

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Společenská odpovědnost a etické řízení Armády České republiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jan RICHTER**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph. D.**

Znojmo, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A ETICKÉ ŘÍZENÍ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY** zpracoval samostatně pod odborným vedením vedoucí Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a mnou použité zdroje jsem uvedl v seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 18. 4. 2021



Poděkování

Za odborné vedení mé bakalářské práce, velkou míru trpělivosti a ochoty, lidský přístup a také za cenné a podnětné rady a připomínky během zpracovávání práce děkuji vedoucí práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jan RICHTER
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Společenská odpovědnost a etické řízení armády České republiky
Název (v angličtině)	Social responsibility and ethical management of the army of the Czech Republic

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je na základě šetření popsat, jaké nástroje etického řízení se v Armádě České republiky v současné době používají a jakými procesy se aplikují v každodenním životě dobrovolné závazky vyplývající ze společenské odpovědnosti organizací.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se s organizací armády a jejími hodnotami etického řízení a jednání a CSR.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sledované organizace.
4. Vyhodnotit data získané dotazníkovým šetřením.
5. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat dotazníkové šetření, pozorování, dedukce.

Rozsah práce: 40 - 55

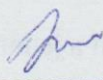
Seznam odborné literatury:

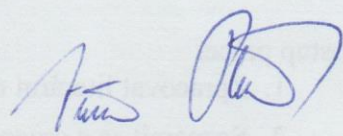
1. BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
2. KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*
3. PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
4. ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 176 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2021

L.S.


Jan RICHTER
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá společenskou odpovědností a etickým řízením Armády České republiky. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů managementu a řízení lidských zdrojů, společenské odpovědnosti organizací a etického řízení organizací. Praktická část se pak zabývá podstatou etického a společenského fungování Armády České republiky a vnímáním naší armády obyvateli České republiky za pomoci dotazníkového šetření a problematikou výsledků šetření.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, morálka, etika, společenská odpovědnost, Armáda České republiky

Abstract

The bachelor thesis deals with social responsibility and ethical management of the Army of the Czech Republic. The theoretical part is focused on defining the basic concepts of management and human resources management, corporate social responsibility and ethical management of organizations. The practical part deals with the essence of ethical and social functioning of the Army of the Czech Republic and the perception of our army by the inhabitants of the Czech Republic with the help of a questionnaire survey and the issues of survey results.

Key words:

human resources management, morality, ethics, social responsibility, Army of the Czech Republic

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3	TEORETICKÁ ČÁST	10
3.1	MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
3.2	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ	13
3.2.1	Pilíře společenské odpovědnosti organizací	14
3.3	ETICKÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH	16
3.3.1	Etika.....	16
3.3.2	Vymezení etického řízení v organizacích.....	17
3.3.3	Nástroje etického řízení v organizacích.....	18
3.4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	21
4	PRAKTICKÁ ČÁST	23
4.1	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A ETICKÉ ŘÍZENÍ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY	23
4.1.1	Stručné představení Armády České republiky	23
4.1.2	Etický a společenský aspekt fungování Armády České republiky.....	26
4.1.3	Společenská odpovědnost a etické řízení v Armádě České republiky	27
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	28
4.2.1	Metodologie dotazníkového šetření.....	28
4.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	30
4.2.3	Výsledky dotazníkového šetření a doporučená zlepšení	39
5	ZÁVĚR	42
6	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	44
7	SEZNAM TABULEK	47

1 ÚVOD

Po optimistické atmosféře devadesátých let minulého století se ukazuje, že svět nepřestal být poměrně nebezpečným místem k životu a že početné, dobře vycvičené a kvalitní technikou vybavené ozbrojené síly rozhodně nejsou nákladným přežitkem minulosti. Každá odpovědná vláda by měla věnovat Armádě České republiky patřičnou pozornost, zahrnující i pozitivní obraz armády v očích veřejnosti. Na utváření tohoto obrazu se přitom podílí i etické fungování naší armády.

Tématem práce je problematika společenské odpovědnosti a etického řízení v podmínkách Armády České republiky. Koncept společenské odpovědnosti organizací, tedy Corporate Social Responsibility, a etické řízení sice představuje fenomény, které jsou v současné době často diskutovány, nicméně se tak děje ve vztahu k řízení soukromých firem, jak ostatně naznačuje termín Corporate. Armáda České republiky se do obecné diskuse dostává v souvislosti s jinými tématy, přičemž nejčastěji se tak děje v souvislosti s modernizací výzbroje armády, s jejím působením v zahraničních misích, s nedostatkem lidských zdrojů armády nebo s dlouhodobě nedostatečným objemem finančních prostředků, které Česká republika vydává na obranu.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že podstata společenské odpovědnosti Armády České republiky spočívá v obraně vlasti a v případné pomoci spojencům. Je však nutné dodat, že ozbrojené síly fungují a vyvíjejí svou činnost i v době míru, takže etické řízení a společenská odpovědnost musí představovat permanentní záležitost.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je odpovědět na otázku, jaké nástroje etického řízení se v Armádě České republiky v současné době používají a za pomoci jakých postupů Armáda České republiky realizuje dobrovolné závazky vyplývající ze společenské odpovědnosti organizací.

Postup práce:

1. Popis problematiky společenské odpovědnosti organizací
2. Popis problematiky etického řízení v organizacích
3. Popis problematiky společenské odpovědnosti a etického řízení v Armádě České republiky
4. Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření
5. Formulace návrhů a doporučení

V teoretické části práce budou využity tyto metody – deskripce dané problematiky, sekundární analýza odborné literatury a dalších zdrojů, komparace názorů různých odborníků. V praktické části práce budou využity tyto metody – dotazníkové šetření a syntéza získaných poznatků.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termíny management a řízení lidských zdrojů mají počátky již ve středověku, kdy se uplatňovali v řízení a správnému chodu armád. Později byly vztahovány k prostředí soukromých firem a teprve pak si našly cestu i do světa státních či obecněji veřejných organizací, typicky např. úřadů, škol či zdravotnických zařízení. V podstatě všechny odborné literatury, které se problematice managementu nebo řízení lidských zdrojů věnují, se zabývají právě managementem v prostředí soukromého sektoru, managementem státních a veřejných organizací a v poslední době také částečně managementem neziskových organizací, ovšem problematika armády či bezpečnostních složek obecně a jejich řízení je v tomto ohledu stále opomíjena. Primárně to může být způsobeno skutečností, že pro armádu je charakteristická hierarchie a velení s přesně vymezenými pravomocemi, autoritou a kompetencemi. Velení příslušníkům armády je však ve své podstatě vedením lidí a tedy i specifickým případem managementu.

Ladislav Blažek management představuje jako proces řízení a zdůrazňuje, že českým synonymem termínu management je právě slovo řízení. Management je vždy řízením skupin lidí i jednotlivců v organizacích. Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny lidí, realizovaný jednotlivcem nebo rovněž skupinou, a to za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Rovněž se jedná o proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a snaží se efektivním způsobem dosahovat vytyčených cílů. Management je procesem složitým a obtížným (Blažek, 2014, s. 12-13). Je tedy zřejmé, že právě uvedené obecné vymezení managementu lze v plné míře vztáhnout rovněž na podmínky a potřeby armádního prostředí.

Podrobným způsobem se v této souvislosti vyjadřuje rovněž Ilona Plevová a kol., když připomínají, že slovo management je převzaté z anglického jazyka, kde manage – v doslovném překladu řídit – má několik významů. Jedná se o určitý způsob vedení lidí, o vedoucí představitele organizací, o předmět studia a výzkumu, tedy o vědeckou disciplínu, a o specifickou dovednost a činnost člověka. S určitým zjednodušením lze podle zmíněného autorského kolektivu management definovat jako ucelený proces systematického plánování, organizování a vedení lidí a jejich kontrolování, který směřuje k dosažení či naplnění cílů

konkrétní organizace. Jako takový se management uplatňuje v různém prostředí, ovšem nikdy se nejedná o jednorázovou záležitost. Vždy totiž management plní následující funkce: plánování úkolů cílů a činností; rozhodování o tom, co se má vykonat; organizování činností a prostředků nutných k dosažení cílů; funkce operativního řízení, která je někdy nazývána procesem řízení a kontroly v užším smyslu; funkce kontrolování založená na zpětnovazebních informacích (Plevová, 2012, s. 11-12). Také v tomto vše uvedené platí i pro řízení v podmínkách Armády České republiky.

Jednu ze základních tezí managementu a specificky pak řízení lidských zdrojů představuje konstatování o zásadním významu lidí pro efektivitu fungování organizací, pro jejich dlouhodobou konkurenceschopnost. Lidé jsou metaforicky označováni jako největší bohatství nebo nejdůležitější zdroj organizací. Armáda České republiky sice neusiluje o konkurenceschopnost – protože smyslem její existence není konkurovat jiným subjektům, nýbrž zajistit bezpečnost občanů České republiky a integritu státního území – ovšem o tom, že musí fungovat efektivně, není nejmenších pochyb.

Formulaci výše uvedené teze nalezneme např. u Michaela Armstronga, který lidi považuje za „... *prvořadé bohatství každé organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému všestrannému rozvoji*“ (Armstrong, 2007, s. 31). Rovněž příslušníci Armády České republiky musí být kvalifikovaní, loajální a dobře motivovaní, také pro ně platí požadavek o soustavném a všestranném rozvoji a učení.

Z českých autorů se v podobném duchu vyjadřuje např. Martin Šikýř, když konstatuje, že „*postupující globalizace, zostrující se konkurence, rozvíjející se technologie, měnící se požadavky zákazníků, to jsou hlavní faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2014, s. 34). Mezi ostatní zdroje, o

jejichž využívání rozhodují lidé, náleží především zdroje informační, materiální a finanční, se kterými se samozřejmě pracuje i v prostředí Armády České republiky. Pro příslušníky armády také platí apel ohledně systematické přípravy na změny.

Protagonistou managementu jsou konkrétní manažeři. Ti podle Ireny Pilařové plní tři základní role, a to roli interpersonální, informační a rozhodovací. Interpersonální role je charakterizována jako role představitele, vedoucího a spojovatele. Manažer totiž reprezentuje svou organizaci na veřejnosti a vystupuje jako její personifikovaná tvář. V roli vedoucího má za úkol realizovat cíle organizace prostřednictvím podřízených. Role spojovatele pak spočívá ve vytváření kontaktů mezi podřízenými, nadřízenými, různými částmi organizace a okolním světem. Informační role manažera se vztahuje k nutnosti pracovat s informacemi, na jejichž základě se činí rozhodnutí. Tato role se dělí na roli příjemce a šířitele informací a mluvčího. Příjemce má za úkol informace získávat z různých zdrojů. Šířitel pak přenáší informace z vnějšího prostředí dovnitř organizace nebo šíří informace interní. Mluvčí pak organizaci reprezentuje navenek. Rozhodovací role manažera obnáší realizaci rozhodnutí v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče. Podnikatel podněcuje aktivity a změny, které mají vést k rozvoji a zlepšení organizace. Řešitel problémů překonává překážky bránící dosahování stanovených cílů. Distributor zdrojů dbá o efektivní využití práce lidí a financí organizace a vyjednavč se snaží dosahovat nejrůznějších dohod. (Pilařová, 2016, s. 19-20).

Pro armádní prostředí výrazněji než pro prostředí jiných organizací je však aktuální také koncept leadershipu. Proto je vhodné upozornit rovněž na odlišné vymezení funkcí managementu na jedné straně a leadershipu na straně druhé.

Jiří Dědina a Jiří Odcházal mezi základní funkce leadershipu zařazují určování směru, formulování vize budoucnosti a rozvoj strategií k dosažení cílů. Co se týče rozvoje lidí, je funkcí leadershipu usměrňování lidí, sdílení vize a strategie, vliv na týmy s cílem zajistit akceptaci společných plánů. Leadership se dále projevuje v oblasti motivace a inspirace, kdy dodává lidem sílu k překonávání překážek a snaží se přitom uspokojovat jejich potřeby a vytvářet pozitivní atmosféru přející změnám. Mezi hlavní funkce managementu pak zmíněná autorská dvojice řadí časové plánování a rozpočty, alokaci zdrojů, dále pak organizování personální práce, tedy rozhodování o struktuře alokace lidí, rozvoji personální politiky, procedur a kontroly, a konečně řízení a řešení problémů prostřednictvím srovnávání plánů a skutečnosti a následného přijímání řady opravných opatření. Pro management je proto

charakteristický důraz na takové jevy či fenomény, jako je pořádek, konzistence a předvídatelnost. (Dědina, Odcházet, 2007, s. 259-260).

3.2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Na úvod této kapitoly je nutné podotknout, že pojem společenská odpovědnost organizací, neboli Corporate Social Responsibility doposud nemá jednotnou či obecně přijímanou definici, což může být poněkud paradoxní vzhledem ke skutečnosti, že tento termín je v odborné literatuře velmi intenzivně používán a diskutován. Proto je nutné pokusit se společenskou odpovědnost přiblížit názory odborníků.

Podle Viléma Kunze je neexistence obecně přijímané definice důsledkem faktu, že společenská odpovědnost organizací je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice, čímž dává prostor jak k široké diskusi, tak ke značně volnému chápání a interpretaci tohoto velice komplexního fenoménu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku toho existuje nejen celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti, ale tyto definice jsou často navíc dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně široké interpretaci. I přes značné výrazné rozdíly se však velká většina definic společenské odpovědnosti shoduje v tom, že nazírají na firmy či organizace jako na nedílnou součást společnosti, přičemž zdůrazňují, že nefungují nijak odděleně od okolní společnosti, což jim přináší nejen různé možnosti a práva, ale také povinnosti vůči společnosti, a to včetně závazku přispívat ke zvyšování kvality života. Tyto závazky přitom jdou nad rámec aktuálně platné legislativy (Kunz, 2012, s. 14-15).

Liběna Tetřevová a kol. v kontextu výše uvedeného připomínají, že společenská odpovědnost organizací byla vymezena již celou řadou institucí. Příkladem může být Evropská komise, která v roce 2001 definovala společenskou odpovědnost organizací jako koncept, na jehož základě organizace dobrovolně začleňují sociální a ekologická hlediska do své každodenní činnosti a vzájemných vztahů se svými stakeholdery. V roce 2011 však Evropská komise navrhla novou definici, ve které stručně uvádí, že společenská odpovědnost organizací představuje odpovědnost za dopad jejich činnosti na sociální okolí a společnost vůbec. Předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod, ale také vytvoření systému pro lepší začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek a hledisek týkajících se lidských práv a zájmů zainteresovaných skupin ve spolupráci s nimi (Tetřevová, 2017, s. 14-15).

Klára Kašparová a Vilém Kunz se pokoušejí shrnout nejrůznější zahraniční přístupy k analýze četných definic konceptu společenské odpovědnosti firem a dospívají k závěru, že lze vymezit pět základních oblastí, které se v definicích společenské odpovědnosti organizací vyskytují nejčastěji. Jedná se o tři základní oblasti tohoto konceptu, a to o oblast environmentální, sociální a ekonomickou, dále pak o zásadu dobrovolnosti a o stakeholdery. Čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně ve čtyřech pětinach definic konceptu Corporate Social Responsibility a navíc alespoň tři z těchto pěti oblastí se vyskytují dokonce v naprosté většině čítající 97 % definic. Lze se proto domnívat, že i když existující definice společenské odpovědnosti organizací jsou mnohdy značně rozdílné, přesto jsou souladné (Kašparová, Kunz, 2012, s. 13).

Na závěr této kapitoly lze společně s Vilémem Kunzem doplnit, že manažeři organizací v České republice si stále častěji uvědomují, že identifikace se společenskou odpovědností může představovat velmi důležitý předpoklad dlouhodobé udržitelnosti a současně konkurenceschopnosti jejich organizací a zlepšení vztahů se zájmovými skupinami. Ukazuje se, že přijetí principů Corporate Social Responsibility do běžné každodenní praxe organizací nemusí znamenat jejich nižší ekonomickou úspěšnost, což znamená, že ekonomické cíle nemusí být v rozporu se společenskými zájmy. Mnoho organizací ve světě i v České republice se začalo zapojovat do řady rozmanitých aktivit, jimiž se podílejí na řešení různých společenských problémů a zlepšování stavu a života společnosti. Koncept Corporate Social Responsibility charakterizuje jak dobrovolnost, tak aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami, která by měla vytvářet tzv. win-win situace, ze kterých mohou těžit všichni. Další charakteristiky představuje také transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery, systematicčnost a dlouhodobý časový horizont. Zásadním prvkem pak je důvěryhodnost, protože Corporate Social Responsibility ve své autentické podobě nesmí být kampaní ani sponzoringem, nýbrž by se mělo jednat o nedílnou a věrohodnou součást kultury dané organizace (Kunz, 2020, s. 31-32).

3.2.1 Pilíře společenské odpovědnosti organizací

Již v textu předchozí kapitoly bylo stručně naznačeno, že koncept Corporate Social Responsibility se sestává ze tří základních a navzájem souvisejících oblastí, které představuje oblast ekonomická, sociální a environmentální. V těchto třech oblastech by tedy měla být realizována společenská odpovědnost a snaha o kvalitu života.

Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš v této souvislosti hovoří o tzv. triple bottom line, která reprezentuje tři důležité pilíře měření vlivu Organizace na stakeholdery, přičemž každý pilíř reprezentuje jednu z oblastí společenské odpovědnosti a specifický cíl. Pro ekonomickou oblast je cílem zisk, pro sociální oblast jsou cílem lidé a environmentální oblast má za cíl zlepšení stavu přírodního a životního prostředí (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 106).

O podrobnější charakteristiku jednotlivých pilířů se pokoušejí např. Marek Pavlík, Martin Bělčík a kol. V rovině ekonomické by Organizace dle tohoto autorského kolektivu měly dbát na principy dobrého řízení, kvalitu a bezpečnost svých produktů či služeb, dále na vztahy se zákazníky a transparentnost. Samozřejmostí by mělo být odmítání korupce a každá Organizace by měla mít zpracován kodex podnikatelského chování, případně etický kodex. Dále je nutné v ekonomické oblasti dbát na ochranu duševního vlastnictví, na dobré vztahy s investory, férové dodavatelské a odběratelské vztahy, inovace a udržitelnost produktů a etiku marketingu a reklamy. V rovině sociální by se Organizace měla věnovat zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců, péči o jejich vzdělání či případně rekvalifikaci, dále kvalitní zaměstnanecké politice zahrnující také zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, firemní filantropii a dobrovolnictví, dodržování principu rovných příležitostí, a to nejen pro ženy a muže, ale obecně pro všechny znevýhodněné skupiny. Organizace by měly zásadně odmítat dětskou práci, dodržovat lidská práva, usilovat o vyváženost pracovního a rodinného či osobního života svých zaměstnanců, tedy o tzv. work-life balance, a zajišťování etnické různosti na pracovištích. A konečně v rovině environmentální by měly Organizace dbát na velmi šetrnou ekologickou firemní kulturu zahrnující recyklace, úspory energií, úsporu vody apod., dále pak na omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a na místní komunitu, na ekologickou výrobu a produkty a služby přátelské k životnímu prostředí, úsporné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochranu, investice do tzv. čistých technologií a celkové snižování dopadů na životní prostředí (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 25-27).

Dana Zadražilová a kol. se pak zabývají otázkou, prostřednictvím jakých nástrojů lze dobrovolné závazky vyplývající z jednotlivých pilířů konceptu společenské odpovědnosti firem naplňovat. Mezi základní nástroje v oblasti ekonomického pilíře náleží zejména transparentní informování o produktech, charta spotřebitele, pravdivý marketing a etické kodexy chování. V sociální oblasti lze využít zejména upevňování povědomí pracovníků o legislativě, aplikování pružných pracovních vzorců, umožnění účasti zaměstnanců na rozhodovacích procesech, korektní vztahy s odbory a partnerství se zainteresovanými skupinami. Dále je však možné využívat také peněžní i věcné dary, poskytování některých služeb zdarma, půjčování

podnikových zdrojů, zapojení lidí ve firmě do dobrovolnictví a konečně i firemní filantropii. V environmentální oblasti je zase vhodné předjímat legislativu, používat formální i neformální systémy ekologického řízení, ekologické značky, deklarace environmentálních produktů, prostorové plánování a propagaci a podporování vědy, výzkumu a tzv. čistější produkce (Zadrazilová, 2010, s. 3).

Z výše uvedeného je zcela zřejmé, že v případě Armády České republiky nelze aplikovat ani zdaleka všechny uvedené nástroje, protože ozbrojené síly jsou organizací velmi specifického charakteru, jejímž hlavním cíli – obraně státního území a ochraně obyvatelstva – musí armáda podřídit veškerou svou činnost.

3.3 ETICKÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

3.3.1 Etika

Na úvod této podkapitoly lze připomenout, jak činí např. Jaromír Beránek a kol., že termínem etika označujeme filosofickou disciplínu, která zkoumá pravidla lidského jednání, přičemž hodnotí, zda dané jednání a chování je v souladu či naopak v rozporu s morálními pravidly. Etika se tedy zabývá tím, co je dobré a co špatné z hlediska kulturně nebo všeobecně přijímaných standardů chování. Ve své podstatě se jedná o soubor obecných zásad, které nám naznačují, jak bychom se k sobě měli správně chovat. Ve srovnání s tím morálka představuje již konkrétní pravidla a hodnoty, které za své přijala daná společnost. Profesionální etika pak představuje soubor nepsaných pravidel, která se vztahují k určité specificky kvalifikované činnosti. Při stanovování etických standardů a pravidel chování si každý jednotlivec, který je odpovědný za chod určité organizace, může odpovědět na následujících pět otázek: Je moje rozhodnutí legální? Je moje rozhodnutí spravedlivé? Ublíží moje rozhodnutí někomu? Chovám se poctivě k těm, jichž se moje rozhodnutí týká? Mohu žít se svým rozhodnutím? (Beránek, 2013, s. 292-293)

Z českých autorů např. Rostislav Čevela a kol., v tomto kontextu přehledně uvádějí, že „*etika vychází z kánonu, tedy z obecně sdílených, dlouhodobých, mnogogeneračních, byť nikoli neměnných hodnot a mezi toho, co je „dobré“ a co „zlé“, co je „mravné“ a „nemravné“, a to nad rámec trestních kodexů a občanských zákoníků. Konkrétní vymezování je průběžně*

ustavovaný, modulovaný sociální konstrukt, výsledek společenské diskuse i žité praxe. Na kladené otázky často neexistují exaktní a jednoznačné odpovědi, jaké hledali filosofové, teologové a zejména ti, kteří se zabývali etikou, tzn. mravní filosofií (moral philosophy). Závěry, ke kterým dospěli, ovlivnily hodnoty, které jednotlivé společenské celky respektovaly, hájily a rozvíjely. Byla tím ovlivněna politika, kultura, ekonomie i celé široké spektrum dalších sociálních okolností. Současně stav a vývoj společnosti do značné míry determinují žitou morálku. Smyslem morálky je kultivovaný, hodnotový, zdařilý život jednotlivce i společnosti spočívající v dobrém soužití a „čistém svědomí“. Etika, jako filosofická disciplína (mravní filosofie), se zabývá morálními aspekty jednání. Lze ji pojímat jako návod k dobrému životu i jako formu vědecké reflexe morální intuice a morální volby“ (Čevela, 2014, s. 218).

Etika, jako praktická filosofická disciplína nachází uplatnění i v každodenním fungování ozbrojených sil. Obecně totiž platí následující tvrzení Zdeňka Dyrtra a kol., že „ v rychle se měnícím světě jsou znalosti etiky stále více potřebné. Je nezbytné, aby se manažerům dostávalo podpory, která by jim umožnila úspěšně čelit morálním dilematům. I pro organizaci je nezbytné zavést vhodné struktury pro snadnější zvládnání morálních problémů. Můžeme si např. všimnout, že mnohé organizace si stále více uvědomují význam morálních kvalit a jejich vliv na dlouhodobou efektivitu organizace (Dytrt, 2006, s. 57). Pro potřeby Armády České republiky je samozřejmě nutné jen termín manažeri nahradit slovem důstojníci, jinak si výše citovaný text uchovává platnost i pro prostředí ozbrojených sil státu.

3.3.2 Vymezení etického řízení v organizacích

Etické řízení v organizacích by se mělo obracet do vnějšího okolí organizace, ovšem neméně intenzivně by se mělo zabývat i kultivací vnitřního prostředí organizace. Jiří Bláha, Andrea Čopíková a Petra Horváthová v této souvislosti vyjmenovávají tyto základní etické hodnoty, které by měly tvořit nejen součást etického řízení, nýbrž také celkové politiky lidských zdrojů. Jedná se především o spravedlnost. To požaduje po managementu, aby se všemi zaměstnanci zacházel spravedlivě a nestranně. Další etickou hodnotu představuje ohleduplnost, vyžadující od managementu respekt vůči situaci všech jedinců v organizaci. Zmíněná autorská trojice dále poukazuje na nutnost prosazovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vytvářet kulturu odpovědného výkonu prostřednictvím lidí a zasazovat se za odpovídající kvalitu pracovního života či pracovních podmínek. V praxi to znamená úsilí o trvalé zlepšování podmínek v rámci dané organizace a vytváření zdravého, bezpečného a příjemného prostředí (Bláha, Čopíková,

2016, s. 113-114).

3.3.3 Nástroje etického řízení v organizacích

Nejdříve je nutné zdůraznit – jak činí např. Roman Zuzák a Martina Königová – že součástí etiky v organizacích jsou jak vztahy uvnitř dané organizace, tedy zejména etika řízení, vedení a vztahů k zaměstnancům, tak i vztahy mimo organizaci, které se týkají ostatních subjektů, zákazníků, veřejnosti, majitelů apod. Právě z tohoto důvodu by měly být etické zásady aplikovány a integrovány do každodenních aktivit organizace a shrnuty do zásady, že etické jednání je normální a pro organizaci výhodné. Toho je možné dosáhnout uplatňováním vhodné taktiky organizace nebo zavedením zásad (Zuzák, Königová, 2009, s. 186). Za tímto účelem je možné využívat mnohé nástroje etického řízení v organizacích.

Aplikace etiky do života a fungování organizací nepředstavuje nikterak snadnou záležitost, jak ostatně podotýká např. Anna Putnová a Pavel Seknička. Etiku lze podle této autorské dvojice zavádět především prostřednictvím principů, nástrojů a metod etického řízení do praxe. To znamená, že v určeném časovém úseku, který by měl být konkretizován ve strategickém plánu organizace, se aplikuje celá škála nástrojů a metod etického řízení. Základní ideovou platformu takové implementace pak představují principy etického řízení, které je nutné transponovat do filosofie dané organizace a do jejích strategických cílů. Následně by pak měly být instalovány jednotlivé nástroje nebo metody etického řízení. Klíčový nástroj by přitom měl představovat etický kodex, jehož operacionalizací se vytváří dobré podmínky pro využití dalších nástrojů, jako jsou např. etické vzory, vzdělávání a výcvik zaměstnanců v oblasti etiky organizací, etický nebo sociální audit apod. Současně je však nutné uplatňovat dvě základní metody etického řízení v organizacích, které představuje dialog a konsensus (Putnová, Seknička, 2007, s. 67).

Za základní nástroj etického řízení v organizacích lze považovat etický kodex. Dana Zdražilová a kol. etický kodex popisují jako dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání platné pro určitý obor činnosti nebo pro konkrétní organizaci. V praxi jsou etické kodexy označovány různými termíny, např. principy či standardy organizace, krédo, kodex chování, kodex integrity, deklarace, filosofie apod. Ve všech případech se však jedná o nezávislý dokument, který byl vytvořen pro danou organizaci, nebo přímo danou organizací, aby se stal praktickým vodítkem nejen současného, ale i budoucího jednání a chování manažerů i řadových zaměstnanců (Zdražilová, 2010, s. 126).

Vilém Kunz etický kodex definuje jako dokument sloužící organizaci k prosazování etického chování nebo rozhodování, ve kterém daná organizace popisuje a blíže konkretizuje všeobecný systém hodnot a etické zásady v organizační praxi s cílem zajistit, aby jednání všech lidí, kteří v dané organizaci pracují, odpovídalo určitým eticky hodnotným pravidlům (Kunz, 2012, s. 51).

Etický kodex, upřesňují Liběna Tetřevová a kol., obvykle představuje soubor morálních hodnot, jimiž by se organizace a její představitelé při svém rozhodování a též chování měli řídit, a to včetně vymezení etických hodnot nebo pravidel každodenního chování. Etické kodexy jednotlivých organizací se mohou vcelku významným způsobem lišit. Zpravidla však etický kodex bývá rozdělen do následujících částí: prohlášení mise a vize organizace, definování základních hodnot organizace, vymezení odpovědnosti organizace vůči zúčastněným stranám a potom i formulování konkrétních norem a pravidel. Definování mise a vize organizace vždy zahrnuje i vymezení základních strategických cílů organizace v souladu s etickými principy, přičemž je zde vymezen také účel kodexu, jeho rozsah a návod k použití. Druhá vrstva rozvádí tu první ve formě definování hlavních hodnot organizace a ve třetí vrstvě jsou pak vymezena konkrétní pravidla chování včetně jejich interpretace (Tetřevová, 2017, s. 84-85).

Dalším z nástrojů etického řízení je etický audit. Jiří Bláha, Andrea Čopíková a Petra Horváthová připomínají, že cíle etického auditu se liší podle toho, zda se daná organizace nachází na počátku procesu institucionalizace etiky nebo zda již v jejím rámci nějaká etická opatření realizována byla. Etický audit by se měl zaměřit na to, zda organizační procesy a činnosti podporují etické jednání v organizaci. V jeho rámci bývá účelné připravit nejméně dva workshopy, a to jeden pro manažery a druhý pro řadové zaměstnance. Tyto workshopy by se měly týkat zjišťování nástrojů a postojů pracovníků k etickému a neetickému jednání v organizaci. Souběžným krokem je pak analýza všech organizačních dokumentů a předpisů typu kolektivní smlouvy, pracovního řádu apod., přičemž cílem je zjistit, zda tyto dokumenty podporují etické jednání (Bláha, 2016, s. 114-115).

Pavel Seknička a Anna Putnová k problematice etického auditu dodávají, že je důležité v rámci etického auditu zjišťovat, jak významné jsou etické normy a hodnoty pro vrcholový management. Etická reflexe, kterou nabízí etický audit, má totiž pro každou organizaci, která jej realizuje, významný tmelící charakter. Zcela to potvrzuje praxi, že žádná organizace nemůže být morálnější než její management. Existuje ještě několik důvodů pro zavedení etického auditu. Etický audit umožňuje zjišťovat jednotu řízení a jednoznačný nebo nejednoznačný výklad etických pravidel. Naplňování norem by mělo být základním prvkem etické reflexe ve

firmě. Kvalitní provedení etického auditu by rovněž mělo odhalit existenci skupin, které se v dané organizaci vyznačují neformální autoritou, a to i z etického hlediska, a cíle těchto skupin. Dalším důvodem pro realizaci etického auditu je odpovědnost vůči všem zainteresovaným skupinám, ať se již jedná o zaměstnance, klienty, majitele či místní komunity, v rámci kterých daná organizace vyvíjí svou činnost. Naplňovat odpovědnost organizace vůči všem skupinám zainteresovaným na činnosti dané organizace představuje základní požadavek etického řízení, který by měl etický audit vždy důkladně zohledňovat. V neposlední řadě je pak důvodem pro realizaci etického auditu možnost kontroly klimatu v organizaci. Velikost organizace totiž managementu často neumožňuje dohlédnout na konkrétní důsledky vlastních rozhodnutí. Etický audit v tomto ohledu nabízí zpětnou vazbu (Seknička, Putnová, 2016, s. 154).

Specifický nástroj etického řízení v organizacích pak představují etické vzory či jejich uplatňování. Podle Liběny Tetřevové a kol. se etické vzory velice významným způsobem podílejí především na kultivaci prostředí v organizaci. Etický vzor je vždy konkrétním vzorem pro jednání a chování pracovníků a jsou u něj obvykle vyzdvíženy ty stránky osobnosti, které jsou v konkrétní společnosti nejvíce ceněny. Typicky se může jednat o loajalitu, tvořivost, čestnost, pracovitost apod. Etickými vzory mohou být např. významné osobnosti, zakladatelé organizace nebo manažeři, kteří se díky svému životu stali morálními autoritami pro celé okolí. Může jít také o historicky významné osobnosti, o osobnosti ze současnosti známé široké veřejnosti, o současné vynikající manažery organizace, kteří si získali důvěru ostatních zaměstnanců. Pozitivní je, že ti manažeři, kteří jsou ostatním zaměstnancům vzorem v rozšiřování nebo zasazování se o dodržování etických principů, poskytují potřebné modelové chování. Prostřednictvím svých znalostí a chování mohou vést zaměstnance organizace k větší motivaci v oblasti upevňování etických standardů chování a jednání. Výše zmíněný autorský kolektiv však upozorňuje, že etické vzory není radno zaměňovat s funkcí hrdinů v organizační kultuře. Hrdiny se totiž mohou stát takový pracovníci, kteří dosahují velmi vysokých profesních výkonů, nicméně tak mohou činit na základě použití nepříliš etických prostředků (Tetřevová, 2017, s. 100).

3.4 Shrnutí teoretické části

Management lze chápat jako proces koordinování činností lidí, realizovaný jednotlivcem nebo rovněž skupinou, a to za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Management je procesem složitým a obtížně uchopitelným. Jako takový se management uplatňuje v různém prostředí a plní následující funkce:

plánování úkolů, cílů a činností

rozhodování o tom, co se má vykonat

organizování činností a prostředků nutných k dosažení cílů

funkce operativního řízení

funkce kontrolování

Manažeři plní tři základní role, a to roli interpersonální, informační a rozhodovací. Jednu ze základních tezí managementu pak představuje konstatování o zásadním významu lidí pro efektivitu fungování organizací.

Společenská odpovědnost organizací je založena na dobrovolnosti a nemá vymezené hranice. Evropská komise definovala společenskou odpovědnost organizací jako koncept, na jehož základě organizace dobrovolně začleňují sociální a ekologická hlediska do své každodenní činnosti a vzájemných vztahů. Tento koncept sestává ze tří oblastí, které představuje oblast ekonomická, sociální a environmentální. Zainteresovanými stranami organizace jsou stakeholders, kterými se rozumí všechny instituce, osoby, podniky, které mají vliv na chod organizace.

Termínem etika se rozumí filosofická disciplína, která zkoumá pravidla lidského jednání, přičemž hodnotí, zda dané jednání a chování je v souladu či v rozporu s morálními pravidly. Etika se tedy zabývá tím, co je dobré a co špatné z hlediska kulturně nebo všeobecně přijímaných standardů chování. Pokud má manažerská etika plnit svoji úlohu, pak nestačí, aby byla respektována jen na úrovni institucí či celé společnosti, nýbrž ji musí respektovat každý jednotlivý člověk. Etické řízení v organizacích by se mělo obracet do vnějšího okolí a neméně intenzivně by se mělo zabývat i kultivací vnitřního prostředí organizace. Etiku lze zavádět především prostřednictvím principů, nástrojů a metod etického řízení. Za základní nástroj

etického řízení v organizacích lze považovat etický kodex. Dalším z nástrojů etického řízení je etický audit, etické vzory a výcvik managementu i řadových zaměstnanců.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A ETICKÉ ŘÍZENÍ ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

4.1.1 Stručné představení Armády České republiky

„Situace ve světě trvale prokazuje, že armády dosud musí být budovány, a to nikoliv pouze k tomu, aby jejich příslušníci vzdávali čest významným návštěvám, ale zejména proto, že státy mají důvod cítit se ohroženými. Je to jen pár stovek kilometrů odtud, kde obrazy válečných krutostí, zprostředkované každodenními televizními šoty, zmrazují naše touhy po životě beze zbraní. Je tomu pár týdnů, kdy po volbách v Rusku zazněl hlas politika volajícího po změně hranic evropských států. Nezbude nám tedy než dál usilovat o to, co bylo, myslím, dobře začato, společně usilovat o dobré jméno naší armády, o její prestiž, o úctu k ní, o důvěru v ni“ (Janošec, Marek, Pernica, 2013, s. 3).

Autorem právě citovaných slov je prezident Václav Havel, který je formuloval na konci roku 1993. Téměř tři desetiletí evropského a světového vývoje, která uběhla od publikování citovaného výroku, ukázala, jak aktuálním a naléhavým stále je. Válečné konflikty probíhají v blízkém předpolí Evropské unie, vojenská hrozba představovaná Ruskem je naléhavá a ke změně hranic došlo právě v důsledku jeho agrese. Je mimo jakoukoli pochybnost, že kvalitně vyzbrojená armáda musí být prioritou každé vlády. Ovšem právě v České republice tomu tak dlouhodobě není. Všechny dosavadní české vlády selhaly ve vztahu k zajištění odpovídajících objemů finančních prostředků pro armádu, jejíž výzbroj proto neodpovídá požadavkům této doby.

Armáda České republiky – jak zdůrazňují např. Miloš Balabán, Bohuslav Pernica a kol. – představuje jakožto významný nástroj obranné politiky základní prvek či složku bezpečnostního systému České republiky. Kromě samotné armády zmíněný systém dále zahrnuje také diplomatickou a konzulární službu, zpravodajské služby, další nástroje obranné politiky, orgány státní správy a samosprávy, nástroje vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatelstva, tedy Policii České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky a obecní policie, nástroje kybernetické bezpečnosti apod. (Balabán, Pernica, 2015, s. 12).

Základním úkolem armády je připravovat se k obraně České republiky proti vnějšímu napadení, v souvislosti s čímž armáda plní i další úkoly vyplývající z textu mezinárodních smluvních závazků České republiky o společné obraně proti napadení. Armáda České republiky se také aktivně účastní v integrovaném systému protivzdušné obrany NATO (Integrated Air Defence System) a snaží se posilovat schopnost přijmout v případě potřeby alianční síly na území České republiky. V rámci podílu České republiky na rozvoji Evropské bezpečnostní a obranné politiky Evropské unie je Armáda České republiky zapojena do přípravy vojenských kapacit Evropské unie, a to včetně sil rychlé reakce, kompatibilních a komplementárních se silami NATO (Roušar, 2006, s. 43).

Tyto úkoly Armády České republiky vyplývají z její povinnosti podílet se na zajišťování bezpečnostních zájmů státu, definovaných v Bezpečnostní strategii České republiky a rozdělených podle stupně důležitosti do následujících tří kategorií: (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015, s. 7)

- Životní zájmy: jedná se o zajištění suverenity, územní celistvosti a politické nezávislosti státu, zachování všech náležitostí demokratického právního státu, včetně záruky a ochrany základních lidských práv a svobod občanů;
- Strategické zájmy: jejich naplňování napomáhá ochraně životních zájmů státu a současně slouží k zajištění rozvoje a prosperity České republiky. Strategické zájmy zahrnují bezpečnost a stabilitu v euroatlantickém prostoru, prevenci nebo zvládnutí regionálních konfliktů a zmírňování jejich následků, zachování globální stabilizační role a zvýšení efektivnosti OSN, posilování efektivnosti NATO a Evropské unie, zachování funkční transatlantické vazby, komplementární rozvíjení obranných a bezpečnostních schopností NATO a Evropské unie, podpora mezinárodní stability spoluprací s partnerskými zeměmi, zajištění vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatelstva, prevence bezpečnostních hrozeb ovlivňujících bezpečnost České republiky a jejích spojeneckých států;
- Další významné zájmy: mezi ně náleží zejména snižování kriminality s důrazem na hospodářskou kriminalitu, organizovaný zločin, informační kriminalitu a boj s korupcí, posilování zpravodajské ochrany státu, potlačování extremismu a jeho příčin, rozvíjení schopností při zpracování a přenosu utajovaných a citlivých informací s důrazem na jejich ochranu a ochrana životního prostředí.

Obrana České republiky je založena na odpovědném přístupu vlády a dalších orgánů veřejné správy k zajištění systému obrany státu, dále pak na vytváření k tomu potřebných obranných schopností Armády České republiky v rámci kolektivní obrany NATO a na zapojení občanů do obranných aktivit v případě vážného ohrožení země. Armáda České republiky tedy představuje druhý pilíř obrany státu. Při ozbrojeném konfliktu takového rozsahu, kdy bude ohrožena svrchovanost a územní celistvost České republiky, se však plánuje nasadit všechny prostředky ozbrojených sil České republiky, a to včetně využití branné povinnosti. Pro kolektivní obranu spojenců podle příslušného článku Severoatlantické smlouvy je Česká republika zavázána poskytnout pozemní a vzdušné síly předurčené k tomuto účelu v rámci obranného plánování NATO, jejichž základ tvoří brigádní úkolové uskupení na bázi mechanizované brigády. Za účelem mezinárodních operací ke zvládnutí krizí se Česká republika v závislosti na charakteru situace zavázala poskytnout brigádní úkolové uskupení bez rotace po dobu šesti měsíců. Česká republika také přispívá uskupeními do pohotovostních sil rychlé reakce NATO nebo bojových uskupení Evropské unie, nebo pro použití v rámci posílené předsunuté vojenské přítomnosti na východě Aliance, a to do velikosti jednoho praporu. Česká republika také přispívá do misí OSN a je schopna přispívat i do dalších operací a misí specializovanými uskupeními či jednotlivci, např. speciálními jednotkami a expertními týmy v oblasti výcviku a vojenského poradenství a personálem pro mezinárodní velitelské struktury NATO a Evropské unie. Je rovněž schopna vysílat své vzdušné síly za účelem ochrany vzdušného prostoru spojeneckých zemí v rámci NATO (Ministerstvo obrany České republiky, 2017, s. 9-13).

Uvažuje-li uchazeč o vstupu do Armády České republiky, jsou zde jisté podmínky, které daná osoba musí splňovat. Mezi ty nejdůležitější patří například české občanství, trestní bezúhonnost a minimální vzdělání, kterým se rozumí střední odborné učiliště. Mezi další vlastnosti, které jsou potřebné pro úspěšné přijetí na základní výcvik je dobrý zdravotní stav, fyzická kondice a logické uvažování. Profesionálním vojákem Armády České republiky se uchazeč stává po dokončení Základního výcviku ve Vyškově a složení slibu věrnosti *„Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život. Tak přísahám!“* (Zákon č. 219/1999 Sb.)

4.1.2 Etický a společenský aspekt fungování Armády České republiky

Znovu je nutné zopakovat, že podstatu etického a společenského aspektu fungování Armády České republiky představuje její zásadní příspěvek k obraně zemí státu a ochraně obyvatelstva a v plnění spojeneckých závazků. Obrana vlasti, služba vlasti, ochrana lidských životů – to jsou základní etické imperativy spojené s armádou a rozhodně by neměly být vnímány jako mediální klišé či fráze. Právě uvedené etické imperativy je však zapotřebí poněkud konkretizovat.

Jedním ze základních předpokladů plnění společenské role armády je její apolitičnost. Josef Janošec, Jindřich Marek, Bohuslav Pernica a kol. v této souvislosti uvádějí, že Armáda České republiky by měla být v demokratické společnosti již ze samotného principu apolitická. Není nikterak přípustné, aby po demokratických volbách došlo k narušení rovnováhy sil ve společnosti prostřednictvím vlivu ozbrojených sil. Fungování armády je financováno prostřednictvím dlouhodobého výběru daní a jejich přerozdělením pro účely obrany celého státu. Je tedy zcela nepřípustné, aby existovaly možnosti zneužití jak zbraní, tak i schopností armády jen pro vnitropolitické zájmy. Jeden ze základních požadavků na profesní připravenost vojáků představuje potlačení politických projevů jednotlivce na pracovišti. Vzdání se politických aktivit je základním požadavkem na vojenského profesionála z hlediska vytvoření alespoň formálních záruk pro jeho loajalitu s měnícím se politickým vedením státní moci (Janošec, Marek, Pernica, 2013, s. 17-18).

Další závazky vyplývající z výše uvedených imperativů se týkají oblasti připravenosti, a to jak vojáků, tak celé armády. Obranná strategie České republiky stanoví, že základem Armády České republiky jsou její příslušníci, kteří by měli být motivovaní, vycvičení, všestranně připravení a náležitě vybavení a kterým by měly být zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. V armádě je toho dosahováno pomocí vzdělávání, výcviku a dalších forem přípravy na plnění úkolů ozbrojených sil. Na přípravu personálu v dostatečné kvalitě i kvantitě je nutné vyčleňovat adekvátní zdroje, což je nezbytné i v oblasti vybavení ozbrojených sil materiálními prostředky. Česká republika by měla činit kroky k odstranění nedostatků v této oblasti tak, aby byly ozbrojené síly adekvátně vybaveny moderní výzbrojí, výstrojí a dalším materiálem. (Ministerstvo obrany České republiky, 2017, s. 9-13).

V kontextu výše uvedeného lze uvést slova armádního generála Aleše Opaty, náčelníka Generálního štábu Armády České republiky, který v roce 2019 zdůraznil, že pilířem Armády České republiky je voják, přičemž každý bojovník by měl být vždy v lepším postavení než

protivník. Česká republika potřebuje armádu účelnější a silnější, a proto musí doplňovat zejména bojové útvary a navyšovat aktivní zálohu. Vzhledem k hlavnímu úkolu armády – tedy obraně státu – musí mít jeho občané jistotu, že do případného konfliktu vstoupí Armáda České republiky jako platná součást aliance (Ministerstvo obrany České republiky, 2019, s. 5).

Armáda České republiky jako součást obrany státu však může plnit i další úkoly. Aktuální situace, kdy Českou republiku ohrožuje globální pandemie koronaviru, kdy armáda začátkem tohoto viru posílila nedostatečný počet příslušníků policie a podílela se na ochraně státních hranic a později kvůli nedostatku personálu ve zdravotnictví a poměrně velkému počtu zaškolených příslušníků armády v oblasti zdravotnictví. Armáda začala pomáhat i v těchto oblastech. Armáda tak ukazuje, že společenský aspekt fungování armády má široký dosah.

Armádu lze totiž použít zejména ke střežení objektů důležitých pro obranu státu, dále k posílení Policie České republiky při plnění úkolů zajišťování ochrany státních hranic nebo k plnění úkolů služby pořádkové policie či ochranné služby, k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty a životní prostředí, k odstranění jiného nebezpečí za použití vojenské techniky, k letecké dopravě ústavních činitelů k zabezpečení leteckých zdravotnických odsunů a přepravy, k zabezpečování dopravy na základě rozhodnutí vlády, k zabezpečení kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí a rovněž k plnění humanitárních úkolů civilní ochrany (Ministerstvo obrany České republiky, 2010, s. 18-19).

4.1.3 Společenská odpovědnost a etické řízení v Armádě České republiky

Již výše bylo v textu této práce konstatováno, že v případě Armády České republiky nelze aplikovat ani zdaleka všechny běžně využívané nástroje společenské odpovědnosti organizací, protože ozbrojené síly jsou organizací velmi specifického charakteru, jejímž hlavním cílem – obraně státního území a ochraně obyvatelstva – musí armáda podřídit veškerou svou činnost. Realizace běžného pojetí společenské odpovědnosti je tedy v Armádě České republiky významně limitována z toho důvodu, aby armáda mohla splnit tu hlavní odpovědnost, kterou vůči státu a občanům má.

Společenská odpovědnost Armády České republiky se však rozhodně vztahuje k jejím příslušníkům a týká se zejména vzdělávání a personální práce. Již bylo uvedeno, že nejvýznamnějším zdrojem armády je dostatečné množství vzdělaného a kvalitně připraveného

personálu, který by měl být schopen plnit náročné úkoly při vedení celého spektra operací. Armáda za tímto účelem musí vytvořit kvalitní podmínky pro službu a sociální zabezpečení vojáků. Základní podmínkou pro optimální využití lidských zdrojů armády je zabezpečení maximální udržitelnosti stávajícího personálu a využití jeho současných znalostí a dovedností, což musí být podporováno dalším rozvojem a navíc i doplněním personálu na základě stanovených potřeb. (Ministerstvo obrany České republiky, 2019, s. 10)

4.2 Dotazníkové šetření

4.2.1 Metodologie dotazníkového šetření

Cílem práce je odpovědět na otázku, jaké nástroje etického řízení se v Armádě České republiky v současné době používají a za pomoci jakých postupů Armáda České republiky realizuje dobrovolné závazky vyplývající ze společenské odpovědnosti organizací. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaký názor na vybrané aspekty etického řízení a společenské odpovědnosti Armády České republiky mají civilní občané České republiky bez bližších praktických informací o fungování Armády České republiky. Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu měsíce února a března 2021 za pomoci internetového dotazníku a všem respondentům byly v jeho rámci položeny následující otázky:

1. Jste hrdý/hrdá na Armádu České republiky?
2. Máte důvěru v Armádu České republiky?
3. Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu území vlasti?
4. Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu spojenců?
5. Domníváte se, že Armáda České republiky disponuje dostatečně moderní výzbrojí?
6. Domníváte se, že Armáda České republiky disponuje dostatečným počtem vojáků?
7. Domníváte se, že jsou vojáci Armády České republiky skutečnými profesionály?
8. Souhlasíte s působením vojáků Armády České republiky v zahraničních misích?

9. Domníváte se, že je působení vojáků Armády České republiky v zahraničních misích úspěšné?
10. Oceňujete roli Armády České republiky při zvládnání vnitřních ohrožení České republiky (povodně, epidemie atd.)?
11. Znáte obsah Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze?
12. Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento kodex dodržují?
13. Znáte obsah Slibu vojáka povolání a vojáka v aktivní záloze?
14. Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento slib dodržují?
15. Domníváte se, že vláda České republiky věnují potřebám Armády České republiky dostatečnou pozornost?

Respondenti byli vybíráni z občanů České republiky a rozděleni byli do čtyř základních skupin na základě pohlaví a nejvyššího ukončeného vzdělání. Na realizaci dotazníkového šetření tedy spolupracovaly tyto skupiny respondentů: ženy disponující ukončeným vysokoškolským vzděláním, dále pak muži s ukončeným vysokoškolským vzděláním, ženy se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou a muži se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Žádné další charakteristiky např. místo bydliště, socioekonomické postavení, politické preference apod. nebyly u respondentů zjišťovány. Původním záměrem bylo dosáhnout situace, kdy každou skupinu respondentů bude tvořit přesně 100 respondentů. Tohoto záměru se však nepodařilo dosáhnout, kvůli nízkému počtu oslovených respondentů s vysokoškolským vzděláním. Respondenti nicméně byli oslovováni tak dlouho, až se podařilo zajistit ke každé skupině 50 členů. Dotazníkové šetření tedy bylo vyhodnoceno z 200 respondentů, z čehož 100 tvořily ženy a 100 byli muži.

Na základě rozdělení respondentů do čtyř základních skupin a v kontextu výše položených otázek byly pro potřeby dotazníkového šetření formulovány následující hypotézy: Muži budou v rámci obou vzdělanostních skupin vyjadřovat vůči Armádě České republiky pozitivnější mínění než ženy. Respondenti obojího pohlaví, kteří disponují vysokoškolským vzděláním, budou vyjadřovat vůči Armádě České republiky pozitivnější mínění než respondenti disponující středoškolským vzděláním.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka 1: Jste hrdý/hrdá na Armádu České republiky?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	52 %	56 %	52 %	54 %
Spíše ano	24 %	22 %	26 %	26 %
Neutrální post.	20 %	20 %	22 %	18 %
Spíše ne	4 %	2 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Je zřejmé, že mezi oslovenými respondenty zcela převažuje hrdost na Armádu České republiky a to ve všech čtyřech skupinách respondentů. Polovina všech respondentů uvedla, že na Armádu České republiky hrdá je. Nicméně se nejedná o hrdost jednoznačnou. Zhruba čtvrtina respondentů každé skupiny totiž deklarovala odpověď „spíše ano“. Pokud k tomu tedy přičteme jednoznačně kladné odpovědi, zjistíme, že celkový podíl kladných odpovědí činí tři čtvrtiny až čtyři pětiny. Záporné odpovědi tvoří jen malou menšinu a jednoznačně záporné odpovědi se nevyskytly vůbec.

Tabulka 2: Máte důvěru v Armádu České republiky?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	54 %	56 %	52 %	56 %
Spíše ano	24 %	22 %	28 %	24 %
Neutrální post.	18 %	22 %	20 %	18 %
Spíše ne	4 %	0 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření výrazně koresponduje s tím, jak vyznělo rozložení odpovědí u položky předchozí, což znamená, že přibližně ti respondenti, kteří jsou na Armádu České republiky hrdí, v ni současně mají důvěru. Důvěra a hrdost ve vztahu k armádě tedy jdou v myslích respondentů ruku v ruce. Ani tentokrát nebyly zaznamenány žádné výraznější rozdíly mezi skupinami respondentů.

Tabulka 3: Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu území vlasti?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	4 %	2 %	4 %	6 %
Spíše ano	12 %	12 %	10 %	10 %
Neutrální post.	32 %	32 %	34 %	30 %
Spíše ne	26 %	28 %	28 %	26 %
Ne	26 %	26 %	24 %	28 %

Zjištění učiněné prostřednictvím této položky dotazníkového šetření je do značné míry paradoxní. Prostřednictvím dvou předchozích položek totiž bylo zjištěno, že zhruba tři čtvrtiny až čtyři pětiny oslovených respondentů jsou na Armádu České republiky hrdé a vyjadřují jí

důvěru, nicméně jen necelá šestina respondentů se domnívá, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu území vlasti, zatímco více než polovina si myslí opak.

Tabulka 4: Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu spojenců?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	2 %	2 %	2 %	0 %
Spíše ano	8 %	6 %	8 %	10 %
Neutrální post.	32 %	30 %	34 %	28 %
Spíše ne	32 %	34 %	30 %	32 %
Ne	26 %	28 %	26 %	30 %

Pokud porovnáme rozložení odpovědí u této a předchozí položky, zjistíme, že domnívá-li se jen přibližně šestina oslovených respondentů, že Armáda České republiky by byla schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu území vlasti, pak o její schopnosti zasáhnout v případě válečného ohrožení vojensky na obranu spojenců je přesvědčeno ještě méně respondentů, což se opět týká všech čtyř skupin oslovených respondentů.

Tabulka 5: Domníváte se, že Armáda České republika disponuje dostatečně moderní výzbrojí?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	0 %	0 %	0 %	0 %
Spíše ano	10 %	8 %	10 %	6 %
Neutrální post.	16 %	12 %	14 %	12 %
Spíše ne	42 %	44 %	40 %	46 %
Ne	32 %	36 %	36 %	36 %

Je mimo jakoukoli pochybnost, že rozhodující většina oslovených respondentů všech skupin má vážné pochybnosti o modernosti výzbroje Armády České republiky. Na položenou otázku

totiž kladně odpověděla celkem pouze zhruba desetina respondentů, přičemž jednoznačně kladné odpovědi nevedl žádný z nich. V případě této položky se projevily určité rozdíly mezi respondenty podle pohlaví, protože muži se vůči armádě v tomto ohledu projeví jako kritičtější.

Tabulka 6: *Domníváte se, že Armáda České republiky disponuje dostatečným počtem vojáků?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	6 %	8 %	8 %	6 %
Spíše ano	12 %	8 %	10 %	14 %
Neutrální post.	16 %	12 %	12 %	10 %
Spíše ne	38 %	42 %	36 %	38 %
Ne	28 %	30 %	34 %	32 %

O tom, že Armáda České republiky disponuje dostatečným počtem vojáků, je sice přesvědčeno zhruba dvakrát více respondentů než o modernosti její výzbroje, nicméně přesto je zřejmé, že podle velké většiny oslovených respondentů – čítající téměř tři čtvrtiny z nich – Armáda České republiky v současné době nepředstavuje kdovíjak početnou a tedy ani odstrašující ozbrojenou sílu. Respondenti si přejí početnější vojsko.

Tabulka 7: *Domníváte se, že jsou vojáci Armády České republiky skutečnými profesionály?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	38 %	44 %	40 %	42 %
Spíše ano	42 %	46 %	44 %	46 %
Neutrální post.	16 %	10 %	16 %	10 %
Spíše ne	4 %	0 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Z rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření vcelku jednoznačně vyplývá, že o profesionalitě vojáků Armády České republiky nepochybuje výrazná většina čítající čtyři

pětiny oslovených respondentů, přičemž většina těch ostatních k položené otázce zaujala neutrální postoj. Lze tedy shrnout, že podle názoru většiny respondentů je Armáda České republiky nepříliš početným a nemoderně vyzbrojeným tělesem sestávajícím ze skutečných profesionálů.

Tabulka 8: *Souhlasíte s působením vojáků Armády České republiky v zahraničních misích?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	10 %	14 %	8 %	10 %
Spíše ano	24 %	20 %	26 %	22 %
Neutrální post.	32 %	34 %	32 %	36 %
Spíše ne	22 %	24 %	20 %	20 %
Ne	12 %	8 %	14 %	12 %

V otázce souhlasu s působením vojáků Armády České republiky v zahraničních misích, tedy např. v Afghánistánu, v Mali či v Pobaltí, jsou oslovení respondenti ukázkově rozpolceni, protože zhruba třetina respondentů s tímto působením souhlasí, druhá třetina s tímto působením naopak nesouhlasí a poslední třetina pak k položené otázce zaujala neutrální postoj. Ani v tomto případě nebyly mezi jednotlivými skupinami respondentů zaznamenány v podstatě žádné výraznější rozdíly.

Tabulka 9: *Domníváte se, že je působení vojáků Armády České republiky v zahraničních misích úspěšné?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	10 %	14 %	10 %	12 %
Spíše ano	24 %	22 %	26 %	24 %
Neutrální post.	56 %	56 %	54 %	58 %
Spíše ne	10 %	8 %	10 %	6 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Prostřednictvím předchozí položky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s působením vojáků Armády České republiky v zahraničních misích souhlasí přibližně třetina ze všech skupin oslovených respondentů. Prostřednictvím této položky bylo zjištěno, že rovněž přibližně třetina respondentů považuje toto působení za úspěšné. Ze zbývajících respondentů pak více než polovina zaujala k položené otázce neutrální postoj, což znamená, že i mnozí z těch respondentů, kteří se zahraničním angažmá české armády nesouhlasí, její působení na zahraničních misích za vyloženě neúspěšné nepovažují.

Tabulka 10: *Oceňujete roli Armády České republiky při zvládnání vnitřních ohrožení České republiky (povodně, epidemie atd.)?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	62 %	66 %	64 %	62 %
Spíše ano	32 %	30 %	30 %	34 %
Neutrální post.	4 %	4 %	6 %	2 %
Spíše ne	2 %	0 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Zatímco názor oslovených respondentů na působení Armády České republiky na misích v zahraničí je ukázkově rozpolcený, v případě role armády při zvládnání vnitřních ohrožení České republiky v- typicky např. povodní, nebo aktuální pandemie koronaviru – vyjádřili téměř všichni respondenti spokojenost, a to dokonce velmi výraznou.

Tabulka 11: *Znáte obsah Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	0 %	2 %	0 %	4 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %	0 %
Neutrální post.	0 %	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne	100 %	98 %	100 %	96 %

Z rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření vcelku jednoznačně vyplývá, že až na malou výjimku pouhých několika respondentů mužského pohlaví – jedná se o 2 % a 4 % mužů příslušné vzdělanostní skupiny, reálně tedy o pouhých šest mužů – nikdo z oslovených respondentů nezná obsah Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze. Samozřejmě nevíme, zda ti respondenti, kteří tvrdí, že obsah tohoto etického kodexu znají, o něm mají skutečně dostatečné znalosti, nebo zda si pouze myslí, že vědí, co obsahuje, zatímco ve skutečnosti tomu tak není. Ostatně je otázkou, zda ostatní respondenti vůbec vědí, že takový etický kodex existuje.

Tabulka 12: *Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento kodex dodržují?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	50 %	54 %	52 %	56 %
Spíše ano	28 %	24 %	26 %	24 %
Neutrální post.	20 %	22 %	22 %	18 %
Spíše ne	2 %	0 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Z rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření vyplývá, že velká většina oslovených respondentů má skutečně vůči vojákům Armády České republiky důvěru. Ač totiž neznají obsah Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze, přesto se většinou domnívají, že vojáci české armády tento kodex dodržují.

Tabulka 13: *Znáte obsah Slibu vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	0 %	32 %	0 %	34 %
Spíše ano	0 %	0 %	0 %	0 %
Neutrální post.	0 %	0 %	0 %	0 %
Spíše ne	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne	100 %	68 %	100 %	66 %

Ženy obsah Slibu vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze neznají, to je zřejmé a nijak to netají. Mezi muži však zhruba třetina respondentů odpověděla kladně, což je zajímavý rozdíl ve srovnání s obsahem Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze

Tabulka 14: *Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento slib dodržují?*

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	50 %	54 %	52 %	56 %
Spíše ano	28 %	24 %	26 %	24 %
Neutrální post.	20 %	22 %	22 %	18 %
Spíše ne	2 %	0 %	0 %	2 %
Ne	0 %	0 %	0 %	0 %

Rozložení odpovědí u této položky dotazníkového šetření plně koresponduje s tím, jak vyznělo rozložení odpovědí u položky č. 12, kde byli respondenti dotazováni na to, zda se domnívají, že vojáci Armády České republiky dodržují Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze. Lze tedy formulovat stejný vysvětlující komentář, což se ovšem týká i pochybností ohledně skutečné znalosti obsahu slibu.

Tabulka 15: Domníváte se, že vlády České republiky věnují potřebám Armády České republiky dostatečnou pozornost?

	Ženy VŠ	Muži VŠ	Ženy SŠ	Muži SŠ
Ano	0 %	0 %	0 %	0 %
Spíše ano	4 %	0 %	2 %	2 %
Neutrální post.	8 %	6 %	8 %	6 %
Spíše ne	56 %	52 %	54 %	58 %
Ne	32 %	42 %	36 %	36 %

Rozložení odpovědí u poslední položky dotazníkového šetření nás vůbec nenechává na pochybách ohledně názoru respondentů na to, zda vlády České republiky věnují potřebám Armády České republiky dostatečnou pozornost, neboť jednoznačně kladnou odpověď nedeklaroval žádný z nich, spíše kladné odpovědi představují zanedbatelnou menšinu a neutrální postoj zaujala necelá desetina z nich. Výrazná většina oslovených respondentů se tedy domnívá, že vlády České republiky nevěnovaly a stále nevěnují potřebám Armády České republiky dostatečnou pozornost. Tento názor je samozřejmě relevantní, protože představuje objektivní odraz skutečnosti, kdy Česká republika, a to dlouhodobě, neplní svůj spojenecký závazek ohledně výše hrubého domácího produktu vynakládaného na potřeby obrany a v důsledku toho se Armádě České republiky stále nedostává dostatečných finančních prostředků na modernizaci techniky a výzbroje.

4.2.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Pro potřeby dotazníkového šetření formulovány následující pracovní hypotézy: Muži budou v rámci obou vzdělanostních skupin vyjadřovat vůči Armádě České republiky pozitivnější mínění než ženy. Respondenti obojího pohlaví, kteří disponují vysokoškolským vzděláním, budou vyjadřovat vůči Armádě České republiky pozitivnější mínění než respondenti disponující středoškolským vzděláním. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že ani jediná ze stanovených hypotéz nebyla potvrzena, protože mezi jednotlivými skupinami respondentů nebyly v rozložení odpovědí zaznamenány v podstatě žádné výraznější rozdíly, přičemž jedinou výjimku představovala položka týkající se Slibu vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze.

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření a doporučená zlepšení

Z dotazníkového šetření lze konstatovat, že celkové vyznění výsledků dotazníkového šetření je ve vztahu k Armádě České republiky, etice jejího působení či její společenské odpovědnosti v podstatě pozitivní.

Respondenti jsou na Armádu České republiky hrdí, jsou přesvědčeni o profesionalitě armády a o úspěšném zapojení se při zvládnání vnitřních ohrožení, jako je například koronavirus, kdy téměř polovina příslušníků armády se dobrovolně zapojila do boje proti tomuto virovému onemocnění. Díky tomuto zapojení, kdy armáda doplnila například chybějící počty ve zdravotnickém zařízení, nebo při nedávném střežení okresů pomohla k zamezení šíření tohoto viru.

Stížnosti respondentů se však týkají počtu vojáků a kvality či modernosti výzbroje. Počet profesionálních vojáků je přibližně 26 500 a 3 400 vojáků v aktivní záloze. Do konce roku 2030 chce mít armáda k dispozici 30 000 vojáků profesionálů. V předešlých letech se tento cíl zdál těžko dosažitelným, ovšem v poslední době se zájem o práci v armádě výrazně zvýšil. Armáda si zvýšený zájem vysvětluje tím, že v této nejisté době se armáda jeví jako odpovědný a spolehlivý zaměstnavatel. O zvýšený zájem se armáda také zasloužila právě tím, že byla vidět při zvládnání pandemie. Hrozícím problémem týkajícím se počtu vojáků je tedy pouze nedostatek potřebných důstojníků, kdy se Univerzita obrany nedaří dodat potřebný počet důstojníků, tak armáda musí hledat mezi civilisty.

Jednou z hlavních příčin, proč Univerzita obrany nemůže docílit potřebného počtu, je nedostatečná informovanost pro případné zájemce o studium. Škola nabízí spoustu výhod jako je například ubytování zcela zdarma a nástupní plat pro studenty, který činí 15 770 Kč. Plat studenti pobírají po celou dobu studia, výše platu se odvíjí od hodnoty studenta. V případě úspěšného studia tedy student postupuje jak v hodnostním sboru, tak získává vyšší plat, který po úspěšném dokončení studia činí 49 560 Kč a absolvent získává hodnost poručíka. Další výhodou studia na škole může být celodenní stravování za výhodné ceny, nebo studium jazyků v rámci studia. Řešením tohoto problému by mohlo být zacílení Univerzity obrany na maturitní ročníky středních škol. Spousta studentů středních škol nemá představu o tom, co studovat a na jaké škole. Univerzita obrany tento způsob propagace již používá, ovšem počet oslovených škol je sotva dostačující. Pro studenty středních škol by mohlo být také rozhodující přiblížení práce profesionálních vojáků, kdy by Univerzita obrany umožnila přístup na jednotlivé vojenské

útvary a studenti by měli možnost blíže porozumět náplni práce profesionálních vojáků.

Další možností, kde by armáda mohla získat chybějící důstojníky je zmiňovaný civilní sektor. Atraktivní nabídkou by zde mohl být náborový příspěvek. V případě náboru specialistů, jako je například lékař letecké záchranné služby činí náborový příspěvek až 250 000 Kč a nástupní plat ve výši 67 920 Kč v hodnosti majora. Problémem, proč je obtížné naplnit počty specialistů je opět nedostatečná informovanost. Možní specialisté, jako jsou například vojenský psycholog, nebo vojenský právník, mají zkreslenou představu o výkonu práce v armádě. Armáda by v případě náborů těchto specialistů měla ve svých inzerátech detailněji popsat práci těchto specialistů a zahladit tak vzniklé předsudky.

Těžko řešitelným problémem je však zmiňovaná kvalita a modernost výzbroje, což ovšem sama armáda nemůže ovlivnit, pokud k tomu nepanuje dostatečná politická vůle. Armáda „zdedila“ výzbroj tehdejší československé armády a od té doby nebyla nijak zvlášť modernizovaná. Vstupem AČR do Severoatlantické aliance NATO prošla armáda částečnou modernizací. Příkladem modernizace je tank T-72 M4 CZ ve výzbroji 73. tankového praporu. V poslední době častá diskuze týkající se modernizace armády se týká například nákupu 210 bojových vozidel pěchoty za téměř 53 miliard korun. Nicméně kvůli nynější ekonomické krizi a stále diskutovanému snížení rozpočtu pro armádu, který nyní činí 85 miliard korun, zůstává tento problém prozatím těžko řešitelným.

Problematika týkající se etiky v Armádě České republiky se týká především vojáků na zahraničních operacích, kde každý voják musí ctít etický kodex vojáka týkající se smyslu pro povinnost, obětavosti, odvaze, věrnosti a cti. Ačkoli jsou čeští vojáci skutečnými profesionály, vzdálenost od rodiny a případné osobní problémy vojákům moc neprospívá. Neschopnost řešit tyto problémy dostává vojáky do tíživé situace, kdy jsou morální hodnoty vojáků častokrát měněny. Další případnou komplikací, která může nastat na zahraniční operaci je konflikt s nepřítelem. Stává se, že vojáci v této situaci čelí svým mravním zásadám a nastává otázka, jestli je zabít nepřítele morálně správné.

Uvažování o správnosti v těchto situacích jde stranou a vojáci plní rozkazy, které dostávají od svého velitele. Stává se, že vojáci tento problém do sebe můžou uzavřít a dále s ním nepracují. Po zahraniční misi může uzavření těchto problémů způsobit komplikace v jejich osobním životě. Řešení tohoto problému se týká spíše psychické připravenosti člověka. Je nutné podotknout, že účast na zahraničních misích bývá většinou dobrovolná, a proto by se měl každý

voják rozmyslet, zdali se chce zahraniční operace opravdu zúčastnit.

Připravenost vojáků z hlediska taktické, střelecké a zdravotní přípravy je téměř bezchybná, čeští vojáci jsou v tomto ohledu jedni z nejlepších. Potřebná psychická připravenost se u různých jedinců může lišit. Vojáci, kteří se zahraničních operací již zúčastnili, vědí, co zahraniční operace obnáší a jejich psychická odolnost je tedy vyšší, ovšem není to pravidlem. Vojákovu psychologickou přípravu zajišťuje vojenský psycholog a vojenský kaplan v průběhu intenzivní přípravy na misi. Tato příprava je u některých vojáků často nedostačující. Psychologická příprava a s ní spojená vojenská etika týkající se zahraničních operací by tedy neměla být pouze v rámci intenzivní přípravy před misí, ale po celou dobu, kterou voják slouží. Vojáci by se měli pravidelně účastnit sezení s vojenským psychologem a řešit problematiku týkající se vojenské etiky a mravních hodnot jednotlivých vojáků a na základě těchto sezení rozhodnout, jestli se chtějí zahraničních operací opravdu zúčastnit.

5 ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo odpovědět na otázku, jaké nástroje etického řízení se v Armádě České republiky v současné době používají a za pomoci jakých postupů Armáda České republiky realizuje dobrovolné závazky vyplývající ze společenské odpovědnosti organizací. Na závěr lze zopakovat následující konstatování a zjištění.

Podstatu etického a společenského aspektu fungování Armády České republiky představuje její zásadní příspěvek k obraně země státu a ochraně obyvatelstva a v plnění spojeneckých závazků. Obrana vlasti, služba vlasti, ochrana lidských životů jsou základní etické požadavky spojené s armádou. Jedním ze základních předpokladů plnění společenské role armády je její apolitičnost. Armáda České republiky by měla být v demokratické společnosti již ze samotného principu apolitická. Jeden ze základních požadavků na profesní připravenost vojáků představuje potlačení politických projevů jednotlivce na pracovišti. Vzdání se politických aktivit je základním požadavkem na vojenského profesionála z hlediska vytvoření alespoň formálních záruk pro jeho loajalitu s měnícím se politickým vedením státní moci.

Další závazky se týkají oblasti připravenosti vojáků, i celé armády. Základem Armády České republiky jsou její příslušníci, kteří by měli být motivovaní, vycvičení, všestranně připravení a náležitě vybavení a kterým by měly být zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. V armádě je toho dosahováno pomocí vzdělávání, výcviku a dalších forem přípravy na plnění úkolů ozbrojených sil. Armádní generál Aleš Opat, náčelník Generálního štábu Armády České republiky, v roce 2019 zdůraznil, že pilířem Armády České republiky je voják, přičemž každý bojovník by měl být vždy v lepším postavení než protivník. Podstatu společenské odpovědnosti Armády České republiky představuje i její zásadní podíl na zajišťování bezpečnosti a ochrany obyvatelstva.

Resort Ministerstva obrany České republiky se v současné době řídí na jedné straně Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě a na straně druhé pak Slibem a Kodexem etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolné. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě je závazný pro všechny vojáky z povolání i občanské zaměstnance Armády České republiky. Slibem vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolné se příslušníci ozbrojených sil České republiky zavazují hájit zájmy České republiky a jejich občanů a přitom se řídit českým právním řádem a předpisy ozbrojených sil, dodržovat a prosazovat hodnoty ozbrojených sil, tedy odpovědnost, obětavost, odvahu, věrnost a čest, plnit rozkazy velitelů a nadřízených, dbát

na profesionální přístup k plnění povinností, bránit svobodu a demokracii a v případě ohrožení vlastní nebo spojenecké země pro jejich obranu nasadit i svůj život. Vojáci skládají slib dobrovolně a rovněž se zavazují dodržovat Kodex vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze neboli Kodex etiky vojáka. Kodex etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze vyjadřuje tradiční vojenské hodnoty, které má každý voják ctít a vytvářet tak základ pro důvěru veřejnosti v Armádu České republiky. Těmito hodnotami jsou odpovědnost, obětavost, odvaha, věrnost a čest.

6 SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALABÁN, Miloš. PERNICA, Bohuslav a kol. *Bezpečnostní systém České republiky. Problémy a výzvy*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2015. 310 s. ISBN 978-80-246-3150-9.

BERÁNEK, Jaromír a kol. *Moderní řízení hotelového provozu*. Vyd. 1. Praha: Mag Consulting, 2013. 336 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

BLAŽEK, Ladislav. Management. *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: GradaPublishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLÁHA, Jiří. ČOPÍKOVÁ, Andrea. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

ČEVELA, Rostislav a kol. *Sociální gerontologie. Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2014. 240 s. ISBN 978-80-247-4544-2.

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2006. 196 s. ISBN 978-80-247-1589-9.

JANOŠEC, Josef. MAREK, Jindřich. PERNICA, Bohuslav a kol. *Armáda České republiky. Symbol demokracie a státní suverenity*. Vyd. 2. 1993 – 2012. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2013. 208 s. ISBN 978-80-7278-614-5.

KAŠPAROVÁ, Klára. KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost ve sportu*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1209-8.

MINISTERSTVO obrany České republiky. *Doktrína Armády České republiky*. Vyd. 3. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2010. 112 s.

MINISTERSTVO obrany České republiky. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. 56 s.

MINISTERSTVO obrany České republiky. *Obranná strategie České republiky*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2017. 16 s. ISBN 978-80-7278-702-9.

MINISTERSTVO zahraničních věcí České republiky. *Bezpečnostní strategie České republiky*. Vyd. 79. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015. 23 s. ISBN 978-80-7441-005-5.

PAVLÍK, Marek. BĚLČÍK, Martin a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-8241-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership a management. Role a úlohy managerů a lídrů*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PUTNOVÁ, Anna. SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství GradaPublishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROUŠAR, Jaroslav. *Česká republika a její profesionální armáda*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2006. 159 s. ISBN 978-80-7278-331-9.

SEKNIČKA, Pavel. PUTNOVÁ, Anna. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana a kol. *Společenská odpovědnost podniků*. Vyd. 1. *Transparentnost a etika podnikání*. Nakladatelství C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

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

ZUZÁK, Roman. KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: GradaPublishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

7 SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Jste hrdý/hrdá na Armádu České republiky?</i>	30
<i>Tabulka 2: Máte důvěru v Armádu České republiky?</i>	31
<i>Tabulka 3: Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu území vlasti?</i>	31
<i>Tabulka 4: Domníváte se, že Armáda České republiky by byla v případě válečného ohrožení schopna účinně vojensky zasáhnout na obranu spojenců?</i>	32
<i>Tabulka 5: Domníváte se, že Armáda České republika disponuje dostatečně moderní výzbrojí?</i>	32
<i>Tabulka 6: Domníváte se, že Armáda České republiky disponuje dostatečným počtem vojáků?</i>	33
<i>Tabulka 7: Domníváte se, že jsou vojáci Armády České republiky skutečnými profesionály?</i>	33
<i>Tabulka 8: Souhlasíte s působením vojáků Armády České republiky v zahraničních misích?</i>	34
<i>Tabulka 9: Domníváte se, že je působení vojáků Armády České republiky v zahraničních misích úspěšné?</i>	34
<i>Tabulka 10: Oceňujete roli Armády České republiky při zvládnání vnitřních ohrožení České republiky (povodně, epidemie atd.)?</i>	35
<i>Tabulka 11: Znáte obsah Kodexu etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze?</i>	35
<i>Tabulka 12: Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento kodex dodržují?</i>	36
<i>Tabulka 13: Znáte obsah Slibu vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze?</i>	37
<i>Tabulka 14: Domníváte se, že vojáci Armády České republiky tento slib dodržují?</i>	37
<i>Tabulka 15: Domníváte se, že vlády České republiky věnují potřebám Armády České republiky dostatečnou pozornost?</i>	38