: **Studoval(a) jste vysokou vojenskou školu, kterou jste pak nedokončil?**

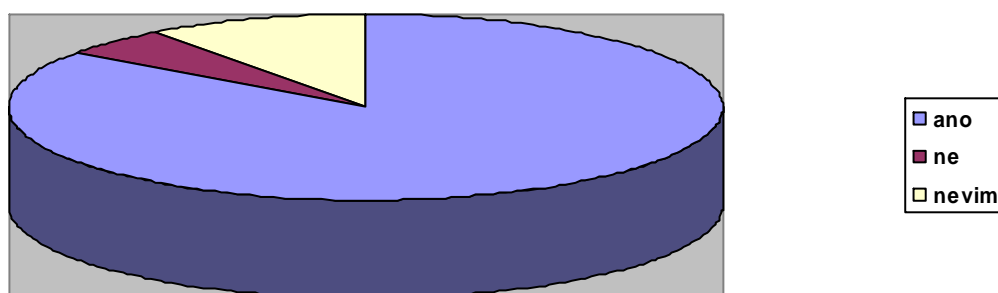
#### VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Vzhledem k jednotné záporné odpovědi všech tázaných respondentů považujeme za zbytečné její grafické znázornění. Pouze jeden absolvent dokončil vojenskou vysokou školu až napodruhé.

Vyhodnocení otázky č. 4: **Domníváte se, že Vaše vzdělání odpovídá dané funkci, kterou vykonáváte?**

#### CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100,00%	121
ano	85,00%	103
ne	5,00%	6
nevím, nedokážu posoudit	10%	12



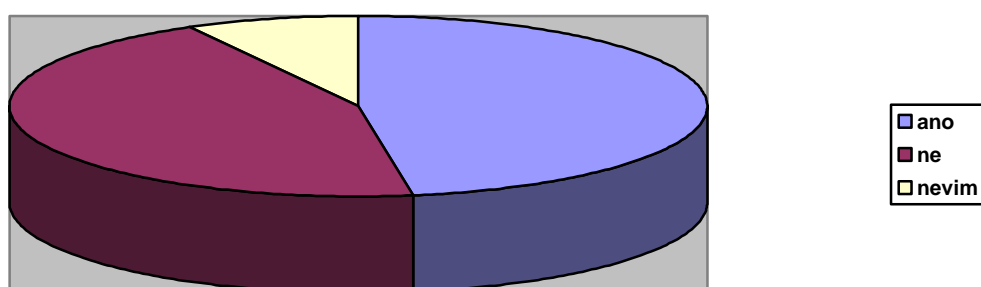
Výsledek otázky č. 4 nás nepřekvapil, absolventi středních škol, kteří zastávají základní a nižší velitelské funkce mají i nižší kvalifikační předpoklady na danou funkci. AČR jím může snáze doplnit potřebné vzdělání na požadovanou funkci např. některým z kurzů.



Vyhodnocení otázky č. 4: **Domníváte se, že Vaše vzdělání odpovídá dané funkci, kterou vykonáváte?**

**CIVILNÍ ABSOLOVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100%	47
ano	48%	22
ne	45%	21
nevím, nedokážu posoudit	8%	4

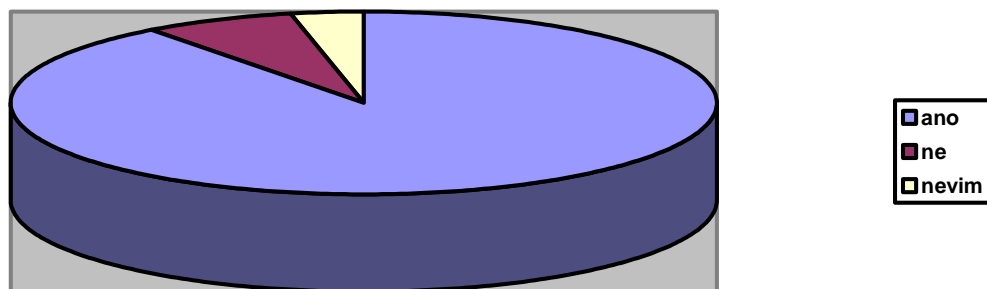


U absolventů civilních vysokých škol je situace poněkud jiná. Celých 45% se domnívá, že jejich vzdělání neodpovídá práci, kterou vykonávají. V případě, že se na stejnou pracovní pozici nabídnou dva uchazeči s vysokoškolským vzděláním, armáda by měla upřednostnit absolventa vysoké vojenské školy.

Vyhodnocení otázky č. 4: **Domníváte se, že Vaše vzdělání odpovídá dané funkci, kterou vykonáváte?**

**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	29
ano	90 %	26
ne	8 %	2
nevím, nedokážu posoudit	2%	1

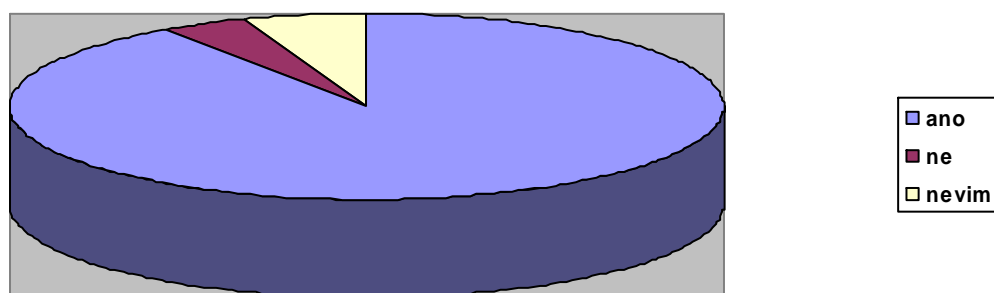


U tohoto vyhodnocení je situace opět obdobná jako u středoškoláků civilních. Velká většina je přesvědčena, že střední vojenská škola je dostatečně připravila na vykonávanou funkci.

Vyhodnocení otázky č. 4: **Domníváte se, že Vaše vzdělání odpovídá dané funkci, kterou vykonáváte?**

#### VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
ano	91 %	48
ne	3 %	2
nevím, nedokážu posoudit	6 %	3

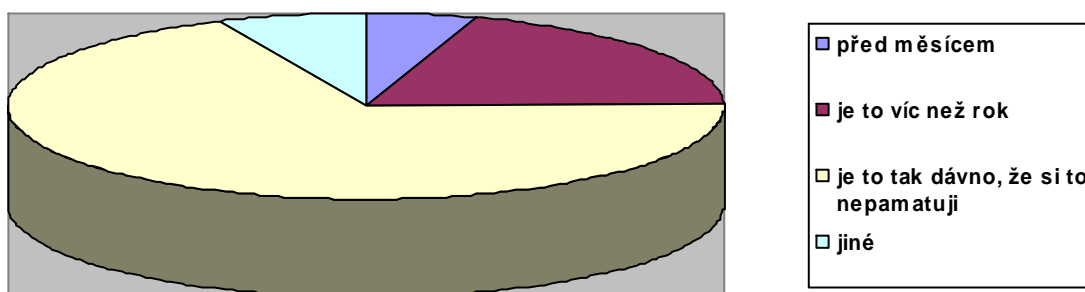


Spokojenost panuje i v řadách vojenských vysokoškoláků, kdy pouhá 3% se domnívají, že neodpovídá jejich vzdělání pozici, kterou vykonávají. Opět se potvrzuje skutečnost, že armáda umí podpořit a odměnit absolventy vysoké vojenské školy.

Vyhodnocení otázky č. 5: **Kdy jste byl(a) naposled na nějakém zdokonalovacím kurzu, který zabezpečovalo RESORTNÍ vzdělávací zařízení ?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	121
Před měsícem	5 %	6
Je to víc než rok	20 %	24
Je to tak dávno, že si to nepamatuji	69 %	83
jiné	6%	8

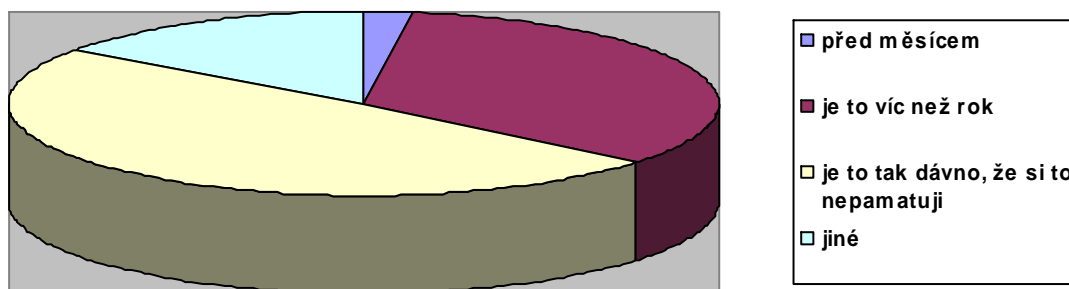


Vyhodnocení otázky č. 5 nás částečně překvapilo. Vojáci po splnění všech kvalifikačních požadavků další kurzy nepotřebují a v rámci úspory finančních prostředků do kurzů ani nejsou vysíláni. Kurzy jsou navíc rozdělovány podle potřeby a důležitosti např. jsou upřednostňováni vojáci odjíždějící do Afganistanu. Na druhou stranu tento výsledek vypovídá o tom, že vojáci se jen minimálně zdokonalují ve své profesi.

Vyhodnocení otázky č. 5: **Kdy jste byl(a) naposled na nějakém zdokonalovacím kurzu, který zabezpečovalo RESORTNÍ vzdělávací zařízení ?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	47
Před měsícem	1 %	1
Je to víc než rok	35 %	16
Je to tak dávno, že si to nepamatuji	49 %	23
jiné	15 %	7

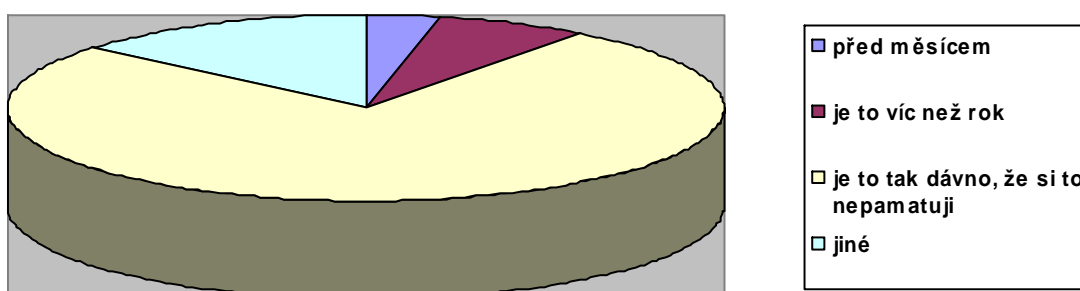


Zde je výsledek obdobný jako v předchozím případě s tím rozdílem, že více dotázaných vojáků odpovědělo, že je to víc než rok.

Vyhodnocení otázky č. 5: **Kdy jste byl(a) naposled na nějakém zdokonalovacím kurzu, který zabezpečovalo RESORTNÍ vzdělávací zařízení ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	29
Před měsícem	3 %	1
Je to víc než rok	7 %	2
Je to tak dávno, že si to nepamatuji	76 %	22
jiné	14 %	4

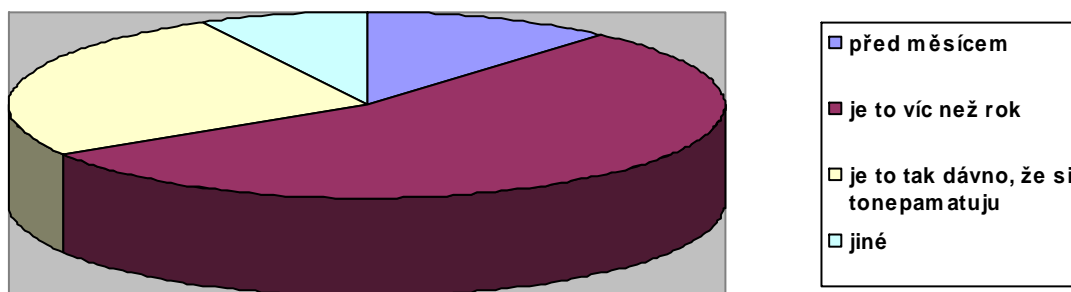


Výsledek je podobný jako u předchozích dvou skupin, kdy jsou vojáci vysíláni do kurzů pouze v případě potřeby naplnění kvalifikačního předpokladu, nebo zahraniční mise.

Vyhodnocení otázky č. 5: **Kdy jste byl(a) naposled na nějakém zdokonalovacím kurzu, který zabezpečovalo RESORTNÍ vzdělávací zařízení ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
Před měsícem	10 %	6
Je to víc než rok	55 %	29
Je to tak dávno, že si to nepamatuji	27 %	14
jiné	8 %	4

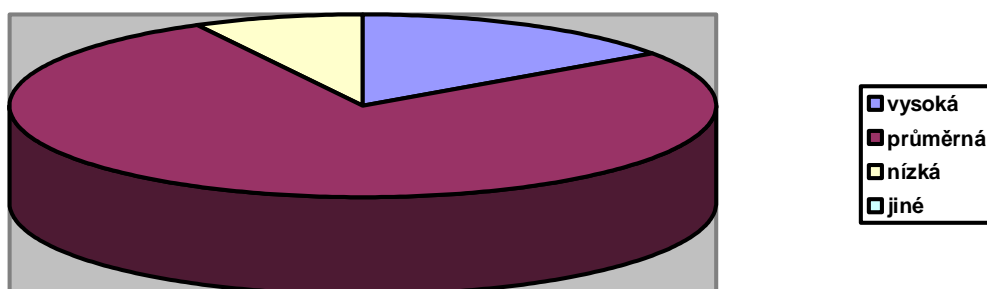


Při vyhodnocení otázky č. 5 jsme nezaznamenali žádný výraznější rozdíl mezi středoškoláky civilními a vojenskými. V obou dvou případech většina respondentů uvádí, že si nepamatují, kdy naposledy byli na zdokonalovacím kurzu. Situace je pak odlišná u vysokoškoláků, celých 49% civilních vysokoškoláků si už nepamatuje, kdy byli vysláni na nějaký kurz, naopak tuto variantu uvádí pouhých 27% vojenských vysokoškoláků. To je celkem zajímavé zjištění. Jestliže opravdu existuje rozdíl mezi vysokou vojenskou a civilní školou, pak by tedy logicky doplňující kurzy jistě spíše uvítali absolventi civilních vysokých škol.

Vyhodnocení otázky č. 6 :**Pokud jste se v resortním vzdělávacím zařízení již vzdělával(a), nějaký kurz absolvoval(a), jak hodnotíte celkovou kvalitu a odbornou úroveň těchto resortních vzdělávacích zařízení ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI**

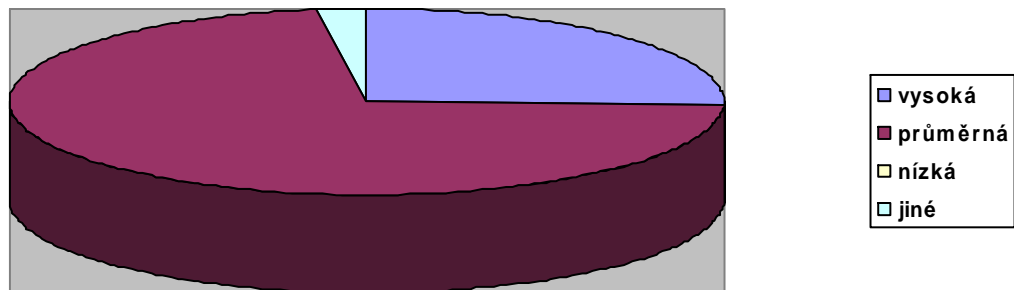
Celkem respondentů	100 %	121
Vysoká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	15 %	19
Průměrná odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	78 %	94
Nízká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	7 %	8
jiné	0%	0



Vyhodnocení otázky č. 6: **Pokud jste se v resortním vzdělávacím zařízení již vzdělával(a), nějaký kurz absolvoval(a), jak hodnotíte celkovou kvalitu a odbornou úroveň těchto resortních vzdělávacích zařízení ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

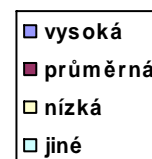
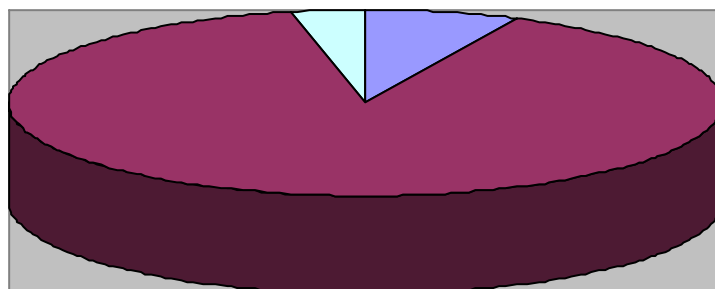
Celkem respondentů	100 %	47
Vysoká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	25 %	0
Průměrná odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	73 %	34
Nízká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	0 %	0
jiné	2 %	1



Vyhodnocení otázky č. 6: **Pokud jste se v resortním vzdělávacím zařízení již vzdělával(a), nějaký kurz absolvoval(a), jak hodnotíte celkovou kvalitu a odbornou úroveň těchto resortních vzdělávacích zařízení ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

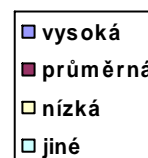
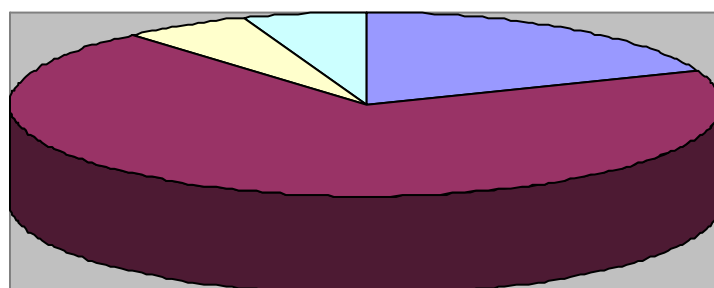
Celkem respondentů	100,00%	29
Vysoká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	4%	2
Průměrná odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	95 %	26
Nízká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	0%	0
jiné	1%	1



Vyhodnocení otázky č. 6: **Pokud jste se v resortním vzdělávacím zařízení již vzdělával(a), nějaký kurz absolvoval(a), jak hodnotíte celkovou kvalitu a odbornou úroveň těchto resortních vzdělávacích zařízení ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
Vysoká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	20 %	10
Průměrná odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	70 %	37
Nízká odborná způsobilost instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu	5 %	3
jiné	5 %	3



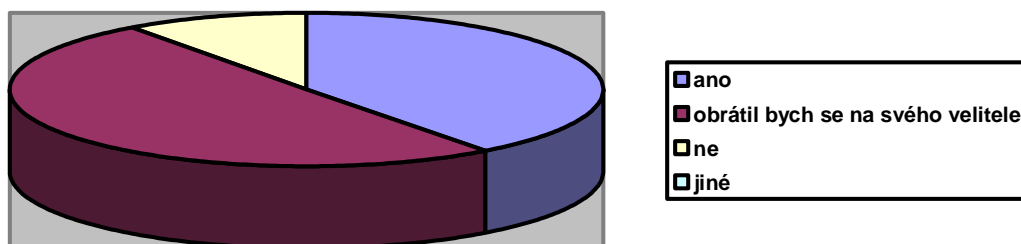


Při vyhodnocení této otázky se většina vojenských i civilních absolventů přiklání k variantě za b, z čehož plyne, že odborná způsobilost většiny vojenských vzdělávacích programů je průměrná. Tato skutečnost je pro nás pozitivním zjištěním a vzhledem k naší účasti na podobných vzdělávacích programech s tímto tvrzením naprosto souhlasíme. Chceme jen podotknout, že pokud člověk není něčím vyloženě nadšen nebo naopak hodně zklamán ve většině případů se přiklání ke „zlatému“ středu. Z tohoto důvodu si myslíme, že výsledek této otázky není úplně objektivní.

Vyhodnocení otázky č. 7: **Pokud byste se chtěl(a) přihlásit do vojenského kurzu nebo na vysokou školu, víte jak?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	121
ano	40 %	48
Obrátil bych se na svého velitele	50 %	61
ne	10 %	12
jiné	0%	0

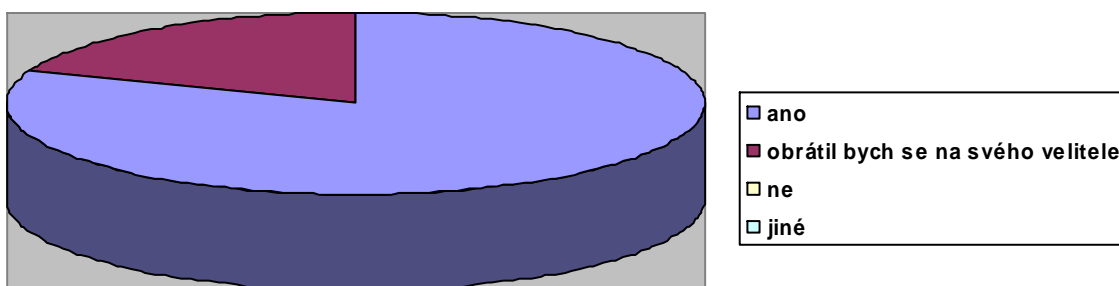


U této otázky jsou zářející záporné odpovědi, které svědčí o horší informovanosti vojáků na nižších funkcích s civilním středním vzděláním. Podle nás se jedná o vojáky, kteří slouží v AČR jen krátce.

Vyhodnocení otázky č. 7: **Pokud byste se chtěl(a) přihlásit do vojenského kurzu nebo na vysokou školu, víte jak?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	47
ano	81 %	38
Obrátil bych se na svého velitele	19 %	9
ne	0 %	0
jiné	0 %	0

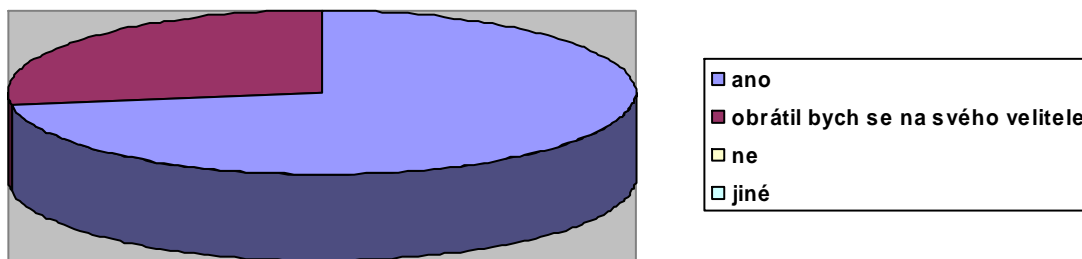


Zde nebyla zaznamenána žádná záporná odpověď, z čehož usuzujeme tato skupina vojáků je lépe informovaná. Dále se domníváme, že tento výsledek souvisí s vyšším vzděláním dotazovaných vojáků.

Vyhodnocení otázky č. 7: **Pokud byste se chtěl(a) přihlásit do vojenského kurzu nebo na vysokou školu, víte jak?**

**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	29
ano	72 %	21
Obrátil bych se na svého velitele	28 %	8
ne	0 %	0
jiné	0 %	0

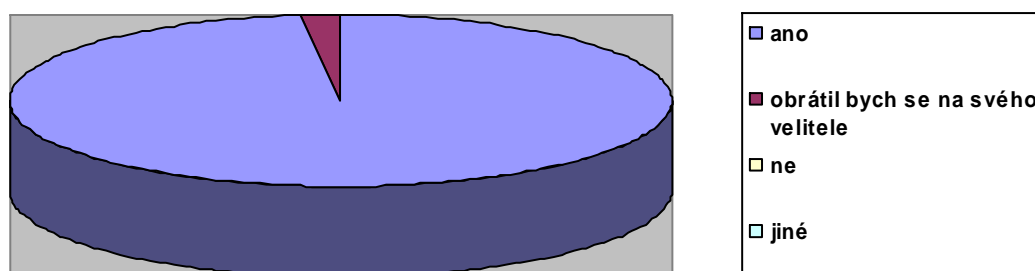


Při vyhodnocování této otázky jsme porovnali skupinu absolventů vojenských středních škol s absolventy civilních středních škol a zjistily jsme velký rozdíl v informovanosti vojáků ve prospěch vojenských středoškoláků.

Vyhodnocení otázky č. 7: **Pokud byste se chtěl(a) přihlásit do vojenského kurzu nebo na vysokou školu, víte jak?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
ano	99 %	52
Obrátil bych se na svého velitele	1 %	1
ne	0 %	0
jiné	0 %	0

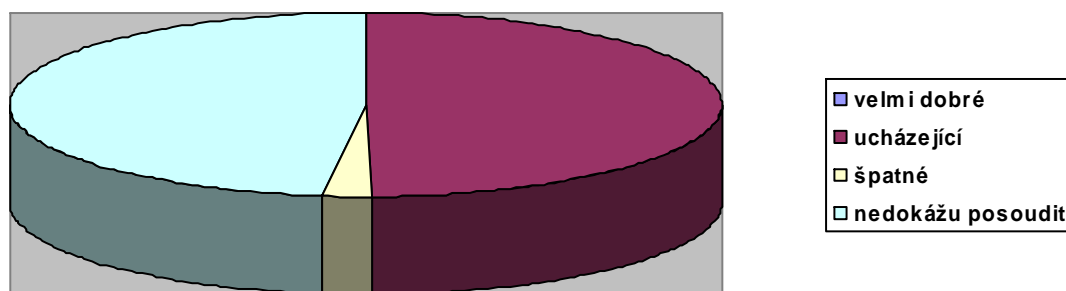


Při vyhodnocení této otázky jsme dospěly k závěru, že nejlépe informovaní jsou absolventi vojenské vysoké školy. Částečně na tento výsledek má vliv, že v otázce je použito přihlášení do vojenského kurzu nebo na vojenskou vysokou školu a tito dotázaní lidé vojenskou vysokou školu již vystudovali.

Závěrem chceme říct, že většina vojáků je dobře informovaná o možnostech dalšího vzdělání. Informovanost je vyšší u vysokoškoláků, což je logické vzhledem k jejich možnostem a cílům v kariéře vojáka z povolání. I varianta za b) byla často uváděna. Což je výsledkem i dobré komunikace s nadřízenými. U této otázky tedy není rozdíl mezi absolventy civilních a vojenských škol a lze obecně říci, že informovanost je u obou skupin stejná.

Vyhodnocení otázky č. 8: **Studijní podmínky v armádě jsou dle Vašeho názoru:**  
CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

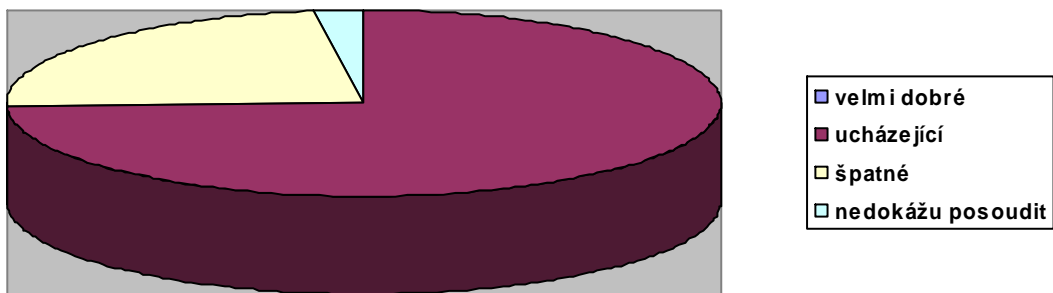
Celkem respondentů	100 %	121
Velmi dobré	0	0
ucházející	50%	60
špatné	2 %	3
nedokážu posoudit	48 %	58



Tento výsledek nás překvapil, hlavně protože necelá polovina dotázaných vojáků odpověděla že studijní podmínky v AČR nedokáže posoudit. A nikdo z této skupiny nevedl že jsou velmi dobré. Předpokládáme vojáci se řádně neorientují ve studijních možnostech, které AČR nabízí aby je dokázali posoudit. Proto uvedli že je nedokážou posoudit.

Vyhodnocení otázky č. 8: **Studijní podmínky v armádě jsou dle Vašeho názoru:**  
CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	47
Velmi dobré	0	0
ucházející	75,00%	35
špatné	23 %	11
nedokážu posoudit	2 %	1

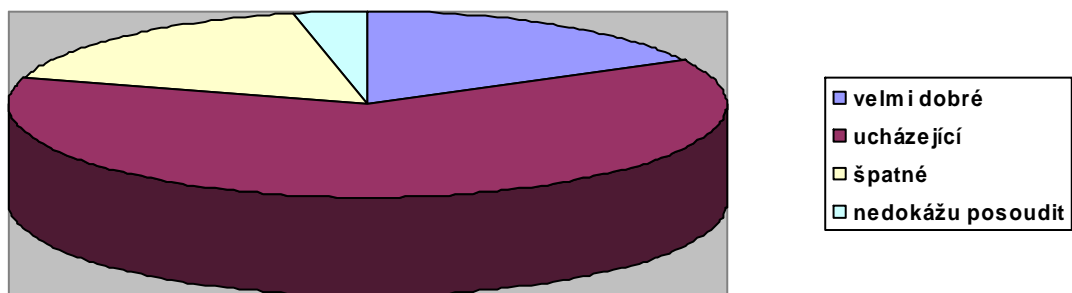


Potěšilo nás že 3/4 těchto vojáků hodnotí studijní podmínky v AČR jako ucházející. Ve srovnání se skupinou civilních středoškoláků je znatelný pokles v hodnocení velmi dobré.

Vyhodnocení otázky č. 8: **Studijní podmínky v armádě jsou dle Vašeho názoru:**

**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI**

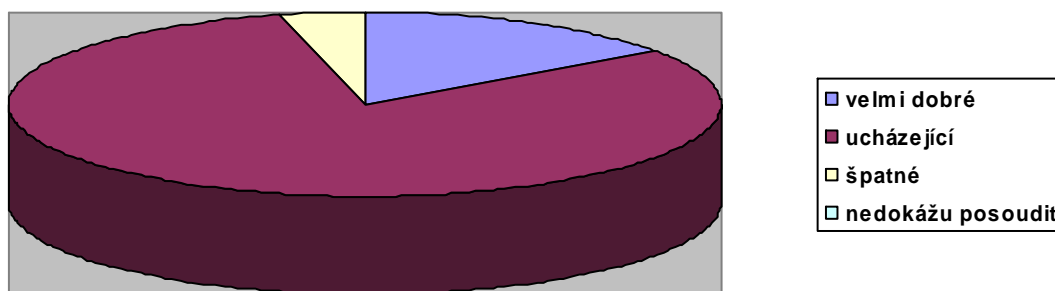
Celkem respondentů	100 %	29
Velmi dobré	15 %	5
ucházející	65 %	18
špatné	15 %	5
nedokážu posoudit	5 %	1



Překvapilo nás že 15 % dotázaných vojáků, kteří studovali na vojenské střední škole odpovědělo že studijní podmínky v AČR jsou velmi dobré a 65 % vojáků, že jsou ucházející. Domníváme se, že na tuto odpověď má vliv jejich spokojenost se střední vojenskou školou.

Vyhodnocení otázky č. 8: **Studijní podmínky v armádě jsou dle Vašeho názoru:**  
**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	53
Velmi dobré	15 %	8
ucházející	81 %	43
špatné	4 %	2
nedokážu posoudit	0 %	0



U vyhodnocení otázky č. 8 jsou patrné rozdíly mezi civilními a vojenskými vysokoškoláky. Celých 81% vojenských vysokoškoláků si myslí, že studijní podmínky jsou ucházející a 15 % z nich se dokonce domnívá, že jsou velmi dobré. Na rozdíl od civilních vysokoškoláků, kdy o velmi dobrých podmínkách nemluví ani jeden z nich a celých 23 % uvádí, že studijní podmínky jsou špatné.

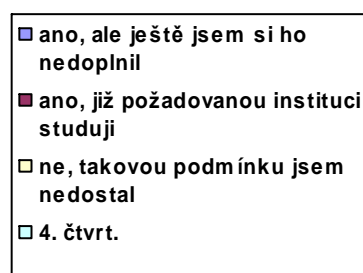
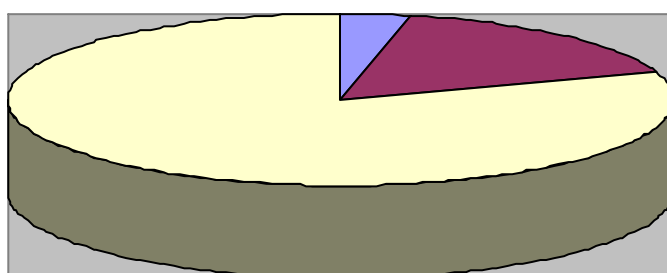
Někteří z nich byli nuceni si doplnit chybějící vzdělání pro požadovanou funkci z čehož pramení pravděpodobně jejich negativní odpovědi. Opět musíme s hořkostí konstatovat, že situace je alarmující. Bohužel problém celého vzdělávání spočívá hlavně ve financích, které jednotlivé útvary dostanou k dispozici.

U zkoumaného vzorku středoškoláků jsou názory na tuto situaci zhruba stejné, z čehož plyne, že ve všech prozatím vyhodnocených otázkách není zřejmý rozdíl mezi středoškolákem vojenských a civilním.

Vyhodnocení otázky č. 9: **Byl(a) jste rekrutován(a) do AČR s podmínkou, že si musíte doplnit vzdělání ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI- STŘEDOŠKOLÁCI**

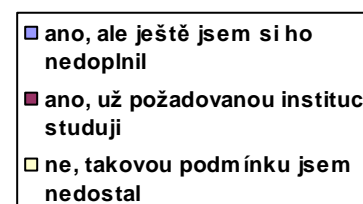
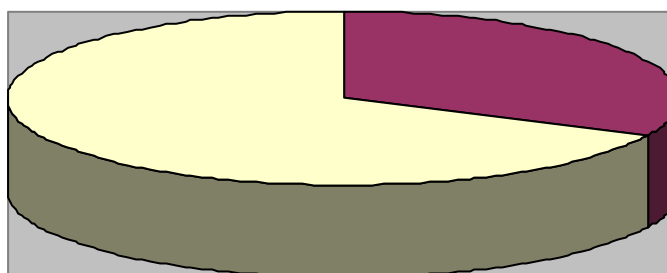
Celkem respondentů	100 %	121
Ano, ale ještě jsem si ho nedoplnil	3 %	4
Ano, už požadovanou instituci studuji( mám vystudovanou)	17 %	20
Ne, takovou podmínku jsem nedostal	80 %	97



Vyhodnocení otázky č. 9: **Byl(a) jste rekrutován(a) do AČR s podmínkou, že si musíte doplnit vzdělání ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI - VYSOKOŠKOLÁCI**

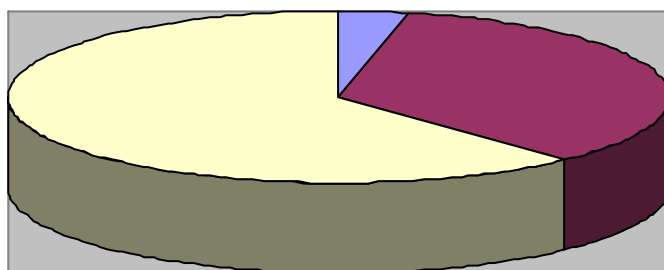
Celkem respondentů	100 %	47
Ano, ale ještě jsem si ho nedoplnil	0 %	0
Ano, už požadovanou instituci studuji ( mám vystudovanou)	32 %	15
Ne, takovou podmínku jsem nedostal	68 %	32



Vyhodnocení otázky č. 9: **Byl(a) jste rekrutován(a) do AČR s podmínkou, že si musíte doplnit vzdělání ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	29
Ano, ale ještě jsem si ho nedoplnil	3 %	1
Ano, už požadovanou instituci studuji (mám vystudovanou)	34 %	10
Ne, takovou podmínku jsem nedostal	62 %	18



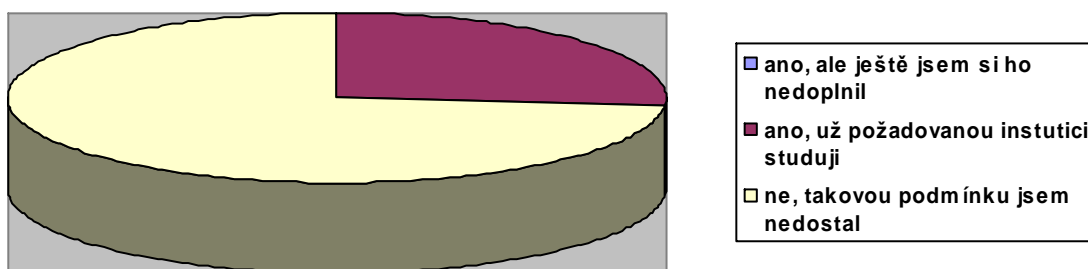
<input type="checkbox"/>	ano, ale ještě jsem si ho nedoplnil
<input type="checkbox"/>	ano, už požadovanou instituci studuji
<input type="checkbox"/>	ne, takovou podmínku jsem nedostal
<input type="checkbox"/>	4. čtvrt.

Vyhodnocení otázky č. 9: **Byl(a) jste rekrutován(a) do AČR s podmínkou, že si musíte doplnit vzdělání ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
Ano, ale ještě jsem si ho nedoplnil	0 %	0
Ano, už požadovanou instituci studuji (mám vystudovanou)	26 %	14
Ne, takovou podmínku jsem nedostal	74 %	39



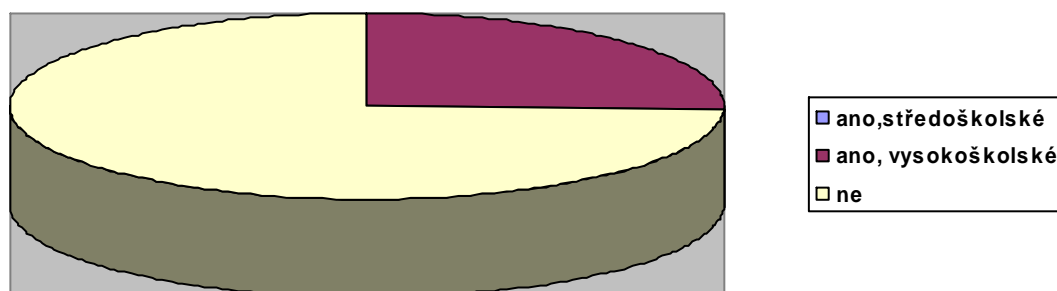


U vyhodnocení otázky č. 9 ve většině případů armáda nepožadovala po svých zaměstnancích doplnění vzdělání. Mezi čtyřmi sledovanými skupinami tedy nejsou žádné výraznější rozdíly. Pozdější doplnění vzdělání u jednotlivců je závislé spíše na osobní potřebách a kariérovém růstu, kde je potom případné další studium nezbytné.

Poznámka: Tento dotazník vznikl ještě před 1. lednem 2011. Od tohoto data je totiž zakázáno rekrutovat vojáky, kteří nesplňují kvalifikační požadavky. Dále je zakázáno udělovat výjimky ve vzdělání tak, jak tomu bylo dříve. Pokud bychom tudíž tuto otázku položili vojákům, kteří nastupovali do AČR po 1. lednu 2011, všichni by odpověděli, že takovou podmínku nedostali.

#### Vyhodnocení otázky č.10: **Musíte si v souvislosti s reorganizací armády doplnit vzdělání ?** CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	121
Ano, středoškolské	0 %	0
Ano, vysokoškolské	26 %	31
Ne	74 %	90

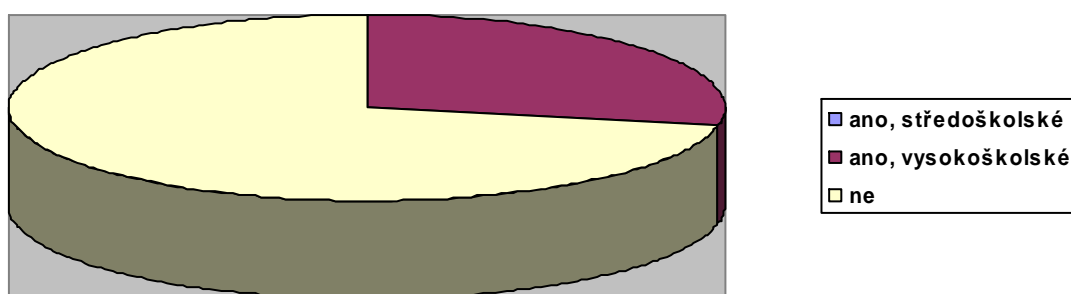


Vyhodnocení otázky č.10: **Musíte si v souvislosti s reorganizací armády doplnit vzdělání ?**  
CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Vzhledem k jednotné záporné odpovědi všech dotázaných považují za zbytečné grafické znázornění a údaje uvedené v tabulce. Žádný z dotázaných vysokoškoláků si nemusel v rámci reorganizace armády doplnit vzdělání.

Vyhodnocení otázky č.10: **Musíte si v souvislosti s reorganizací armády doplnit vzdělání ?**  
VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	29
Ano, středoškolské	0 %	0
Ano, vysokoškolské	28 %	9
Ne	72 %	20



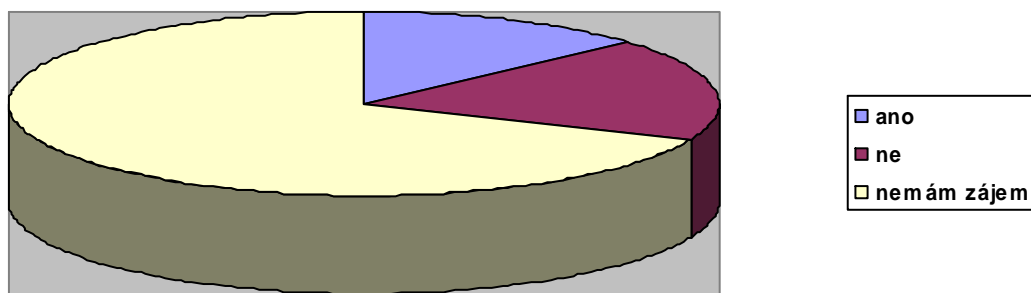
Vyhodnocení otázky č.10: **Musíte si v souvislosti s reorganizací armády doplnit vzdělání ?**  
VOJENŠTÍ ABSOLVENTI - VYSOKOŠKOLÁCI

Vzhledem k jednotné záporné odpovědi všech dotázaných považují za zbytečné grafické znázornění a údaje uvedené v tabulce. Žádný z dotázaných vysokoškoláků si nemusel v rámci reorganizace armády doplnit vzdělání.

U vyhodnocení otázky č. 10 u většiny dotázaných středoškoláků i vysokoškoláků převažovala záporná odpověď. U středoškoláků je to nejspíše dáno i skutečností, že mnozí z nich raději zvolili variantu přeřazení na jiné místo s nižší hodnotí, než aby zahájila studium.

Vyhodnocení otázky č. 11: **Myslíte si, že Vám armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného teoretického a praktického vzdělávání nezbytného pro výkon Vaší profese?**  
 CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

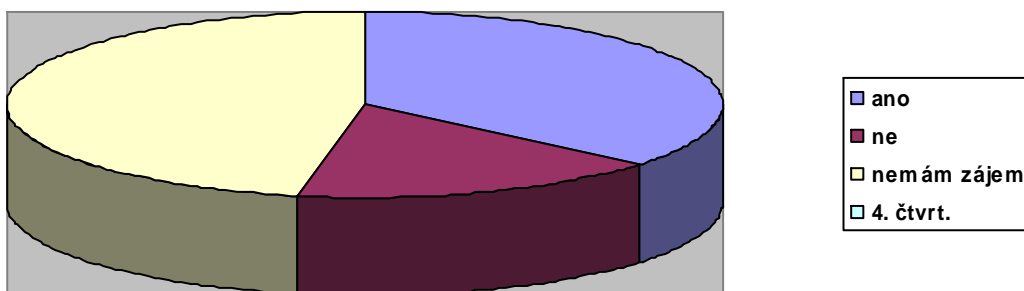
Celkem respondentů	100 %	121
Ano	13 %	16
Ne, dle mého názoru mi armáda neposkytuje dostatečnou možnost vzdělávání	18 %	22
Nemám zájem o další vzdělávání (nebylo by pro mne využitelné na stávající funkci)	69 %	83



Při vyhodnocení otázky č.11 pouhých 13 % respondentů uvedlo kladnou odpověď. A celých 69 % nemá zájem o další vzdělávání. Většinou tito lidé zastávají nižší funkce na jejichž výkon není třeba doplnění vzdělání. Celých 18 % dotázaných pak uvádí nespokojenost s možností vzdělávání v armádě.

Vyhodnocení otázky č. 11: **Myslíte si, že Vám armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného teoretického a praktického vzdělávání nezbytného pro výkon Vaší profese?**  
 CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

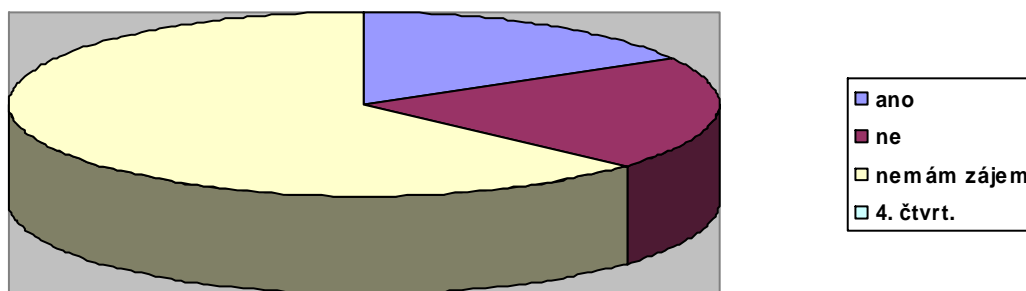
Celkem respondentů	100 %	47
Ano	35 %	17
Ne, dle mého názoru mi armáda neposkytuje dostatečnou možnost vzdělávání	18 %	8
Nemám zájem o další vzdělávání (nebylo by pro mne využitelné na stávající funkci)	47 %	22



U vysokoškoláků civilních většinou převažuje neutrální odpověď, kdy celých 47 % uvádí, že by pro ně další vzdělávání nebylo využitelné na stávající funkci. 35 % dotázaných je přesvědčeno, že jim armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného vzdělávání, 18 % respondentů na tuto otázku odpovědělo záporně.

Vyhodnocení otázky č. 11: **Myslíte si, že Vám armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného teoretického a praktického vzdělávání nezbytného pro výkon Vaší profese?**  
 VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

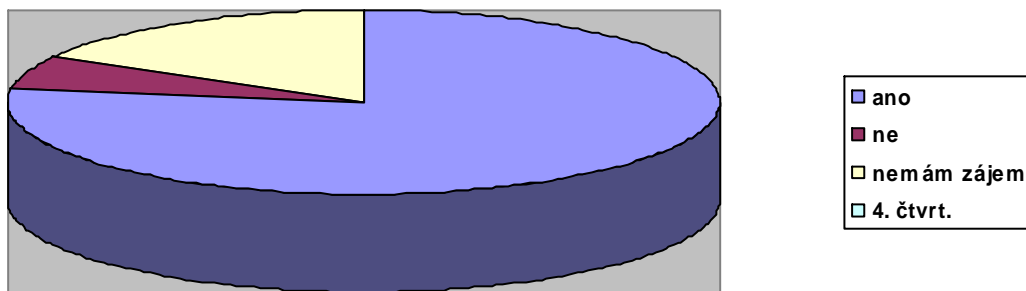
Celkem respondentů	100 %	29
Ano	17 %	5
Ne, dle mého názoru mi armáda neposkytuje dostatečnou možnost vzdělávání	22 %	6
Nemám zájem o další vzdělávání (nebylo by pro mne využitelné na stávající funkci)	61 %	18



U vojenských středoškoláků jen pouhých 17 % uvádí, že jim armáda poskytuje dostatečnou možnost na další vzdělávání nutného pro výkon jejich profese. Tedy podobný výsledek jako u středoškoláků civilních. Vše je samozřejmě vázáno i na osobní schopnosti a žebříčky hodnot jednotlivců. Jestliže 61% dotázaných uvádí, že nemá zájem o další vzdělávání, je to poměrně alarmující číslo a i výsledné odpovědi na tuto otázku jsou poměrně překvapující. Celoživotní vzdělávání by mělo být základem bez výjimky pro každého, ať už na pozici rotného nebo plukovníka. Nutno ještě podotknout, že vzdělávání v armádní sféře je stále ještě bezplatné a tudíž i velmi výhodné (i když mnohdy náročnější).

Vyhodnocení otázky č. 11: **Myslíte si, že Vám armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného teoretického a praktického vzdělávání nezbytného pro výkon Vaší profese?**  
**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	53
Ano	78 %	41
Ne, dle mého názoru mi armáda neposkytuje dostatečnou možnost vzdělávání	5 %	3
Nemám zájem o další vzdělávání (nebylo by pro mne využitelné na stávající funkci)	17 %	9

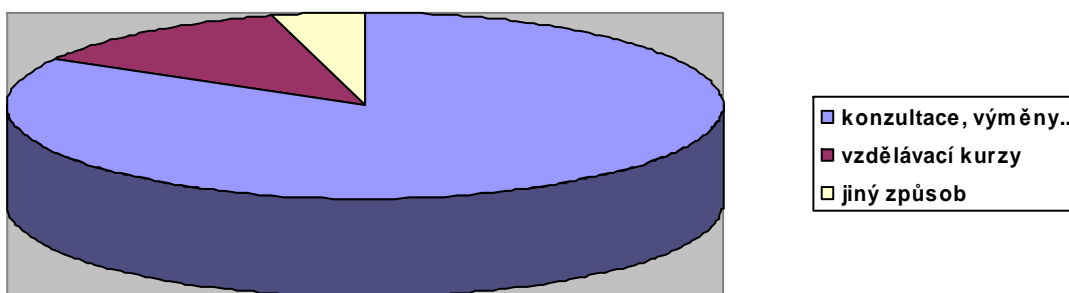


Nejkladněji se k otázce č. 11 vyjádřili vojenští vysokoškoláci, kdy 78 % je přesvědčeno, že armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného vzdělávání. Je to logicky dáno i tím, že dotázaní zaujímají v armádní struktuře vyšší pracovní pozice a mají více předpokladů i možností plně využít její nabídky.

Vyhodnocení otázky č. 12: **Jakou formu vzdělávání pro výkon Vaší profese byste vybral(a) z následující nabídky?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	121
konzultace, výměny zkušeností s pracovníky ostatních vojenských útvarů zařazených na stejné funkci	83 %	101
vzdělávací kurzy zabezpečované Armádou ČR (odborné, jazykové)	12 %	15
jiný způsob vzdělávání, uveďte konkrétně.....	2 %	5

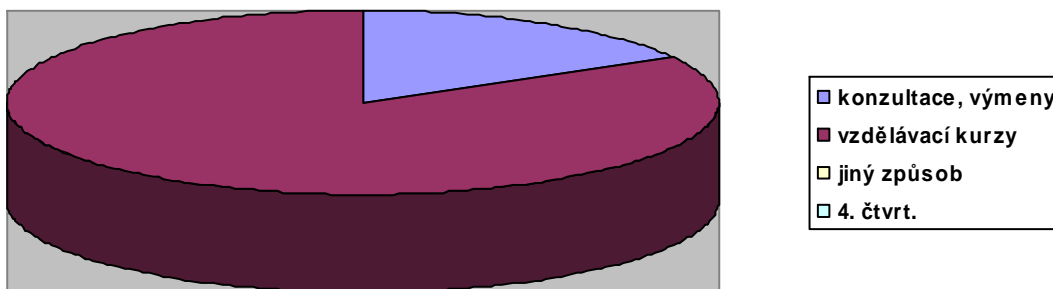


Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší zájem mezi absolventy z civilních středních škol je o konzultace a výměnu zkušeností např. s vojáky se zahraničních misích.

Vyhodnocení otázky č. 12: **Jakou formu vzdělávání pro výkon Vaší profese byste vybral(a) z následující nabídky?**

CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	47
konzultace, výměny zkušeností s pracovníky ostatních vojenských útvarů zařazených na stejné funkci	17 %	8
vzdělávací kurzy zabezpečované Armádou ČR (odborné, jazykové)	83 %	39
jiný způsob vzdělávání, uveďte konkrétně.....	0 %	0

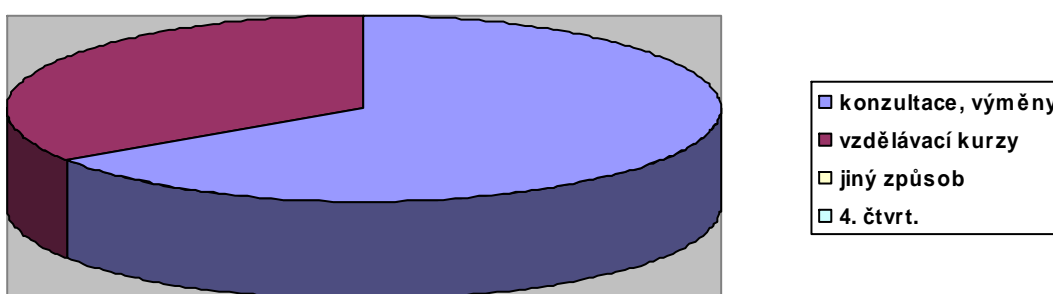


Při vyhodnocení otázky č. 12 nás nejvíce překvapila odpověď absolventů civilních vysokých škol, kteří by z uvedených možností nejvíce přivítali vojenské kurzy. Domníváme se že jde o kurzy odborné zvyšující kvalifikaci nebo jazykové.

Vyhodnocení otázky č. 12: **Jakou formu vzdělávání pro výkon Vaší profese byste vybral(a) z následující nabídky?**

**VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	29
konzultace, výměny zkušeností s pracovníky ostatních vojenských útvarů zařazených na stejné funkci	63 %	19
vzdělávací kurzy zabezpečované Armádou ČR (odborné, jazykové)	37%	10
jiný způsob vzdělávání, uveďte konkrétně.....	0 %	0



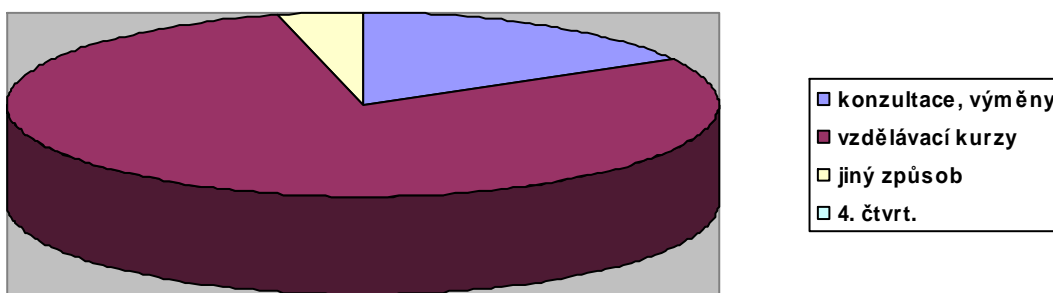
Při porovnání se skupinou absolventů civilních středních škol je poznat rozdíl v myšlení obou skupin vojáků. Více absolventů vojenských středních škol by uvítalo vzdělávací vojenský kurz. Z toho se dá konstatovat vyšší touha po kariérovém postupu ve srovnání se skupinou absolventů civilních škol.



Vyhodnocení otázky č. 12: **Jakou formu vzdělávání pro výkon Vaší profese byste vybral(a) z následující nabídky?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
konzultace, výměny zkušeností s pracovníky ostatních vojenských útvarů zařazených na stejné funkci	17 %	9
vzdělávací kurzy zabezpečované Armádou ČR (odborné, jazykové)	78%	42
jiný způsob vzdělávání, uveďte konkrétně.....	5 %	2

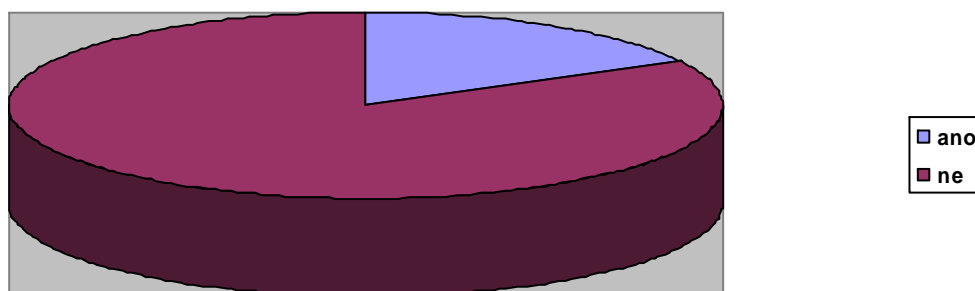


Při vyhodnocení otázky č. 12 by převážná většina středoškoláků uvítala konzultace a výměny u jiných vojenských útvarů, což je pochopitelné vzhledem k jejich pracovnímu umístění. 2 % civilních středoškoláků uvádí i jiný způsob vzdělávání, kterým je více vojenských cvičení v terénu. Někteří zaměstnanci, zejména na nižších funkcích by proto takový výcvik a zpestření pracovní činnosti jistě uvítali. U vysokoškoláků jasně převažuje odpověď za b), tedy vzdělávací kurzy. Zájem je zejména o takzvané jazykové „stanagy“, které jsou v armádě vyhlášené. 5 % vysokoškoláků uvádí v jiném způsobu vzdělávání výměnné pobyty u jiných zahraničních ozbrojených složek. Nejčastěji Německo. Předpokladem takového výměnného pobytu je především dobrá znalost cizího jazyka (tedy kurz „stanag“).

Vyhodnocení otázky č. 13: **Upřednostnil(a) byste studium na vysoké škole před možností zúčastnit se zahraniční operace (zahraniční mise) ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI - STŘEDOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	121
ano	12 %	100
Ne	83 %	21

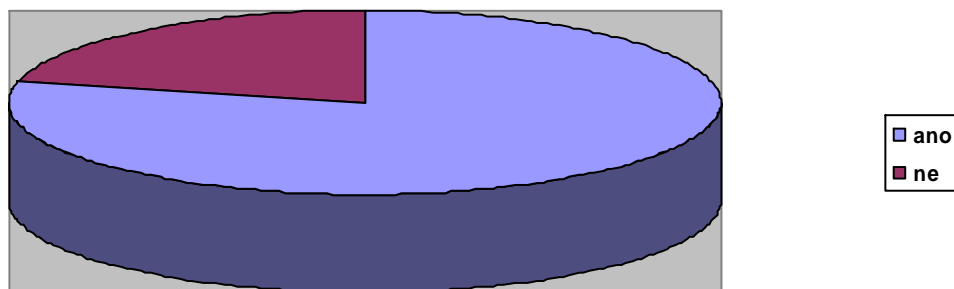


Většina středoškoláků (83 %)by uvítala možnost zahraniční mise. Jsou lukrativní spíše pro nižší hodnosti, kterých je v misích více potřeba na funkci řidičů, střelců, obsluhy centrály, kuchařů atd. Vyšší hodnosti bývají zpravidla okamžitě obsazeny a není pro tyto vojáky tolik volných míst. Je tu možno vidět i přímou úměru mezi nižšími hodnostmi a věkem. Mladí vojáci bývají houževnatí a bojechtiví a v misích vidí cestu jak se dostat rychle k penězům, nemají ještě potřebu usadit se a účast v zahraniční misi je pro ně velmi akční a zajímavá. Ale čím je člověk starší, tím víc přehodnocuje svůj život a především i svůj žebříček hodnot..

Vyhodnocení otázky č. 13: **Upřednostnil(a) byste studium na vysoké škole před možností zúčastnit se zahraniční operace (zahraniční mise) ?**

**CIVILNÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI**

Celkem respondentů	100 %	47
ano	78 %	37
Ne	22 %	10

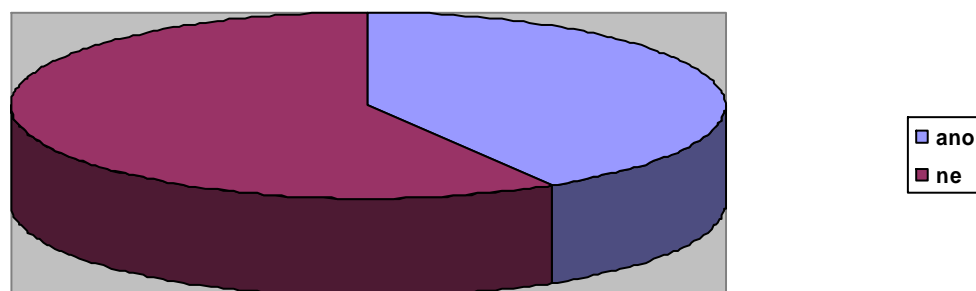


U vysokoškoláků jsou výsledky podstatně odlišné. Pouhých 22 % by upřednostnilo misi před studiem a vzděláváním. V dnešní době je důležité orientovat se spíše na budoucnost a budoucností je každopádně vzdělanost, neboť je záležitostí dlouhodobou až celoživotní a mnohdy nám přinese mnohem více, než bychom vůbec čekali.

Vyhodnocení otázky č. 13: **Upřednostnil(a) byste studium na vysoké škole před možností zúčastnit se zahraniční operace (zahraniční mise) ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – STŘEDOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	29
ano	42 %	12
Ne	58 %	17

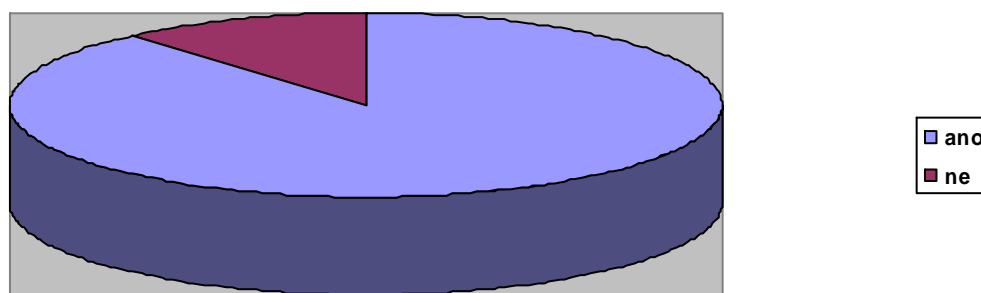


Tento výsledek nás nepřekvapil, je hodně podobný výsledku civilních středoškoláků. I velká většina středoškoláků vojenských (58 %) by dala přednost zahraniční misi, i když je zde nepatrně větší procento (42 %) zájemců o studium. Celkově se dá říci že vojáci se středoškolským vzděláním by volily účast na zahraniční misi a s tím související finanční zisk před dlouhodobým budováním profesionální kariéry.

Vyhodnocení otázky č. 13: **Upřednostnil(a) byste studium na vysoké škole před možností zúčastnit se zahraniční operace (zahraniční mise) ?**

VOJENŠTÍ ABSOLVENTI – VYSOKOŠKOLÁCI

Celkem respondentů	100 %	53
ano	89 %	47
Ne	11 %	6



U vysokoškolsky vzdělaných absolventů vojenských škol je situace téměř shodná s vysokoškoláky civilními. Pouhých 11 % by upřednostnilo misi před studiem. Velkou roli hraje i fakt, že vysokoškolsky vzdělaní lidé mají v armádě většinou mnohem lepší pracovní pozice než středoškoláci a tudíž nemají nutnou potřebu na situaci něco zásadního měnit. Můžeme říci že vojáci na nižších funkcích upřednostňují lépe placené zahraniční mise v krátkodobém horizontu před studiem na vysoké škole. Studium na vysoké škole a s ním související kariérový postup. Z časového hlediska se jedná o dlouhodobý postup s pomalu rostoucím finančním ohodnocením.

### **Závěr průzkumného šetření**

Průzkumné šetření bylo postaveno tak, aby oslovilo co největší část vojáků bez ohledu na získané vzdělání, zastávanou funkci a hodnost vojáka s cílem zjistit jejich postoj k dalšímu profesnímu růstu. Vojáci byli rozděleni do dvou částí a to na část vojáků s vysokoškolským titulem a střední školou. Tyto dvě skupiny byli dále rozděleny, a to tak, že absolventy vysoké školy jsme rozdělili na absolventy vojenské vysoké školy a civilní vysoké školy. Druhá skupina středoškoláků byla také rozdělena na absolventy vojenské střední školy a absolventy

civilních středních škol. Každá otázka je tudíž vyhodnocená čtyřikrát. Nutno podotknout, že dotazníkové šetření bylo z části ovlivněno ekonomickou krizí, která měla za následek snížení platu vojáků o 10 %, snížení výslužných náležitostí, dále bylo ovlivněno probíhajícími restrikcemi a existenční nejistotou ve službách AČR.

Celkově se dá říci, že největší informovanost převládá u vysokoškolsky vzdělaných vojáků, konkrétně pak u absolventů vojenské vysoké školy. Příčinu vidíme v tom, že tito lidé se pro armádu rozhodli již při výběru vysoké školy a dříve pochopili základní principy fungování AČR. Tito vojáci vidí své sociální zajištění v profesním růstu a budování kariéry profesionálního vojáka.

U vojáků se středním vzděláním převládá touha po zahraničních misích a po rychlém získání finančních prostředků před potřebou kariérového růstu. Částečně je to dáno nízkým věkem vojáků na nižších funkcích a zčásti nedostatečnou motivací ke vzdělávání, která je bariérou tohoto vzdělávání, protože tito vojáci, zvyklí na určitý životní standard, se těžko odhodlávají k dalšímu studiu, pokud nejsou existenčně ohroženi. To znamená, že nemají potřebu si chybějící vzdělání doplnit. Základní vojenské postupy při doplňování si vzdělání znají všichni vojáci. Jedná se hlavně o souhlas nadřízených k dalšímu studiu. Rozdíly názorů mezi středoškoláky civilními a vojenskými nejsou téměř žádné. Dá se tedy konstatovat, že absolventi vojenských středních škol jsou na stejné úrovni jako středoškoláci civilní. Tento fakt rozhodně stojí za zvážení a zamyšlení.

## 6 ZÁVĚR

Cílem předkládané diplomové práce bylo identifikovat možnosti a bariéry provázející počáteční přípravu a další vzdělávání vojenských profesionálů, srovnat výstupní profil neboli kompetence absolventů civilních a vojenských škol s ohledem na jejich využitelnost ve vojenské kariéře, zjistit do jaké míry se armádě vyplatí investovat především do středních vojenských škol a zda jsou absolventi těchto škol lépe uplatnitelní pro odbornou vojenskou profesi než absolventi civilní. Musíme si uvědomit že AČR prochází složitou reorganizací. Toto období začalo její profesionalizací po ukončení povinné vojenské služby a pokračuje do dnešní doby, úpravou vojenských hodností a její reorganizací podle států NATO. V tomto ekonomicky a personálně náročném úkolu hraje velkou roli dosažené vzdělání vojáků. Právě vzdělávání vojenských profesionálů, jak v sekundární sféře, tak i v terciární a v dalším profesním vzdělávání jsme v diplomové práci věnovali značnou pozornost.

Při porovnání vzdělávacího profilu absolventa civilní střední školy s absolventem vojenské střední školy bylo zjištěno, že absolventi obou typů škol mohou najít stejné uplatnění v AČR. Největší slabinou vojenské střední školy je, že žákům poskytuje všeobecné vzdělání a nepřipravuje je na konkrétní systemizované místo. To znamená, že úspěšný absolvent střední vojenské školy po nástupu k útvaru si musí doplnit odborné vzdělání. Není v možnostech vojenské střední školy, aby připravovala tak nízký počet žáků na tak velké množství odborností jaké AČR nabízí. Studenti civilních škol mohou využít možnosti získání řidičských a jiných oprávnění získaných za peníze civilních škol nebo vlastních zdrojů. Při náboru těchto uchazečů na systemizované místo, kde jsou tato oprávnění nutností, AČR ušetří finanční prostředky za tato oprávnění. Uchazeč o službu v AČR s civilním středním vzděláním po nástupu na systemizované místo si musí doplnit odborné vojenské vzdělání v některém z vojenských kurzů. Uvážíme-li, kolik finančních prostředků armáda stojí provoz vojenské střední školy a nadstandardní služby, které škola žákům poskytuje (uniforma, bezplatné ubytování, kapesné), zůstává k zamyšlení do jaké míry se vyplatí AČR provozovat tuto školu a co její absolventi za tuto cenu armádě vrátí.

Opačná situace je v případě vojenské vysoké školy. Absolventi této školy jsou již vojáci z povolání a armáda má ošetřen jejich studijní neúspěch doplácením školného, naopak pro úspěšné absolventy čeká odměna v podobě prodloužení závazku na dvojnásobek doby studia na této škole. Další výhodou je že tito absolventi jsou plnohodnotně připraveni a pro výkon své nové funkce již nepotřebují žádné doplňkové vzdělání na rozdíl od studentů

civilních vysokých škol. Vojenská vysoká škola má velmi dobrou pověst i ve srovnání s jinými zahraničními vojenskými školami.

Další vzdělávací aktivity, především rekvalifikace odcházejících vojáků, funguje v AČR funguje na dobré úrovni. Bohužel i zde se odráží špatná ekonomická situace v AČR. Právě na finančních prostředcích je závislé do jaké míry budou moci vojáci tyto rekvalifikační kurzy využít. Toto je pouze jeden z několika dalších problémů se kterými se AČR v současné době potýká. Mezi další problémy patří např.:

- problém dosažení plné naplněnosti armády (26 200 vojáků),
- snižující se počet zájemců o službu u AČR z důvodu menší lukrativnosti vojenského povolání,
- zvyšující se věkový průměr vojáků vzhledem k pozastavenému náboru nových příslušníků,
- zhoršující se prestiž AČR navenek, převážně díky pronikání extrémistů do AČR a kvůli korupčním kauzám,
- neschopnost řešit zoufalou ekonomickou situaci a hlavně obří vnitřní dluh.

Jako příslušník AČR si přeji, aby armáda tyto problémy co nejdříve vyřešila a mezi vojáky se vrátila jistota a spokojenost. Protože jenom spokojený voják může plnit závazky, které naší vlasti slíbil složením vojenské přísahy a jenom takový voják bude považovat vzdělávání, zvyšování své kvalifikace a rozvíjení svých odborných kompetencí za svoji morální povinnost a osobní potřebu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- 4) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1984. 154 s. ISBN 80-7067-405-9.
- 5) DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Key Publishing, 2005. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 6) FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computers Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 7) HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- 8) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- 9) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 263 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 10) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 11) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. 856 s. ISBN 80-7261-033-3.



12) URBANOVÁ, R., HABAŠTA, P. *Základy písemné komunikace*. 2. vydání. Vyškov: VVŠ, 1997, s. 46.

13) Zákoník práce č. 65/1965 Sb. ze dne 16. června 1965, ve znění pozdějších předpisů, Národní shromáždění Československé socialistické republiky.

14) Vyhláška č. 264/1999 Sb., o poskytování služebního volna vojákům z povolání a dalších náležitostí.

### **Vojenské předpisy a nařízení**

1) *Koncepční zásady kariérového řádu*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010.

2) *Metodické pokyny*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010.

3) Armádní generál Ing. ŠTEFKA, P. *Příprava příslušníků AČR PUB 70-01-01*. Praha: Správa doktrín ŘeVD Vyškov, 2007.

4) VZ: *Plánované kvalifikační předpoklady pro jmenování do vojenských hodností*. Praha: 2010.

5) RMO 9/2008, *Zásady pro porovnání dosaženého vzdělání ve vojenských kariérových kurzech vojáků z povolání*. Čl. 7, písm. g).

6) RMO 1/2006 *Jazykové vzdělávání zaměstnanců resortu Ministerstva obrany*. Čl. 43.

7) *Věstník kurzů MO*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2010.

8) *Základní řád ozbrojených sil České republiky*. Praha: 2001.

9) Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

### **Elektronické odkazy:**

- 1) *Armáda České republiky*. [online]. c2008, [cit.2011-4-2]. Dostupné z <http://www.armadaceskerepubliky.cz/>.
- 2) *VSŠ a VOŠ MO v Moravské Třebové*. [online], [cit. 2011-3-11]. Dostupné z <http://www.vsmt.cz/>.
- 3) *Střední odborná škola a střední odborné učiliště Uničov*. [online], [cit. 2011-3-12]. Dostupné z [http:// www.issunicov.cz/](http://www.issunicov.cz/)
- 4) *Ministerstvo obrany, Armáda České republiky*. [online]. c2004, [cit.2011-2-12]. Dostupné z <http://www.acr.army.cz/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1** - Porovnání profilu absolventa střední vojenské a civilní školy

**Příloha č. 2** - Přehled hodností v hodnostních sborech AČR platných od 1. 1. 2011

**Příloha č. 3** - Dotazník

## Příloha č. 1

Porovnání profilu absolventa střední vojenské a civilní školy

23-44-L/01 MECHANIK STROJŮ A ZAŘ				PŘED	78-42-M/001 TECHNICKÉ LYCEUM			
1	2	3	4		1	2	3	4
POVINNÉ					POVINNÉ			
3	2	2	3	ČJ	3	3	3	3
3	3	3	3	AN/NJ	6 3	6 3	6 3	6 3
	1	1	1	ON			2	2
2				DĚJ	2	2		
3	3	3	3	MAT	5	5	5	5
2	1	1	1	FYZ/CHEM	3 2	3 2	3 2	3 1
1				ZÁK.EKO				
2	2	2	2	IKS				
2	2	2	2	TV	3	3	3	3
	2			ZTM				
		1	2	EKONOM				
2	1			TECH D	2			
2	1			STR TECH				
2	1	1		STROJ				
2	2	2	2	TECH				
				ZEM	2			
				BIO		2		
ODBORNÉ					ODBORNÉ			
6	10	12	12	VÝCVIK				
				MANAG	2	2	2	2
				PRŮM VÝT		1		
				GEOM		2	2	
				CAD SYS			2	2
				PC	2	2	2	2
VOLITELNÉ					VOLITELNÉ			
	1	1		TECH DOK				
		1	2	TECH CVIČ				
32	32	32	33	CELKEM	35	36	35	32

## Příloha č. 2

Přehled hodností v hodnostních sborech AČR platných od 1. 1. 2011

vojenská hodnost	hodnostní sbor
vojín	mužstvo
svobodník	
desátník	poddůstojníků
četař	
rotný	
rotmistr	praporčíci
nadrotmistr	
praporčík	
štábní praporčík	
poručík	nižší důstojníci
nadporučík	
kapitán	
major	vyšší důstojníci
podplukovník	
plukovník	
generálmajor	generálů
generálporučík	
armádní generál	

## Příloha č. 3

### DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při vyplňování následujícího dotazníku, jehož cílem je zmapovat současnou situaci v oblasti vzdělávání vojenských profesionálů a nastítnit možnosti řešení problémů dalšího vzdělávání v této profesi. Informace získané tímto dotazníkem jsou zcela anonymní. Jejich vyhodnocení bude sloužit pouze jako zdroj informací v rámci empirického průzkumu, který je součástí diplomové práce zaměřené na vzdělávání příslušníků AČR.

Dotazník je sestaven převážně z otázek nabízejících výběrovou odpověď, ale u některých je i možnost doplnění, sebevyjádření. Odpovídejte prosím podle skutečnosti, uveďte tu odpověď, která nejvíce odpovídá realitě nebo koresponduje s Vaším názorem. **Vámi vybranou odpověď označte X nebo zakroužkujte.** Každá Vaše odpověď je velmi důležitá, odpovídejte proto pravdivě.

Předem Vám **DĚKUJI za Váš ČAS**, vstřícnost a ochotu se na tomto dotazníkovém šetření podílet.

Student Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci  
Tomáš Srnský

1. **Jste absolvent(ka) civilní nebo vojenské školy?**
  - a) Civilní
  - b) Vojenské
  
2. **Vaše dosažené vzdělání je:**
  - a) středoškolské
  - b) vysokoškolské
  
3. **Studoval(a) jste někdy vysokou školu aniž jste ji pak dokončil(a)?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  
4. **Domníváte se, že Vaše vzdělání odpovídá dané funkci, kterou vykonáváte?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím, nedokážu posoudit

- 5. Kdy jste byl naposled na nějakém zdokonalovacím kurzu, který zabezpečovalo RESORTNÍ vzdělávací zařízení?**
- a) Před měsícem
  - b) Je to více než rok
  - c) Je to dávno, takže si to nepamatuji
  - d) Jiné (uveďte vlastní odpověď) .....
- 6. Pokud jste se v resortním vzdělávacím zařízení již vzdělával, nějaký kurz absolvoval, jak hodnotíte celkově kvalitu a odbornou úroveň těchto resortních vzdělávacích zařízení?**
- a) Vysoká odborná úroveň instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu
  - b) Průměrná odborná úroveň instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu
  - c) Nízká odborná úroveň instruktorů (lektorů) a vzdělávacího programu
  - d) Jiné (uveďte vlastní odpověď) .....
- 7. Pokud byste se chtěl(a) přihlásit do vojenského kurzu nebo na vysokou školu, víte jak?**
- a) Ano
  - b) Obrátil bych se na svého velitele
  - c) Ne
  - d) Jiné (uveďte vlastní odpověď) .....
- 8. Studijní podmínky v armádě jsou dle Vašeho názoru:**
- a) velmi dobré
  - b) ucházející
  - c) špatné
  - d) nedokážu posoudit
- 9. Byl(a) jste rekrutován(a) do AČR s podmínkou, že si musíte doplnit vzdělání?**
- a) Ano, ale ještě jsem si jej nedoplnil
  - b) Ano, již na požadované instituci studuji (mám ji vystudovanou)
  - c) Ne, takovou podmínku jsem nedostal
- 10. Musíte si v souvislosti s reorganizací armády doplnit vzdělání?**
- a) Ano, středoškolské
  - b) Ano, vysokoškolské
  - c) Ne
- 11. Myslíte si, že Vám armáda poskytuje dostatečnou možnost průběžného teoretického a praktického vzdělávání nezbytného pro výkon Vaší profese?**
- a) Ano
  - b) Ne, dle mého názoru mi armáda neposkytuje dostatečnou možnost vzdělávání
  - c) Nemám zájem o další vzdělávání (nebylo by pro mne využitelné na stávající funkci)

**12. Jakou formu vzdělávání potřebného pro výkon Vaší profese byste vybral(a) z následující nabídky:**

- a) konzultace, výměny zkušeností s pracovníky ostatních vojenských útvarů zařazených na stejné funkci, kterou zastáváte Vy
- b) vzdělávací kurzy zabezpečované Armádou ČR (odborné, jazykové)
- c) jiný způsob vzdělávání, uveďte konkrétně .....
- .....

**13. Upřednostnil(a) byste studium na vysoké škole před možností zúčastnit se zahraniční operace (zahraniční mise)?**

- a) Ano
- b) Ne

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a spolupráci!



## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Srnský Tomáš
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. PhDr. Iveta Bednaříková, Ph.D
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Název práce:</b>	Možnosti a bariéry vzdělávání vojenských profesionálů
<b>Název v angličtině:</b>	Possibilities and barriers to training military Professional
<b>Anotace práce:</b>	Cílem diplomové práce je identifikovat možnosti a bariéry vzdělávání vojenských profesionálů, srovnat výstupní profil absolventů civilních a vojenských škol s ohledem na jejich využitelnost ve vojenské kariéře, zjistit do jaké míry se armádě vyplatí investice do středních vojenských škol a zda jsou absolventi těchto škol lépe uplatnitelní pro odbornou vojenskou profesi než absolventi civilní.
<b>Klíčová slova:</b>	vzdělávání, Armáda České republiky, voják profesionál, rozvoj, dovednosti, odbornost, kurzy, profesionalizace
<b>Anotace v angličtině:</b>	The aim of the thesis is to identify opportunities and barriers to education of military professionals, to compare the output profile of graduates of civilian and military schools with regard to their usefulness in a military career, find out to what extent the army's worth investing in military secondary schools and whether they are graduates of these schools better for employable professional military career than graduates of civilian.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Education, Czech Army, a soldier professional development, skills, expertise, courses, professionalization
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	3 přílohy
<b>Rozsah práce:</b>	107 stran
<b>Jazyk práce:</b>	čeština

