

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ V PODMÍNKÁCH
ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY**

Bc. Lukáš Cincibuch

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Cincibuch

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a osobní rozvoj v podmínkách Armády ČR

Název anglicky

Education and Personal Development in the Army of the Czech Republic

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a osobního rozvoje vojáků ve služebním poměru k armádě ČR a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Teoretická část bude vypracována formou přehledu současného stavu poznání řešené problematiky. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. V Praze: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

TAYLOR, S., ARMSTRONG, M., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a poskytnutí cenných rad.

Vzdělávání a osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnotit účinnost systému vzdělávání a osobního rozvoje příslušníků Armády České republiky. Praktickým cílem je hledání rezerv ve stimulaci příslušníků AČR k jejich vzdělávání a osobnímu rozvoji, kdy pomocí dotazníkového šetření bude zjišťován postoj příslušníků AČR k formálnímu i neformálnímu typu vzdělávání. Dále vztah příslušníků AČR k nutnosti vzdělávání a jeho využitelnosti při jejich kariérním rozvoji a služebním zařazení. Ujištění se o významnosti bezplatného vzdělávání jako motivačního faktoru pro vstup uchazečů služebního poměru v AČR. Ke splnění cílů byly použity tyto metody: studium a analýza textů a dokumentů, zúčastněné pozorování a metoda dotazování. Stanovený cíl, byl v rámci zpracování diplomové práce splněn. Oprávněnost tohoto tvrzení je dokázána pomocí vytyčených hypotéz a jejich verifikací. Pomocí použitých metod bylo zjištěno, že Armáda České republiky má vhodně nastavený systém přípravy vojenského personálu, který napomáhá efektivnímu řízení oblasti vzdělávání.

Klíčová slova: Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Education and Personal Development in the Army of the Czech Republic

Abstract

The aim of the thesis is to evaluate the effectiveness of the system of education and personal development of the Army of the Czech Republic. The practical goal is to find reserves in the stimulation of AČR members to their education and personal development. The questionnaire survey will determine the attitude of AČR members to formal and informal type of education. Furthermore, the relationship of AČR members to the need for training and its usefulness in their career development and service. Making sure of the importance of free education as a motivating factor for the entry of jobseekers in the AČR. The following methods were used to fulfill the objectives: induction and deduction, study and analysis of texts and documents, participating observation and the method of questioning. The goal was fulfilled in the course of elaboration of the thesis. The legitimacy of this statement is proved by the hypotheses set out and their verification. Using the methods used it was found out that the Armed Forces of the Czech Republic have a suitably set up system of training of military personnel that helps to effectively manage the field of education.

Keywords: Learning, education, development, formal education, non-formal education, evaluation of educational programs, methods of education.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Znalosti problematiky osobního rozvoje a vzdělávání.....	11
2.1. Osobní rozvoj jednotlivce.....	11
2.2. Vzdělávání jako součást osobního rozvoje.....	13
2.3. Motivace k osobnímu rozvoji a vzdělávání.....	14
3. Charakteristika subjektu	17
3.1. Armáda České republiky	17
3.2. Retenční a vzdělávací cíle Armády České republiky	17
3.3. Personální politika Armády České republiky	22
3.4. Vzdělávání a osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky.....	24
3.5. Kariéra a kariérní řízení v Armádě České republiky	25
3.6. Vzdělávací instituce v Armádě České republiky	27
3.7. Osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky.....	30
3.8. Optimalizované kariérové řízení vojáků z povolání.....	32
4. Cíle práce a metodika	37
4.1. Cíle práce.....	37
4.2. Metodika.....	37
5. Vlastní práce.....	39
5.1. Východiska šetření mezi příslušníky Armády České republiky	39
5.2. Charakteristika podmínek výzkumu.....	39
5.3. Charakteristika výběrového souboru respondentů	40
5.4. Dotazníkové šetření mezi příslušníky Armády České republiky.....	42
6. Výsledky a diskuse	56
6.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	56
6.2. Návrhy ke zvýšení účinnosti systému vzdělávání a rozvoje Armády České republiky.....	57
7. Závěr.....	60
8. Seznam použitých zdrojů	62
9. Přílohy	65

Seznam tabulek

Tabulka č.1- Vývoj počtu zaměstnanců Ministerstva obrany v letech 2010 až 2019	40
Tabulka č.2- Rozložení respondentů dle příslušnosti k hodnostnímu sboru	43
Tabulka č.2.1- Rozložení respondentů dle příslušnosti k hodnostnímu sboru	43
Tabulka č.3- Rozložení respondentů dle pohlaví	43
Tabulka č.4- Rozložení respondentů dle rodinného stavu	44
Tabulka č.5- Rozložení respondentů dle vzdělání	44

Seznam grafů

Graf č.1- Zabezpečení vzdělávání	45
Graf č.2- Vliv možnosti bezplatného vzdělávání	47
Graf č.3- Preference vzdělávacích aktivit	48
Graf č.4- Překážky osobního rozvoje a vzdělávání	49
Graf č.5- Význam vzdělávání	50
Graf č.6- Studium cizích jazyků	52
Graf č.7- Optimální počet znalosti jazyků	53
Graf č.8- Preferovaný cizí jazyk	54

1. Úvod

Současná společnost je dynamická a plná neustálých změn, pokud lidé chtějí být úspěšní ve svém profesním i soukromém životě, měli by se na tyto změny připravovat. Důležitým procesem pro adaptaci na dnešní společnost je vyhledáváním příležitostí ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává pro mnohé celoživotním a nevyhnutelným procesem. Z pohledu zaměstavatele je zájem především o takové zaměstnance, kteří jsou dostatečně flexibilní a jsou schopni rychle reagovat na nastalé změny. Žádná organizace nemůže plnit pracovní úkoly spolehlivě a v požadované kvalitě bez schopného a kvalifikovaného personálu.

Oblast vzdělávání a osobního rozvoje v Armádě České republiky je jednou z klíčových oblastí, která určuje následný vývoj lidského kapitálu rezortu Ministerstva obrany.

Pro současnou i jakoukoli budoucí vládu České republiky platí, a to bez ohledu na náklady či problémy státního rozpočtu, rychle a neustále posilovat schopnosti Armády České republiky, a to jak z hlediska výzbroje, tak z hlediska personálního zabezpečení. Jeden z personálních aspektů fungování Armády České republiky představuje systém vzdělávání a osobního rozvoje, přičemž tato problematika byla zvolena za téma této práce.

2. Znalosti problematiky osobního rozvoje a vzdělávání

Problematika řady praktických aspektů vzdělávání a osobního rozvoje jedinců v dospělém věku je patrně nejlépe zpracována pro oblast managementu, vedení lidí a řízení lidských zdrojů, což následně teoreticky reflektovala andragogika. Protagonisté zmíněných profesních oblastí i vědních oborů rozpracovali zkoumanou problematiku již do takové hloubky a šíře, že Armáda České republiky se jejich přístupy a závěry může inspirovat v rámci své snahy o všestranný rozvoj svých příslušníků. Text následujících podkapitol se proto bude snažit aplikovat využitelná jištění andragogiky, managementu a řízení lidských zdrojů na praxi v ozbrojených silách.

Termíny vzdělávání a osobní rozvoj spolu neodmyslitelně souvisí, což ostatně zdůrazňují např. Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová, podle kterých vzdělávání dospělých představuje velice významnou součást osobního rozvoje a celoživotního učení. Cílem vzdělávání dospělých by proto podle zmíněné autorské dvojice mělo být zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů jedince, přičemž klíčovou roli v oblasti vzdělávání dospělých by měli sehrávat zaměstnavatelé.¹ Profesionálním vojákům by tedy vzdělávání měla zajišťovat Armáda České republiky.

2.1. Osobní rozvoj jednotlivce

Člověk se rozvíjí v podstatě neustále, konstatují Zdeněk Kolář a Renata Šikulová, jeho rozvoj se neprojevuje pouze prostřednictvím vnějších změn, ale hlavně prostřednictvím změn vnitřních, kvalitativních, které spočívají zejména v posilování intelektuálních i emocionálních kvalit, etických a estetických hodnot, dále v posilování efektivity činností a způsobů chování a jednání. Takový vývoj osobnosti je výsledkem prolínání aktivního vnitřního úsilí člověka a působení vnějšího prostředí, zejména pak prostředí sociálního. Je tedy zřejmé, že osobní rozvoj člověka není determinován pouze prostřednictvím vnějších faktorů, ale že se člověk sám podílí na svém rozvoji vlastním úsilím a vykonávanými činnostmi, přičemž zároveň svými aktivitami ovlivňuje

¹ VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1770-8, str. 19

rovněž vnější podmínky, které na něho zpětně působí. Vnější vliv na člověka spočívá zejména v působení jiných lidí, sociálních skupin i organizací.²

Je mimo jakoukoli pochybnost, že jednou z velmi specifických organizací, které potenciálně velmi intenzivně působí na rozvoj osobnosti člověka, je právě Armáda České republiky, a to zejména svými nároky na kvality jedince a svým strukturovaným prostředím. Zpětně pak jednotliví příslušníci Armády České republiky zvyšují její kvalitu svými schopnostmi, dovednostmi a kompetencemi.

Markéta Švamberg Šauerová preferuje termín osobnostní rozvoj, který pak definuje jako komplexní a všezahrnující proces, který působí na úplně všechny stránky osobnosti daného jedince. Právě z tohoto důvodu je osobnostní rozvoj kladen do těsné souvislosti s celoživotním vzděláváním i celoživotním učením. Cílem osobnostního rozvoje podle zmíněné autorky je komplexní pokrok ve všech vrstvách společnosti, což by mělo směřovat ke zlepšení života daného jedince, k vytvoření jeho lepší budoucnosti a plného využití jeho kapitálu či možností. Vedle těchto obecných cílů osobnostního rozvoje je nutné věnovat pozornost také konkrétním cílům, jejichž podoba se musí vždy vztahovat ke konkrétním jednotlivcům a jejich individuálním potřebám. Osobnostní rozvoj by měl spočívat ve formování klíčových životních dovedností nebo kompetencí v těchto oblastech: poznávání, sebepoznání, sebedůvěra a seberegulace, psychohygiena, kreativita, mezilidské vztahy, komunikace, kooperace, řešení problémů a etika.³

Josef Valenta definuje celkem šest různých významů nebo výkladů osobnostního rozvoje. Osobnostní rozvoj by podle tohoto autora měl představovat především cestu za naplněním ideálu a harmonie, dále by měl fungovat jako nástroj společenských změn, ale také jako proces duševního vývoje člověka a rovněž jako forma aktivního života ve smyslu sebezdokonalování prostřednictvím pozitivního přístupu k aktivnímu životu. Osobnostní rozvoj však může být chápán rovněž jako podpora profesní kultivace, tedy rozvoje osobnostních a sociálních kompetencí ve vztahu ke konkrétní profesi, a konečně

² KOLÁŘ, Zdeněk. ŠIKULOVÁ, Renata. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1541-4, str. 121 – 122

³ ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0470-3, str. 72 – 73

jako příprava na kvalitní život.⁴ Je zřejmé, že ve všech právě uvedených výkladech či významech je osobnostní rozvoj uplatnitelný i u vojáků Armády České republiky.

2.2. Vzdělávání jako součást osobního rozvoje

Podle Jana Doležala a kol. existují čtyři základní metody osobního rozvoje, a to vzdělávání, výcvik, koučování a mentorování, z nichž každá má poněkud jiný účel a též vyžaduje odlišný přístup. Primárním účelem vzdělávání je dodávat jedinci znalosti. Při výcviku či tréninku se znalosti přetvářejí v jejich praktické osvojení, přičemž v jistých případech je možné, ba dokonce i vhodné, rozvíjet dovednosti i bez jim odpovídajících znalostí. Zatímco vzdělávání a výcvik se orientují na rozvoj znalostí a dovedností, pak koučování se zabývá zejména hlubšími úrovněmi osobnosti jedince, a to hlavně postoji, hodnotami a přesvědčeními, které jedince v rozvoji jejich schopností a dovedností mohou omezovat. Koučování tedy pomáhá nalézat jiné možnosti, přičemž se nesnaží radit ani přesvědčovat, nýbrž napomáhá koučovanému jedinci prostřednictvím kladení vhodných otázek, aby si odpovědi našel sám. A konečně mentorování se věnuje širším souvislostem profesní působnosti jedince. Mentor tedy slouží jako jakýsi průvodce životem a měl by tedy být vyzrálou a silnou osobností. V praxi se všechny uvedené metody používají v různé intenzitě a obvykle se kombinují.⁵

Je mimo jakoukoli pochybnost, že v podmínkách Armády České republiky je možné s velkým úspěchem používat všechny výše uvedené metody osobního rozvoje jednotlivců. S určitým zjednodušením by bylo možné konstatovat, že v armádě by měl být preferován výcvik, to by však znamenalo nepochopení komplexního charakteru osobního rozvoje. Profesionální vojáci na rozdíl od vojáků základní služby v dřívějších dobách totiž mají na svůj rozvoj dostatek času, a tedy by neměli procházet jen výcvikem či tréninkem, ale také intenzivním vzděláváním, koučováním a mentorováním.

Jaroslav Veteška a Michaela Tureckiová konstatují, že celoživotní vzdělávání a učení je v současné době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivitě jedince a jeho uplatnění na trhu práce. Celoživotní učení a vzdělávání je chápáno jako proces adaptace

⁴ VALENTA, Josef. *Didaktika osobnostní a sociální výchovy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4473-5, str. 15

⁵ DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně a prakticky podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5602-2, str. 184 – 185

na měnící se podmínky ekonomiky, techniky a společnosti a jako takové se stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a zahrnuje nejen formální vzdělávání, ale také vzdělávání neformální a informální. Celoživotní učení představuje souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit v průběhu celého života jedince. Nemělo by se přitom omezovat pouze na lineární průchod vzdělávacím systémem, ale klade důraz na rozvoj vzájemných vazeb mezi učením a prací, tedy na zajištění pružnějších a současně plynulejších vazeb mezi vzděláváním a zaměstnáním.⁶

Milan Beneš rozlišuje několik základních funkcí vzdělávání dospělých. Zaprvé se podle zmíněného odborníka jedná o kompenzační funkci, kdy všeobecné i odborné vzdělávání je chápáno jako nástroj k zapojení všech jedinců do dění ve společnosti a má tedy sloužit jako faktor pozitivních sociálních změn. Velký význam má v tomto ohledu zejména vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Další funkci celoživotního vzdělávání a učení pak představuje součást strategie proti politické radikalizaci. V tomto případě se zdůrazňuje nejen apolitičnost vzdělávání, ale také skutečnost, že vzdělávání funguje jako prevence šíření myšlenek a ideologií nepřátelských demokracií. V současné době se však podle Milana Beneše nejvíce akcentuje význam funkce sociálně integrativní, demokratizační a emancipační, které spolupůsobí komplexně.⁷

2.3. Motivace k osobnímu rozvoji a vzdělávání

Lidé se učí nebo rozvíjejí nejefektivněji tehdy – podotýkají Michael Armstrong a Stephen Taylor – když mají silnou motivaci se učit. Dispozice a odhodlání učícího se jedince, tedy jeho motivace se učit, patří podle zmíněné autorské dvojice mezi ty vůbec nejdůležitější faktory, které ovlivňují efektivnost rozvoje a vzdělávání. Za vhodných podmínek mohou dispozice a odhodlání učít se, umocněné dostatečnými zkušenostmi a pozitivním přístupem učícího se jedince, vést k velmi vynikajícímu výkonu. V případě motivace k učení jsou zvláště důležité dvě teorie motivace, a to teorie očekávání a teorie cíle. Podle teorie očekávání je cílově orientované chování poháněno očekáváním, že bude dosaženo něčeho, co daný jedinec považuje za žádoucí. Když lidé vidí, že učení jim něco konkrétního přinese, jejich motivace k učení bude silnější. Podle teorie cíle je pak

⁶ VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1770-8, str. 13 – 15

⁷ BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5, str. 38 – 39

motivace vyšší tehdy, když se lidé zaměřují na dosažení konkrétních cílů, když jsou tyto cíle lidmi akceptovány a jsou reálně dosažitelné, byť třeba náročné. Cíle učení mohou být lidem stanoveny, ovšem z hlediska motivace je optimální, když jsou tyto cíle s lidmi dohodnuty nebo – ještě lépe – když si je lidé stanoví sami.⁸

Obě dvě výše uvedené teorie motivace byly formulovány ve vztahu k řízení lidí ve firmách. Je však zřejmé, že jejich teze lze s úspěchem uplatňovat také v prostředí Armády České republiky. S určitým zjednodušením se lze domnívat, že hierarchická struktura Armády České republiky, její systém hodnotí a kariérního postupu vytváří situace, kdy lidé mohou formulovat svá očekávání ve vztahu ke konkrétním cílům.

Lucie Zormanová se odvolává na výsledky průzkumu vzdělávání dospělých v České republice, který byl realizován v roce 2009 a který zkoumal motivaci v oblasti vzdělávání dospělých. Jako nejdůležitější motivační faktory ve vzdělávání dospělých byly zjištěny následující. Zájem dospělých o další vzdělávání se obvykle zvyšuje za situace ekonomické krize, ovšem i v dobách konjunktury se dospělí vzdělávají za účelem zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce nebo alespoň proto, aby si tyto lidé udrželi své stávající pracovní místo či aby dosáhli svých profesních cílů. Dospělí ovšem rovněž obecně vnímají, že další vzdělávání jim otevírá obzory a cestu k dalším možnostem v životě. Někteří dospělí vnímají další vzdělávání primárně jako velice efektivní způsob trávení volného času a jiní jsou zase oprávněně přesvědčeni, že se jedná o mimořádně efektivní způsob sebezvoje.⁹ Všechny právě uvedené motivační faktory vztahující se k osobnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání dospělých se přitom v neztenčené míře uplatňují i u příslušníků Armády České republiky.

Jan Průcha a Jaroslav Veteška k výše uvedenému dodávají, že mezi ty vůbec nejdůležitější faktory, které mají vliv na vzdělávání dospělých, náleží zejména motivace a věk. Podle výsledků výzkumu Národního observatoře zaměstnání a vzdělávání se nejvíce ochotně vzdělávají nejmladší věková skupina dospělých, přičemž s přibývajícím věkem se u dospělých jedinců zájem o učení a motivace ke vzdělávání snižují. U dospělého

⁸ ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 343 – 344

⁹ ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4, str. 49

jedince je pozornost v oblasti významu vzdělávání často zaměřena na jeho sociální a ekonomický status, který ho bude ovlivňovat při dalším vzdělávání.¹⁰

¹⁰ PRŮCHA, Jan. VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4, str. 111

3. Charakteristika subjektu

3.1. Armáda České republiky

Na úvod této kapitoly lze zmínit následující konstatování z Obranné strategie České republiky. V souladu se zákonem o ozbrojených silách je základním úkolem ozbrojených sil připravovat se k obraně České republiky a bránit ji proti jakémukoli vnějšímu napadení. V souladu se Severoatlantickou smlouvou se ozbrojené síly České republiky musí podílet na přípravě ke kolektivní obraně území spojeneckých států, a to nejen prostřednictvím cvičení, ale také aliančního obranného plánování nebo účasti v zahraničních operacích. Ozbrojené síly se rovněž podílejí na činnostech ve prospěch míru a bezpečnosti, a to zejména účasti na operacích na podporu a udržení míru nebo na záchranných a humanitárních akcích. Spolupracují s cizími, především spojeneckými ozbrojenými silami v oblastech společného bezpečnostního zájmu.¹¹

Současná bezpečnostní politika České republiky – konstatují Leoš Navrátil a kol. – respektuje základní princip, kterým je princip nedělitelnosti, což znamená, že nelze od sebe oddělit národní bezpečnost od bezpečnosti euroatlantické oblasti, zvláště pak od globální bezpečnostní situace. Právě z tohoto důvodu je bezpečnostní politika státu chápána jako souhrn opatření a kroků realizovaných za účelem prevence a eliminace hrozeb a z nich vyplývajících rizik, a to s cílem zajistit vnější i vnitřní bezpečnost a obranu a ochranu občanů státu. Národní bezpečnost je podle zmíněného autorského kolektivu založena na principu zajištění bezpečnosti jednotlivců, ochrany jejich životů, zdraví a majetku a samozřejmě také ochrany státních institucí.¹²

3.2. Retenční a vzdělávací cíle Armády České republiky

Armáda České republiky představuje zásadní součást bezpečnostního systému státu, který podle Miloše Balabána, Bohuslava Pernici a kol. dále tvoří diplomatická a konzulární služba, zpravodajské služby, Policie České republiky a další složky. Účel

¹¹ STROPNICKÝ, Martin a kol. *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2017. ISBN 978-80-7278-702-9, str. 6

¹² NAVRÁTIL, Leoš a kol. *Vnitřní lékařství. Pro nelékařské zdravotnické obory*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2319-8, str. 389

bezpečnostního systému České republiky spočívá v plnění základní povinnosti státu, kterou je podle článku 1 ústavního zákona č. 110/1998 Sbírky, o bezpečnosti České republiky, v zajištění svrchovanosti a územní celistvosti státu, dále pak ochrana jeho demokratických základů a ochrana životů a zdraví občanů a majetkových hodnot. Je přitom obecně předpokládáno, že suverenitu a územní celistvost státu může ohrožovat především vojenské napadení v rámci války či vnitrostátní konflikt, který může mít různé formy sahající od sociálních nepokojů až po působení organizovaného zločinu. Ochrana života, zdraví a majetkových hodnot se pak vztahuje nejen k právě uvedeným hrozbám, ale také k přírodním katastrofám, nehodám či haváriím, ale také k trestné činnosti rozsáhlého charakteru. Škála potenciálních hrozeb je tedy značně široká, ale pro směřování bezpečnostní politiky a rozvoj bezpečnostního systému by měla být vždy omezena zákony, či – ještě lépe – státními dokumenty strategického charakteru. Na vrcholu pyramidy bezpečnostního systému České republiky stojí její vláda, která nese primární odpovědnost za zajišťování bezpečnosti státu a rovněž za funkčnost celého bezpečnostního systému. Klíčová role je pak v této souvislosti primárně připisována Bezpečnostní radě státu jakožto pracovnímu orgánu vlády České republiky.¹³

Josef Janošec, Jindřich Marek, Bohuslav Pernica a kol. se v roce 2013 pokusili periodizovat obrannou politiku České republiky a exekutivní úpravu výstavby jejích ozbrojených sil pro zajištění obrany státu v období od konce roku 1989 do roku 2012, přičemž vymezili následující vývojové etapy. První z nich nazvali etapa demokratizace, která podle zmíněného autorského kolektivu zahrnuje období od listopadu 1989 až do rozdělení československého státu k 31. prosinci 1992. Toto období charakterizovala existence federální armády ještě před samotným vznikem Armády České republiky. Následující období autoři nazvali etapou pokračování demokratizace armády a počátku její integrace do euroatlantických obranných struktur a trvalo od vzniku Armády České republiky dne 1. ledna 1993 do konce roku 1994. Etapa plné integrace do NATO pak trvala od roku 1995 do konce roku 1998, kdy Česká republika připravila přistoupení k Severoatlantické smlouvě. Etapa reformu armády trvala od roku 1999 do konce roku 2004 a představovalo tak prvních pět let českého členství v Severoatlantické alianci

¹³ BALABÁN, Miloš. PERNICA, Bohuslav a kol. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-246-3150-9, str. 10 – 12

a politické rozhodnutí o profesionální Armádě České republiky. Zatím poslední období ve vývoji armády výše zmíněný autorský kolektiv nazval etapou transformací, která započala roku 2005 a byla provázena úsilím o vytvoření moderní armády s expedičními schopnostmi. Proces tzv. další transformace v tomto smyslu započal v roce 2007 a byl rozplánován až do roku 2018, kdy Armáda České republiky podle původních záměrů měla dosáhnout cílové operační schopnosti potřebné pro naplnění politicko-vojenských ambicí v souladu s Vojenskou strategií České republiky z roku 2008, Bezpečnostní strategií České republiky z roku 2011, Bílou knihou o obraně z roku 2011 a konečně Obrannou strategií České republiky z roku 2012.¹⁴

Je však nutné zdůraznit, že záměrů formulovaných v uvedených dokumentech nebylo dosaženo ani v roce 2018, ani v roce 2020. Armáda České republiky se stále nenachází ve stavu, který by bylo možné označit jako optimální, a to primárně z toho důvodu, že je dlouhodobě podfinancovaná. Česká republika totiž na obranu nevydává požadovaná dvě procenta hrubého domácího produktu, jak se k tomu smluvně zavázala, nýbrž zhruba jen polovinu této částky, což se pak negativně projevuje jak na počtech vojáků Armády České republiky, tak na množství a kvalitě její výzbroje.

Ostatně Aleš Opata, náčelník generálního štábu Armády České republiky, na konci února 2020 konstatoval, že česká armáda v posledních letech trpěla dost, přičemž léta zanedbávání podle něj nechala z armády jen torzo či kostru, kterou teď musíme zase posílit. Původem sovětská technika již opravdu není, či nesmí být naše cesta, neboť spojenci se nám technologicky vzdalují a potencionální protivník se dokonce dostává o generaci před Armádu České republiky. Mimo jiné i z tohoto důvodu není žádný čas modernizaci armády zpomalovat. Za své priority náčelník generálního štábu označil vojáky, kvalitní přezbrojení armády, tzv. projekty okamžitého dopadu, systém velení a řízení a získání nových schopností armády. Za nejtěžší úkol označil generál Opata přezbrojení armády, přičemž vyzdvihl uzavření důležitých tendrů např. na nákup vojenských vrtulníků ze Spojených států, radiolokátorů či nových obrněných vozidel, zejména bojových vozidel pěchoty. Vynakládání dvou procent hrubého domácího produktu

¹⁴ JANOŠEC, Josef. MAREK, Jindřich. PERNICA, Bohuslav a kol. *Armáda České republiky. Symbol demokracie a státní suverenity. 1993 – 2012*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2013. ISBN 978-80-7278-614-5, str. 92 – 93

na obranu nejsou podle generála Aleše Opaty pouze peníze pro vojáky nebo pro armádu, nýbrž se jedná o peníze na obranu občanů a státu.¹⁵

Zmíněná dvě procenta hrubého domácího produktu by přitom v optimálním případě neměla představovat maximální výši obranného rozpočtu, nýbrž zásadní rozpočtovou prioritu každé vlády České republiky a minimální výchozí pozici, která by měla být spíše navyšována. Je proto mimořádně tragické, když na počátku února 2020 premiér Babiš zpochybnil, že Česká republika dostojí aliančnímu závazku ve výši dvou procent, byť jej na jaře roku 2019 osobně potvrdil prezidentu Spojených států Donaldu Trumpovi. Letos premiér Babiš uvedl, že splnění dvouprocentního závazku by pro Českou republiku znamenalo celkové rozpočtové náklady ve výši 130 miliard korun, což podle něj údajně není možné a resort obrany prý není ve stavu tyto částky utratit. Předseda koaliční ČSSD a místopředseda vlády Hamáček dokonce konstatoval, že dvě procenta hrubého domácího produktu na armádu nejsou za stávající situace rozumná. Zvýšení výdajů na obranu na tuto úroveň by podle něj znamenalo téměř 60 miliard korun navíc, což je obrovské číslo v situaci, kdy se ČSSD pere – podle slov předsedy Hamáčka – doslova o každou miliardu na rodičovský příspěvek, penze, platy hasičů, policistů, sestřiček nebo na školství či dopravu.¹⁶

Postoje zmíněných vysoce postavených ústavních činitelů bohužel dokumentují trestuhodnou krátkozrakost českých politických elit, které preferují krátkodobé cíle motivované snahou o získání politické podpory ze strany určitých skupin občanů před realizací zásadního úkolu v podobě posílení obranyschopnosti státu, což se děje za situace, kdy dochází ke zhoršování bezpečnostního prostředí v těsném sousedství členských zemí Severoatlantické aliance i Evropy jako takové.

Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 – tedy dokument strategické povahy, projednaný a schválený vládou České republiky dne 30. října 2019 – uvádí, že doposud nebyly vytvořeny podmínky pro plné zahájení rozvoje schopností Armády

¹⁵ ČTK. *Z armády je jen torzo, protivník může být o generaci před námi, řekl generál Opaty.* (online) Aktuálně.cz. 25. 02. 2020. Dostupné z WWW: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/protivnik-muze-byt-o-generaci-pred-nami-rekl-general-opata/r~b70989ca57b611ea820cac1f6b220ee8/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu. Citováno dne 01. 03. 2020.

¹⁶ SHABU. Martin. *České vzdává slib dvou procent na obranu, 130 miliard je podle Babiše i Hamáčka moc.* (online) Lidové noviny. 05. 02. 2020. ISSN 1213-1385. Dostupné z WWW: https://www.lidovky.cz/domov/cesko-vzdava-slib-dvou-procent-hdp-na-obranu-130-miliard-je-podle-babise-i-hamacka-moc.A200204_190426_In_domov_ele. Citováno dne 01. 03. 2020.

České republiky. Tento deficit odsunul do budoucnosti dosažení stabilizace schopností armády a eliminaci existujících nedostatků v jejích schopnostech, které byly způsobeny dlouhodobým podfinancováním armády. I přes částečnou modernizaci není v současné době Armáda České republiky stále doplněna a vybavena moderní vojenskou technikou a požadovaným materiálem v souladu se standardy NATO. V oblasti personálu probíhá sice úspěšný nábor nových profesionálů a daří se zapojit občany České republiky do aktivních záloh i provádění dobrovolných vojenských cvičení, přesto však přetrvává personální nenaplněnost některých útvarů, čímž dochází k přetěžování vojáků.¹⁷

Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 v kontextu výše uvedeného shledává následující silné stránky české armády. Jedná se především o pevné ukotvení České republiky v systému kolektivní obrany a poskytování odpovídajícího příspěvku do vojenských operací mnohonárodního charakteru. Z toho pak jako další silná stránka vyplývají získané zkušenosti z operačního nasazení v zahraničních operacích, ale také v operacích na podporu integrovaného záchranného systému a plnění úkolů Policie České republiky při zajišťování vnitřní bezpečnosti. Nemalé jsou již rovněž bojové zkušenosti jednotek nasazovaných do zahraničních operací a také bojové zkušenosti a připravenost speciálních sil. Rovněž je nutné zmínit modularitu sil a schopnost plnění širokého spektra úkolů v různorodém operačním prostředí a geografických podmínkách. Silnou stránkou je rovněž dosažená úroveň schopností armády v oblastech ochrany proti zbráním hromadného ničení a pasivních sledovacích systémů jako specifické součásti elektronického boje. Dále je nutné zmínit osobnostní charakteristiky a rozvojový potenciál personálu armády – zejména pak jeho kreativitu, flexibilitu, adaptabilitu a zručnost – a neustále narůstající zájem občanů České republiky, mužů, o zařazení do aktivních záloh a o účast na dobrovolných vojenských cvičeníh.¹⁸

Na druhou stranu je nutné objektivně připustit, že slabé stránky Armády České republiky a vůbec obecně obrany státu podle Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 představuje především stále jen nedostatečná úroveň vnitřní a vnější interoperability, dále pak nedokončené transformační projekty zejména v oblasti velení a řízení. Výraznou

¹⁷ MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0, str. 13

¹⁸ MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0, str. 13

slabou stránkou je rovněž částečná nenaplněnost Armády České republiky personálem a zhoršování věkové struktury personálu, konkrétně zvyšování průměrného věku vojáků. Zarážející je rovněž nedokončení celé řady modernizačních a transformačních projektů včetně částečného omezení schopností v důsledku fyzického a morálního zastarávání vojenské techniky a materiálu. Schopnosti armády ale ohrožuje též stav a nedostupnost využívané infrastruktury, která neodpovídá moderním nárokům života, přípravě personálu a zabezpečení plnění operačních úkolů, nedostatečný rozvoj simulačních a trenažérových technologií, nedostatečné operační a pohyblivé zásoby materiálu a munice a přetrvávající částečná závislost České republiky na Ruské federaci v oblasti dodávek náhradních dílů. Společným jmenovatelem slabých stránek uvedených v předchozí větě jsou omezené, nedostatečné zdroje k zajištění obrany České republiky. Konkrétně se jedná o negativní demografický vývoj a stárnutí obyvatelstva v České republice a absenci klíčových průmyslových kapacit České republiky, což má tíživý dopad na zabezpečení podstatných bezpečnostních zájmů státu.¹⁹

Je nutné dodat, že negativní demografický vývoj, tedy demografické stárnutí, a absence klíčových průmyslových kapacit České republiky představují takové slabé stránky obranyschopnosti státu, u kterých nelze předpokládat, že by byly v dohledné době – a možná v horizontu několika desítek let – vůbec nějak uspokojivě vyřešeny.

3.3. Personální politika Armády České republiky

Na úvod této podkapitoly lze citovat následující konstatování z Obranné strategie České republiky z roku 2017: „Základem ozbrojených sil jsou jejich příslušníci – lidé. Cílem České republiky je mít ozbrojené síly naplněné motivovaným, vycvičeným, všestranně připraveným a náležitě vybaveným personálem, jemuž budou zajištěny veškeré předpoklady k výkonu práce. Těmi jsou v ozbrojených silách převážně vzdělávání, výcvik a další formy přípravy na plnění stanovených úkolů ozbrojených sil. Na přípravu personálu v dostatečné kvalitě i kvantitě (včetně výcviku na vyšší – praporeční a brigádní – úrovni)

¹⁹ MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0, str. 13

budou vyčleňovány adekvátní zdroje tak, aby vycvičenost a vojenské umění příslušníků ozbrojených sil měly požadovanou úroveň.²⁰

Klíčovým činitelem pro naplňování požadovaných schopností ozbrojených sil je tedy personál Armády České republiky, a proto nábor, vzdělávání a příprava kvalitního motivovaného personálu a péče o něj představuje zásadní armádní prioritu.

Ostatně i Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 zdůrazňuje, že nejvýznamnější zdroj armády představuje dostatečné množství vzdělaného a kvalitně připraveného personálu, který by svými kompetencemi odpovídal potřebám a rovněž požadavkům moderní výzbroje, techniky a který by byl schopen plnit náročné úkoly při vedení celého spektra vojenských operací. Jako problém se však v této souvislosti jeví nejen neustále rostoucí konkurence na trhu práce, ale také zdravotní stav a fyzická připravenost příslušníků mladé generace společně s jejich představami o způsobu života a seberealizace. To vše totiž vyžaduje vytvoření kvalitních podmínek nejen pro službu, ale i pro sociální zabezpečení všech vojáků. Základní podmínkou pro optimální využití lidských zdrojů v Armádě České republiky představuje zabezpečení pokud možno co nejvyšší míry udržitelnosti stávajícího personálu a využití jeho současných znalostí a dovedností, ovšem podporovaných jeho dalším rozvojem. Současně by rovněž mělo pokračovat doplnění personálu, aby bylo možné naplnit potřeby související s aktuálně plánovanou výstavbou Armády České republiky. V kontextu výstavby nových jednotek a útvarů a navýšení stávajících počtů vojáků z povolání – a to včetně Generálního štábu Armády České republiky – na celkových plánovaných 30 000 osob by měla být lépe zabezpečena odpovídající příprava personálu. Bude tedy nezbytné realizovat rozšíření kapacity již existujících prvků soustavy pro přípravu personálu, případně vytvořit nové vzdělávací aktivity, které by vojáky dokázaly připravit na ovládání nových technologií a umožnily naplnit nové druhy jednotek a útvarů tak, aby odpovídaly požadavkům a plánovaným zvýšeným počtům Armády České republiky.²¹

Vyhlídky však nejsou optimistické. Dokument nazvaný Dlouhodobý výhled pro obranu 2035 v kontextu výše uvedeného připomíná, že z demografického vývoje České

²⁰ STROPNICKÝ, Martin a kol. *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2017. ISBN 978-80-7278-702-9, str. 11

²¹ MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0, str. 10

republiky je zřejmé, že v následujících letech se bude zmenšovat počet lidí schopných vojenské činné služby. Z tohoto hlediska je důležité, aby armáda a celý resort obrany byly vnímány jako odpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel, který je schopný uspět v konkurenci na trhu práce. Klíčovou roli v systému vzdělávání personálu Armády České republiky by měla sehrávat Univerzita obrany v Brně a další vzdělávací instituce a výcviková zařízení resortu obrany, ale také instituce klíčových partnerů v regionu nebo v rámci Severoatlantické aliance. Vzhledem k tomu, že většina inovací přichází z civilního sektoru, musí být nastavena výrazně užší spolupráce armády se státními i civilními subjekty, a to nejen v oblasti výzkumu a vývoje, ale i aplikace a výroby, což se týká nejen akademické sféry, ale i soukromých firem. V situacích, kdy Česká republika není přímo ohrožena, má resort obrany k dispozici jen mírové vojenské schopnosti a počty osob. Velmi důležitou úlohu proto musí sehrávat také aktivní záloha v požadovaném rozsahu. Ministerstvo obrany by současně mělo trvale připravovat občany České republiky k obraně státu a zajišťovat přípravu zaměstnanců státní správy a samosprávy a samotných občanů na vytvoření podmínek pro mobilizaci armády.²²

3.4. Vzdělávání a osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky

Text Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 konstatuje, že Česká republika, byť se nachází v relativně bezpečném makroregionu a sama náleží mezi vůbec nejbezpečnější země světa, se musí vypořádat s nepředvídatelností rychle se měnícího a nestabilního bezpečnostního prostředí ve světě, dále s nejistotou ohledně záměrů a silic schopnosti rozsáhlého a překvapivého útoku předpokládaného protivníka a krátkou varovací dobou. Rizikem či hrozbou je rovněž rostoucí intenzita a širší asymetrických a hybridních hrozeb, a to včetně zejména hrozeb kybernetických, které v případě Ruska a Číny jsou navíc podloženy ofenzivní státní a bezpečnostní doktrínou.²³ Vzdělávání a osobní rozvoj vojáků v podmínkách Armády České republiky by proto měl být adekvátní právě uvedeným bezpečnostním rizikům a hrozbám.

²² METNAR, Lubomír a kol. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. ISBN 978-80-7278-772-2, str. 26

²³ MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0, str. 13

3.5. Kariéra a karierní řízení v Armádě České republiky

František Mičánek, brigádní generál v záloze, v roce 2014 uvedl, že všechny dosavadní snahy o vytvoření karierního řádu Armády České republiky a následné zavedení v reálných podmínkách buď zapadly, nebo ztroskotaly. Karierní řád jako takový pak podle něj nelze považovat za samostatný normativní dokument, protože ve skutečnosti se jedná o soubor různých legislativních norem upravujících průběh služby profesionálního vojáka. Tehdy právě projednávaná novela zákona č.221/1999 Sb., tedy zákona o vojácích z povolání, měla přinést několik závažných změn a společně s navazujícími prováděcími směrnici si v podstatě vynutit centralizované řízení kariér profesionálních vojáků. Zmíněný zákon řeší základní předpoklad fungování karierního řádu, který představuje zavedení mandatorního pohybu na funkcích a v hodnostech, a to cílem zajistit řízenou kariéru a tomu odpovídající osobní rozvoj každého vojáka včetně motivačního platového ohodnocení. Podle Františka Mičánka se jedná o výrazný posun ve srovnání s předchozím stavem, kdy vojáci ani jejich nadřízení neměli eminentní zájem o personální změny. Bylo tomu tak nejen z toho důvodu, že změna v sobě ukrývá nutnost opustit zažitě stereotypy, nýbrž také proto, že posun na vyšší funkci a případný přechod do jiné posádky automaticky neznamenal zvýšení osobního příjmu vojáka. Hlavní význam zmíněného zákona spočívá právě v eliminaci uvedeného problému.²⁴

Zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání, stanoví, že podle splněných kvalifikačních předpokladů je voják zařazen do hodnostního sboru a je jmenován do vojenské hodnosti. Zákon přitom stanoví tyto hodnostní sbory a hodnosti: hodnostní sbor mužstvo – hodnosti vojín, svobodník; hodnostní sbor poddůstojníci – hodnosti desátník, četař, rotný; hodnostní sbor praporčíci – hodnosti rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík; hodnostní sbor nižší důstojníci – hodnosti poručík, nadporučík, kapitán; hodnostní sbor vyšší důstojníci – hodnosti major,

²⁴ MIČÁNEK, František. *Úvahy nad karierním řádem*. (online) Vojenské rozhledy. Universita obrany. 02/2014. ISSN 2336-2995. Dostupné z WWW: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/uvahy-nad-kariernim-radem>. Citováno dne 01. 03. 2020.

podplukovník, plukovník; a konečně hodnostní sbor generálové – hodnosti brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál.²⁵

Pro vojáky, kteří se připravují k výkonu služby prostřednictvím studia nebo výcviku, s výjimkou doktorského studijního programu, se stanovuje hodnostní sbor čekatelů s následujícími hodnostmi: vojín – po dobu konání výcviku; svobodník, desátník, četař – po dobu studia ve vojenské vyšší odborné škole a bezprostředně navazujícího výcviku; svobodník, desátník, četař – po dobu studia ve vojenské vysoké škole v bakalářském studijním programu a bezprostředně navazujícího výcviku; a dále svobodník, desátník, četař, rotný, rotmistr, nadrotmistr – po dobu studia ve vojenské vysoké škole v magisterském studijním programu.²⁶

Zákon o vojácích z povolání dále stanoví, že do hodností generálů jmenuje vojáky prezident na návrh vlády České republiky, zatímco do všech ostatních hodností jmenují vojáky příslušné služební orgány. Při povolání do služebního poměru nebo v důsledku organizačních změn je možné vojáka s jeho souhlasem jmenovat do nižší hodnosti, než které dosáhl. Při zařazení vojáka do zálohy mu ovšem náleží nejvyšší dosažená hodnost v průběhu vojenské činné služby. Vojákovi lze navíc propůjčit vyšší hodnost, než kterou skutečně má, a to buď na dobu výkonu volené funkce, nebo na dobu plnění služebního úkolu, který propůjčení vyšší hodnosti vyžaduje. Přitom platí, že vojákovi, kterému byla vyšší hodnost propůjčena, přísluší práva a povinnosti, jako kdyby byl do této hodnosti jmenován. Propůjčení hodnosti však nezakládá nárok na úpravu služebního platu podle této hodnosti. Hodnosti generálů propůjčuje vojákům na návrh vlády prezident České republiky, ostatní hodnosti propůjčuje ministr obrany. Ten rovněž stanoví počty vojáků v hodnostních sborech a může případně stanovit další členění do sborů podle odbornosti a specializace vojáků. Voják ovšem může být do vyšší hodnosti stanovené pro služební místo jmenován nejdříve dnem zařazení na služební místo, pokud pro ni splnil kvalifikační předpoklady, byl pro ni hodnocen jako způsobilý a v dosažené hodnosti setrval alespoň nejkratší stanovenou dobu.²⁷

²⁵ Zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání, § 7

²⁶ Zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání, § 7

²⁷ Zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání, § 7, 7a

Výše bylo zmíněno, že zákon o vojácích z povolání, stanoví, že podle splněných kvalifikačních předpokladů je voják zařazen do hodnostního sboru a je jmenován do vojenské hodnosti. Za tímto účelem byla přijata vyhláška č. 217/2010 Sb., vyhláška o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání.

Zmíněná vyhláška stanoví, že termínem kvalifikační předpoklad se pro potřeby Armády České republiky rozumí vzdělání stanovené pro výkon služby v příslušném služebním zařazení. Pro výkon služby v příslušném služebním zařazení pak vyhláška stanoví následující minimální dosažené vzdělání v hodnostním sboru: mužstvo – střední vzdělání s výučním listem; poddůstojníci – rovněž střední vzdělání s výučním listem; praporčíci – střední vzdělání s maturitní zkouškou; nižší důstojníci – vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu; vyšší důstojníci – vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu; generálové – rovněž vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu. Ovšem vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu není nutné pro vojáky služebně zařazené na místech v organizačním systému vojenských hudeb. Pro zařazení v tomto systému se stanoví minimální dosažené vzdělání v hodnostním sboru nižší důstojníci a vyšší důstojníci, a to vyšší odborné vzdělání v konzervatoři.²⁸

3.6. Vzdělávací instituce v Armádě České republiky

Celoživotní vzdělávání je v dnešní době vnímáno téměř jako nutnost, především v reakci na požadavek přizpůsobení vlastních znalostí a schopností, díky kterým je schopen člověk obhájit svou pozici v profesním i soukromém životě.

Pro dosažení požadované odborné kvalifikace zaměstnanců Armády České republiky byla vytvořena struktura vzdělávacích a výcvikových zařízení, která se skládá z následujících institucí:

- Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové

²⁸ Vyhláška č. 217/2010 Sb., vyhláška o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání, § 1

- Univerzita obrany Brno
- Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze
- Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově
- Ústav jazykové přípravy
- Školící a vzdělávací středisko MO v Choceradech

a) Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany

Vojenská střední škola připravuje posluchače ke studiu na Univerzitě obrany, nebo po splnění základního vojenského výcviku a absolvování příslušného odborného kurzu k nástupu k vojenským útvarům. Vzdělávací programy se zaměřují na výuku cizích jazyků, vojensko- technických předmětů a na rozšířenou výuku tělesné přípravy.

Úspěšní absolventi získají střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Tento dosažený stupeň vzdělání umožňuje zařazení do hodnostních sborů mužstva, poddůstojníků a praporčíků. Vyšší odborná škola poskytuje vzdělávání ke splnění kvalifikačního předpokladu stanoveného pro vojenskou hodnost štábního praporčíka. Vojenská střední škola studenty připravuje pro služební zařazení ve složkách Armády České republiky a ve státní správě v oblasti ochrany vojsk a obyvatelstva.

b) Univerzita obrany Brno

V rezortu Ministerstva obrany je vysokoškolské vzdělávání zabezpečeno Univerzitou obrany, která nabízí všechny typy studijních programů. Univerzita obrany je tvořena Fakultou vojenského leadershipu, Fakultou vojenských technologií a Fakultou vojenského zdravotnictví, Ústavem ochrany proti zbraním hromadného ničení a dvěma pracovišti (Centrum jazykové přípravy a Centrum tělesné výchovy a sportu).

Univerzita obrany zaujímá významné postavení v profesní a vzdělávací přípravě důstojnického sboru Armády České republiky, v neposlední řadě také ve vědeckovýzkumné činnosti rezortu Ministerstva obrany. Dále se na Univerzitě obrany

v rámci kariérových a odborných kurzů uskutečňuje program celoživotního vzdělávání. Univerzita obrany je hlavním rekručním zdrojem pro doplňování důstojnického sboru Armády České republiky.

c) Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze

Vojenský obor při Fakultě tělesné výchovy a sportu vznikl propojením Univerzity Karlovy v Praze a Armádou České republiky, Katedra vojenské tělovýchovy je tedy veřejnou katedrou, která je financována z rozpočtu Ministerstva obrany.

Vojenský obor nabízí prezenční i kombinovanou formu studia. Studium je členěno na bakalářský studijní program a navazující magisterský studijní program, v celkové délce 5ti let.. Pro studium navazujícího magisterského studijního oboru je podmínkou absolvování bakalářského studijního oboru Vojenská tělovýchova.²⁹

d) Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově

Velitelství výcviku-Vojenská akademie odpovídá za rozvoj profesní přípravy zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany formou kariérových, odborných, specializačních, speciálních a účelových kurzů organizovaných zejména pro hodnostní sbory nižších důstojníků, praporčíků, poddůstojníků, mužstva, Aktivní zálohy a civilních zaměstnanců. Dále vojenská akademie řídí a organizuje základní přípravu rekrutů a zabezpečuje vojenskou přípravu studentů Univerzity obrany.

e) Ústav jazykové přípravy

Představuje hlavní pracoviště pro vzdělávání personálu rezortu Ministerstva obrany v oblasti jazykové přípravy a přezkušování podle normy STANAG 6001. Jazykové kurzy poskytuje v denní a kombinované formě studia. Kurzy jsou zaměřeny především na jazyk anglický, francouzský, německý a ruský. Metodická činnost je orientována na zkvalitnění připravenosti jazykových odborníků pracujících v rezortu MO. Ústav jazykové přípravy je garantem standardizovaných testů pro zkoušky dle STANAG 6001 v České republice.

²⁹Dostupné z WWW: <http://www.vojenskyobor.cz>, Citováno dne 01. 03. 2020.

f) Školící a vzdělávací středisko MO v Choceradech

Školící a vzdělávací středisko MO v Choceradech je vojenským zařízením, jehož úkolem je provádění jazykové přípravy příslušníků rezortu Ministerstva obrany a zabezpečení služebních a společenských akcí pro potřeby rezortu Ministerstva obrany.³⁰

3.7. Osobní rozvoj v podmínkách Armády České republiky

Po úspěšném absolvování výběrového řízení a přijetí zájemce do služebního poměru vojáka z povolání, přichází etapa přípravy na službu v ozbrojených silách. Příprava na službu vojenského profesionála začíná kurzem základní přípravy, který je zabezpečován prostřednictvím Velitelství výcviku- Vojenskou akademií ve Vyškově. V kurzu základní přípravy získává rekruta základní vojenské dovednosti a znalosti, které jsou pro jeho budoucí službu v Armádě České republiky nezbytné.

Následující etapou po kurzu základní přípravy je voják služebně zařazen na konkrétní systemizované místo. Nabídka systemizovaných míst novému vojenskému profesionálovi odpovídá kvalifikačním předpokladům a kvalifikačním požadavkům. Je důležité rozlišovat mezi těmito pojmy. Plnění kvalifikačních předpokladů spočívá ve zvyšování kvalifikace vojáka z povolání a plnění kvalifikačních požadavků v jejím rozšiřování. Zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců Armády České republiky probíhá především prostřednictvím vojenských škol, rozvoj zaměstnanců, tedy rozšiřování jejich kvalifikace a formování profesních schopností je primárně zabezpečeno účastí zaměstnanců na odborných, specializovaných a specializačních kurzech. Výše zmíněné kurzy probíhají v České republice i v zahraničí.

Splnění požadovaných kvalifikačních požadavků tzn. profesních schopností a znalostí, které jsou nezbytné pro setrvání zaměstnance v zastávaném služebním zařazení, je zabezpečeno kariérovými kurzy. Účastí na kariérových kurzech jsou vytvářeny předpoklady pro umožnění optimálního kariérového růstu vojenského profesionála a jeho průchodu hodnostními sbory. Kariérové kurzy jsou organizovány Univerzitou obrany, která zabezpečuje Kurz vyšších důstojníků a Kurz generálního štábu a Velitelstvím

³⁰ Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011, s. 40

výcviku- Vojenskou akademií, která zabezpečuje Kurz nižších důstojníků, vyšší praporčický a praporčický kurz.

Kariérové kurzy Armády České republiky:

a) praporčický kurz

absolventi získají odborné znalosti pro pro nižší stupeň velení a mohou působit na stupni četa, rota nebo na pozicích ve štábech praporů a brigád;

b) vyšší praporčický kurz

absolventi získají odborné znalosti pro zastávání pozic štábů velitelství, Generálního štábu Armády České republiky a pro zastávání systemizovaných míst vrchních praporčiků;

c) důstojnický kurz

absolventi získají pracovní schopnosti a dovednosti potřebné pro nižší management;

d) vyšší důstojnický kurz

absolventi získají pracovní schopnosti důležité pro střední management;

e) kurz generálního štábu

absolventi kurzu generálního štábu získají potřebné schopnosti a znalosti pro vrcholný management Armády České republiky.³¹

³¹ Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011, s. 26 - 27

Dále jsou vzdělávacími institucemi zabezpečovány následující kurzy, které spolu s kariérovými kurzy patří do profesní přípravy vojáků z povolání.

- Odborné kurzy - zabezpečují získání schopností a vědomostí, které jsou potřebné k výkonu služby na konkrétním systemizovaném místě;
- Zdokonalovací kurzy - slouží ke zdokonalení již získané odbornosti;
- Specializační kurzy - zabezpečují k získání schopností a vědomostí, které jsou potřebné k výkonu služby na konkrétním systemizovaném místě a v konkrétní specializaci;
- Speciální kurzy - jsou zaměřeny na získání schopností a vědomostí, dovedností, které jsou potřebné k výkonu služby na systemizovaném místě bez ohledu na specializaci a odbornost.

V systému profesní přípravy dále figurují jazykové kurzy, které jsou nezbytné pro splnění jazykových kvalifikačních požadavků. Stanovená úroveň jazykových kvalifikačních požadavků je vázána na příslušnost ke konkrétnímu hodnostnímu sboru a vyplývá z mezinárodních závazků Armády České republiky. Vojáci mohou absolvovat jazykové kurzy v různých vojenských zařízeních, výstupem kurzu je však jednotná zkouška dle standardizační dohody NATO STANAG 6001.

3.8. Optimalizované kariérové řízení vojáků z povolání

V následující části diplomové práce je přiblížen kariérový postup jednotlivých hodnostních sborů. Hodnostní sbory členíme na poddůstojnické, praporčické a důstojnické. Cílem vojáka z povolání nemusí být vždy dosažení co nejvyšší hodnosti, může se také specializovat v současném hodnostním sboru, ve kterém se voják nachází a stát

se specialistou ve svém oboru. Zejména dosažený stupeň vzdělání je jakýmsi mezníkem mezi jednotlivými hodnostními sbory. Některé požadavky, které jsou spojené se služebním zařazením (např. kariérový kurz, jazykové a odborné požadavky), mohou být splněny až po umístění vojáka na konkrétní služební zařazení.

K plnění služebních úkolů v zahraničních operacích může být voják vyslán v kterémkoliv služebním zařazení. Hodnostní sbory praporčíků a důstojníků, kteří mají více profesních zkušeností díky zpravidla vyšší délce služebního zařazení, bývají pověřeni plněním služebních úkolů na zahraničních pracovištích ve strukturách NATO.

Voják může setrvat delší časový úsek a zůstat ve stejném služebním zařazení, nebo stejné hodnosti, například z důvodu absence volného služebního místa s požadovanou vyšší hodností, nebo nedostatečnou kvalifikační úrovní vojáka pro výkon náročnější pozice. V ojedinělých případech může být vojáku snížena hodnost, například pokud nebyli splněny podmínky pro výkon služby ve služebním zařazení v požadované době, nebo pokud došlo ke snížení hodnosti v rámci reorganizace.

- **kariéra poddůstojníka:**

Občané České republiky s dokončeným středoškolským stupněm vzdělání s výučním listem, kteří jsou trestně bezúhonní, se mohou prostřednictvím krajských vojenských velitelství ucházet o přijetí do služebního poměru vojáka z povolání. Stejným způsobem se mohou o služební poměr ucházet i poddůstojníci ze zálohy, tedy ti, kteří již byli vojáky z povolání.

Uchazeči se stávají vojáky z povolání po dosažení všech podmínek stanovených zákonem a následným přijetím do služebního poměru. Uchazeč je nejprve jmenován do hodnosti vojína a služebně zařazen jako posluchač kurzu základní přípravy na Vojenské akademii ve Vyškově. Po dokončení základní vojenské přípravy jsou nováčci odveleni k mateřskému útvaru, který je v nejbližší možné době odesílá ke studiu odborných kurzů dle kvalifikačních požadavků konkrétní služební pozice.

Po úspěšném absolvování kurzu základní přípravy i odborného kurzu jsou vojíni následně přiděleni na systemizované místo, zpravidla jako příslušníci konkrétního družstva v hodnosti svobodník. Voják může být vyslán do specializovaného kurzu ve svém současném služebním zařazení. Po dokončení tohoto kurzu a po uplynutí výsluhy

v hodnosti, tedy nejkratší možné době, kterou musí voják setrvat v současné hodnosti, může být zařazen na systemizované místo specialista s hodností desátníka. Voják může být svým nadřízeným vyslán také do přeškolovacího kurzu, po jehož ukončení a splnění výsluhy v hodnosti je možné vojákově jmenování do hodnosti četař. V případě zájmu zaměstnavatele, tedy pokud je s vojákem personální záměr na vyšší služební zařazení, může být voják vyslán ke studiu střední školy, zakončené maturitní zkouškou. Pokud vyslaný posluchač vojenské střední školy studium úspěšně ukončí a zároveň splní podmínky výsluhy v hodnosti, může být ustanoven na funkci velitele družstva v hodnosti rotný. Následuje hodnost rotmistr, která již patří mezi hodnosti praporčíckého hodnostního sboru a odpovídá pozici zástupce velitele čety.

Vybraní příslušníci poddůstojnického sboru následně přecházejí do praporčíckého hodnostního sboru a pokračují ve své kariéře.

- **kariéra praporčíka:**

Po úspěšném ukončení kariérového (praporčíckého) kurzu získávají vojáci hodnost rotmistr a jsou jmenováni do funkce zástupce velitele čety. Po splnění výsluhy v hodnosti v současném služebním zařazení je voják jmenován do hodnosti nadrotmistr se služebním zařazením na pozici vedoucího praporčíka roty. Dalším stupněm v kariéře praporčíka je pozice vrchního praporčíka praporu v hodnosti praporčík, do které může být adept jmenován po splnění příslušných podmínek, jako je doba výsluhy v hodnosti a odborný kurz. Vrcholným stupněm praporčíckého sboru je pozice vrchního praporčíka AČR v hodnosti štábní praporčík.

Pro praporčícký hodnostní sbor je určeno mnoho zahraničních odborných kurzů. Dále je tento hodnostní sbor hojně využíván jako zdroj specialistů, kteří jsou vysíláni na zahraniční pracoviště ve strukturách NATO, základním předpokladem tohoto vyslání je pak splnění jazykových kvalifikačních požadavků na konkrétní zahraniční služební zařazení.

- **kariéra důstojníka:**

Základní podmínkou pro jmenování zájemce o služební poměr do hodnosti z důstojnického sboru, je dosažení bakalářského, nebo magisterského stupně vzdělání. Pokud uchazeč tuto podmínku splňuje, je jmenován do hodnosti poručíka a zároveň je v nejbližším možném termínu vyslán do důstojnického kurzu, jehož absolvování je další podmínkou pro služební zařazení v důstojnickém sboru. Dále je možné povýšit do důstojnického sboru vojáky v činné službě, kteří si rozšířili vzdělání a splňují tedy kvalifikační požadavek pro zařazení do důstojnického sboru. V neposlední řadě je důstojnický sbor naplňován úspěšnými posluchači Univerzity obrany v Brně, kteří své studium dokončili a rozhodli se pro kariéru v Armádě České republiky.

Základní důstojnickou hodností je hodnost poručík, do které jsou z pravidla jmenováni vojáci na počátku své důstojnické kariéry. Pozicí s hodností poručíka je nejčastěji pozice velitel čety. Pokud voják absolvuje příslušné odborné kurzy a splní podmínku výsluhy v hodnosti, může být jmenován nadporučíkem, této hodnosti odpovídá nejčastěji služební zařazení zástupce velitele roty. Dalším stupěm velitelské a důstojnické kariéry je služební zařazení na pozici velitel roty, které odpovídá hodnost kapitán, po splnění výsluhy v hodnosti a odborných požadavků na ni může být voják jmenován. Funkce velitele roty však klade na uchazeče o pozici vyšší nároky na manažerské a odborné znalosti a zkušenosti. Na kapitánskou hodnost je požadován bakalářský stupeň vzdělání, pro další postup důstojnickým sborem je nutný magisterský stupeň vzdělání. Pokud je v personálním zájmu rezotru MO povýšit vojáka, který nesplňuje kvalifikační předpoklady pro následující služební zařazení, může být voják zaměstnavatelem vyslán ke studiu magisterského studijního programu, v těchto případech se většinou volí kombinovaná forma studia, která umožňuje stále vykonávat dosud zastávanou funkci.

Po dosažení magisterského stupně vzdělání se vybraným příslušníkům naskýtá možnost zařazení na systemizované místo zástupce velitele praporu v hodnosti majora. Následující funkcí je pak funkce velitel praporu, které přísluší vojenská hodnost podplukovník. Pokud voják absolvuje požadované jazykové a odborné kurzy, přichází jmenování do pozice zástupce velitele brigády s hodností plukovník. Dále může být povýšen na pozici velitel brigády a je vyslán zaměstnavatelem k splnění kariérového kurzu. Tímto kurzem je kurz Generálního štábu, který zabezpečuje Univerzita obrany

v Brně, další možností splnění kvalifikačního požadavku pro vyšší pozici je účast na odborném zahraničním kurzu stejné úrovně.

Po splnění požadovaných kvalifikačních požadavků může být voják jmenován do hodnosti brigádní generál a služebně zařazen na pozici velitel pozemních sil, případně zástupce náčelníka Generálního štábu ve vojenské hodnosti generálmajor. Nejvyšší dosažitelnou pozicí v Armádě české republiky je funkce Náčelník Generálního štábu Armády České republiky, které přísluší vojenská hodnost armádní generál.³²

³² RUSINOVÁ, Z. *Vzdělávání v Armádě České republiky s důrazem na motivaci*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013, 74 s.

4. Cíle práce a metodika

4.1. Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit účinnost systému vzdělávání a osobního rozvoje příslušníků Armády České republiky.

- Prvním dílčím cílem diplomové práce je zhodnocení do jaké míry využívají vojáci samostudium jako adekvátní vzdělávací formu.
- Druhým dílčím cílem diplomové práce je zhodnocení vztahu vojáků k nutnosti studia cizích jazyků a využitelnosti cizích jazyků ve služebním zařazení.
- Třetím dílčím cílem předložené práce je ujištění se o významnosti možnosti bezplatného vzdělávání při vstupu zaměstnanců do služebního poměru vojáka z povolání.

Hlavní hypotézu celého šetření je předpoklad že: Armáda České republiky vhodně využívá systém vzdělávání a osobního rozvoje vojenského personálu.

Stanovený cíl vedl k formulaci tří dílčích hypotéz:

1. Většina příslušníků AČR očekává, že budou zaměstnavatelem vysláni ke studiu z důvodu splnění předepsaných kvalifikačních a jazykových požadavků, aniž by využili samostudium, jako adekvátní vzdělávací formu.
2. Poskytnutí možnosti bezplatného vzdělání je významným faktorem v rozhodnutí uchazeče o vstupu do služebního poměru.
3. Většina příslušníků AČR tvrdí, že plně postačující je znalost jednoho cizího jazyka a znalost ostatních cizích jazyků není nutná. Dále tvrdí, že znalost cizího jazyka nevyužijí ve svém služebním zařazení.

4.2. Metodika

Na základě zkušeností, zúčastněného pozorování, analýzy dokumentů a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že faktorů, které vedou ke vstupu do Armády České republiky je celá řada. Armáda nabízí velké množství benefitů a důvodů proč by se měl uchazeč stát vojákem z povolání. Tato práce se zaměřuje význam možnosti bezplatného

vzdělávání při rozhodování o vstupu do služebního poměru. Z tohoto důvodu zde nejsou popsány všechny benefity, které Armáda České republiky nabízí a které jsou ukotveny v zákoně č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Pozornost v dotazníkovém šetření je věnována nejvíce vyhledávaným výhodám, které zájemcům o služební poměr Armáda České republiky nabízí v souvislosti s osobním rozvojem a vzděláváním.

Dotazníkové šetření pracovalo s výběrovým souborem respondentů. Pro zabezpečení reprezentativnosti výzkumu, bylo vybráno několik útvarů Armády České republiky, které se od sebe liší svým stupněm velení, početní, hodnostní a věkovou strukturou. Prostřednictvím personálních pracovníků vybraných útvarů Armády České republiky bylo distribuováno celkem 200 dotazníků. K vyhodnocení se vrátilo 167 dotazníků, tedy zhruba 84%. Vzhledem k tomuto ukazateli, je možné se domnívat, že výsledky dotazníkového šetření jsou pro dané výstupy platné.

V prvním okruhu otázek dotazníkového šetření se zjišťuje, zda se příslušníci Armády České republiky v zajištění svého vzdělání spoléhají na svého zaměstnavatele. Druhý okruh otázek řeší zda, je zabezpečení bezplatného vzdělání významným faktorem pro vstup služebního poměru vojáka z povolání. Třetí okruh otázek se zaměřuje na studium cizích jazyků a jejich využitelnost ve služebním zařazení.

5. Vlastní práce

5.1. Východiska šetření mezi příslušníky Armády České republiky

Významným faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí zájemce o služební poměr v Armádě České republiky je kariérový postup. Služba v profesionální armádě se stává pro stále větší počet zájemců zajímavou možností zaměstnání, v neposlední řadě je velmi lákavá možnost účasti vojáků na zahraničních operacích.

Dalším významným faktorem je nabízená možnost bezplatného rozšiřování vzdělání v rámci zaměstnání. Voják vyslaný zaměstnavatelem ke studiu získává nárok na udělení studijního volna po dobu studijního soustředění a přípravy na zkoušky, možnost bezplatného ubytování, proplacení cestovních náhrad a stravného. Podmínky pro jmenování vojenského profesionála do vyšších hodností jsou úzce provázány s dosaženým stupněm vzdělání. Vyšší vojenská hodnost přináší nejen větší odpovědnost, ale i důležitější postavení v organizaci a vyšší platové ohodnocení. Z výše uvedených důvodů je možnost vzdělávání významným stimulem pro zaměstnance Armády České republiky.

Kromě nabídky studijních programů na vojenské střední a vysoké škole existuje také možnost studia jazykových, kariérových a odborných kurzů, které probíhají nejen v České republice, ale také v zahraničí. Díky rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance dochází ke zlepšení jeho výchozí pozice na trhu práce, ať už v rámci rezortu Ministerstva obrany, nebo po jeho budoucím odchodu z rezortu do civilního sektoru.

5.2. Charakteristika podmínek výzkumu

Armáda České republiky je složena z Velení Armády České republiky, Generálního štábu, pozemních, vzdušných a kybernetických sil. V současnosti Armáda České republiky zaměstnává 25 899 vojáků z povolání a 6 896 civilních zaměstnanců a 3 236 vojáků v aktivní záloze. Podíl počtu mužů a žen mezi vojáky z povolání je podle dostupných údajů AČR 12,73%. Armáda České republiky se dlouhodobě potýká s problémem naplnění požadovaného počtu zaměstnanců. V souvislosti s reformou armády docházelo

k postupnému snižování početního stavu. Zlomovým se stal rok 2011, kdy měla armáda poprvé více zaměstnanců, než tomu bylo v době před zrušením základní vojenské služby.³³

Tabulka č.1- Vývoj počtu zaměstnanců Ministerstva obrany v letech 2010 až 2019

1. 1. 2011 (účinnost zákona č. 221/1999 Sb. po novelizaci zákonem č. 272/2009 Sb.)								
Rok	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporčíci	Poddůstojníci	Mužstvo	Vojáci z povolání	Rezort MO celkem
2010	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	20 372	30 564
2011	22	2 140	3 319	6 049	7 399	1 160	20 089	29 999
2012	18	2 091	3 376	6 052	7 375	1 078	19 990	30 021
2013	20	1 981	3 315	5 875	6 894	787	18 872	28 541
2014	21	1 942	3 377	5 944	6 963	709	18 956	28 351
2015	19	2 027	3 418	6 224	7 474	828	19 990	29 512
2016	25	2 094	3 596	6 654	7 829	1 021	21 219	30 847
2017	28	2 079	3 739	6 923	8 364	1 214	22 347	32 120
2018	27	2 111	3 877	7 151	8 800	1 348	23 314	33 084
2019	29	2 211	3 889	7 646	8 764	1 164	23 703	33 958

Zdroj: <http://www.mocr.army.cz>

5.3. Charakteristika výběrového souboru respondentů

Kariéra vojenského profesionála prochází zpravidla jistým vývojem, který je ovlivněn výsluhou v hodnosti, která je přímo vázaná na délku služebního poměru vojáka z povolání a dosaženou kvalifikací. Vzhledem k výše zmíněným skutečnostem většina vojáků začíná svou kariéru na základních stupních, jako jsou oddíly- prapory apod. (dle druhu vojenských sil). Základ těchto nejnižších stupňů jednotek tvoří převážně vojáci, kteří jsou ve služebním poměru krátkou dobu a své profesní zkušenosti a dovednosti teprve získávají. Nadřazeným stupněm oddílů a praporů jsou brigády- pluky, ke kterým jsou zařazováni vojáci s delší dobou ve služebním poměru a kteří mají jisté zkušenosti z předešlého zařazení. Následuje stupeň velitelství sil a Generální štáb, který je nejvyšším stupněm velení Armády České republiky.

³³ Bílá kniha o obraně Praha: Ministerstvo obrany České republiky – OKP MO, 2011, s. 74

Útvary, u kterých bylo provedeno dotazníkové šetření jsou řazeny podle stupně velení sestupně.

a) Agentura komunikačních a informačních systémů (AKIS)

“je podřízeným vojenským zařízením Sekce podpory MO odpovědným za koncepci, výstavbu a rozvoj spojovacího vojska AČR a za rozvoj a provoz komunikačních a informačních systémů (KIS).

Zodpovídá za implementaci státní informační politiky v rezortu. Koordinuje propojení rezortních KIS do aliančních KIS a informačních systémů veřejné správy (datové schránky, registry, elektronický podpis, státní pokladna ...). Řídí a zabezpečuje operační plánování v oblasti KIS včetně způsobů použití KIS v operacích. Řídí a zabezpečuje přípravu a výcvik specialistů KIS a odbornou přípravu štábů v oblasti KIS ve prospěch pozemních a vzdušných sil AČR, metodicky řídí přípravu specialistů KIS u Velitelství výcviku -VA a UO a orgány KIS na jednotlivých stupních velení a řízení. Provádí kontrolní činnost dosahování požadovaných operačních schopností spojovacích jednotek pozemních sil a vzdušných sil AČR.

Odpovídá za rozpracování systému velení a řízení v oblasti KIS, za zabezpečení výstavby míst velení AČR, přípravu a koordinaci cvičení spojovacího vojska AČR. Odpovídá za zpracování podkladů pro operační přípravu státního území v oblasti KIS včetně definování operačních požadavků a opatření v přípravě mobilizačních dodávek v oblasti telekomunikačních a poštovních služeb;”³⁴

b) 13. dělostřelecký pluk

je v podřízenosti pozemních sil a primárně určený k poskytování přímé, případně všeobecné palebné podpory pro mechanizované jednotky, při vedení všech druhů bojové činnosti. Příslušníci 13. dělostřeleckého pluku se také mohou podílet na zabezpečení důležitých objektů a prostorů na území České republiky a na plnění úkolů ve prospěch Policie ČR;³⁵

³⁴Dostupné z WWW: <http://akis.army.cz>, Citováno dne 01. 03. 2020.

³⁵ Dostupné z WWW: <http://www.13dp.army.cz>, Citováno dne 01. 03. 2020.

c) 131. dělostřelecký oddíl

“Úkolové uskupení 131. dělostřeleckého oddílu se vyznačuje pohyblivostí, palebnou silou a je určeno k plnění úkolů přímé i všeobecné palebné podpory ve prospěch podporovaných vševojskových jednotek a útvarů. Je základním prvkem palebné podpory mechanizované brigády, nebo úkolového uskupení brigádního typu. Palebné baterie slouží k ničení a umlčování jednotek nepřítele a zabezpečuje provedení dělostřeleckého průzkumu a koordinaci palebné podpory na úrovni mechanizovaný prapor. Baterie řízení palby zabezpečuje spojení u oddílu, ženijní zabezpečení, výpočty prvků a koordinaci palebné podpory na úrovni mechanizované brigády a zabezpečení hlavního místa velení ÚU dělostřeleckého oddílu.”³⁶

5.4. Dotazníkové šetření mezi příslušníky Armády České republiky

Dotazníkové šetření bylo anonymní a uváděny byly následující údaje:

- pohlaví
- rodinný stav
- příslušnost k věkové skupině
- dosažený stupeň vzdělání
- příslušnost k hodnostnímu sboru

V následné analýze jsou významnými ukazateli celkový počet respondentů, příslušnost k hodnostním sborům, rodinný stav, pohlaví, věk a jejich dosažený stupeň vzdělání.

³⁶ Dostupné z WWW: <http://www.13dp.army.cz>, Citováno dne 01. 03. 2020.

Tabulka č.2- Rozložení respondentů dle příslušnosti k hodnostnímu sboru

hodnostní sbor	mužstvo	%	poddůstojníci	%	praporčíci	%
počet/ procenta	4	2,4	34	20,3	60	35,9

Tabulka č.2.1- Rozložení respondentů dle příslušnosti k hodnostnímu sboru

hodnostní sbor	nižší důstojníci	%	vyšší důstojníci	%
počet/ procenta	41	24,6	28	16,8

Dotazníkového šetření se zúčastnil větší počet mužů než žen, tato skutečnost se vzhledem k zkoumané organizaci dala očekávat. Mužů bylo 139, tedy 83 %, a žen bylo 28, tedy 17 % celku.

Tabulka č.3- Rozložení respondentů dle pohlaví

věk	muži celkem	%	ženy celkem	%
18 let – 25 let	16	11,5	8	28,6
26 let – 30 let	28	20,2	7	25
31 let – 35 let	26	18,7	4	14,3
36 let – 40 let	31	22,3	5	17,9
41 let – 45 let	23	16,5	2	7,1
46 let a výše	15	10,8	2	7,1

Šetření se zúčastnilo 64 svobodných zaměstnanců, tedy 38,3%, 82 ženatých/ vdaných zaměstnanců tedy 49,1% a 21 rozvedených zaměstnanců, tedy 12,6% celku.

Tabulka č.4- Rozložení respondentů dle rodinného stavu

rodinný stav	svobodný	%	ženatý/ vdaná	%	rozvedený/ rozvedená	%
počet/ procenta	64	38,3	82	49,1	21	12,6

22 zúčastněných vojáků dosáhlo Středního odborného vzdělání s výučním listem, tedy 13,2%, 79 vojáků dosáhlo úplného středního vzdělání s maturitou, tedy 47,2%, jeden voják ze 167 dotazovaných vyššího odborného vzdělání, 8 vojáků dosáhlo bakalářského stupně vzdělání, tedy 4,8% a 57 dotazovaných, tedy 34,2% získalo magisterský stupeň vzdělání, dosáhl vyššího odborného vzdělání, tedy 0,6% vzdělání.

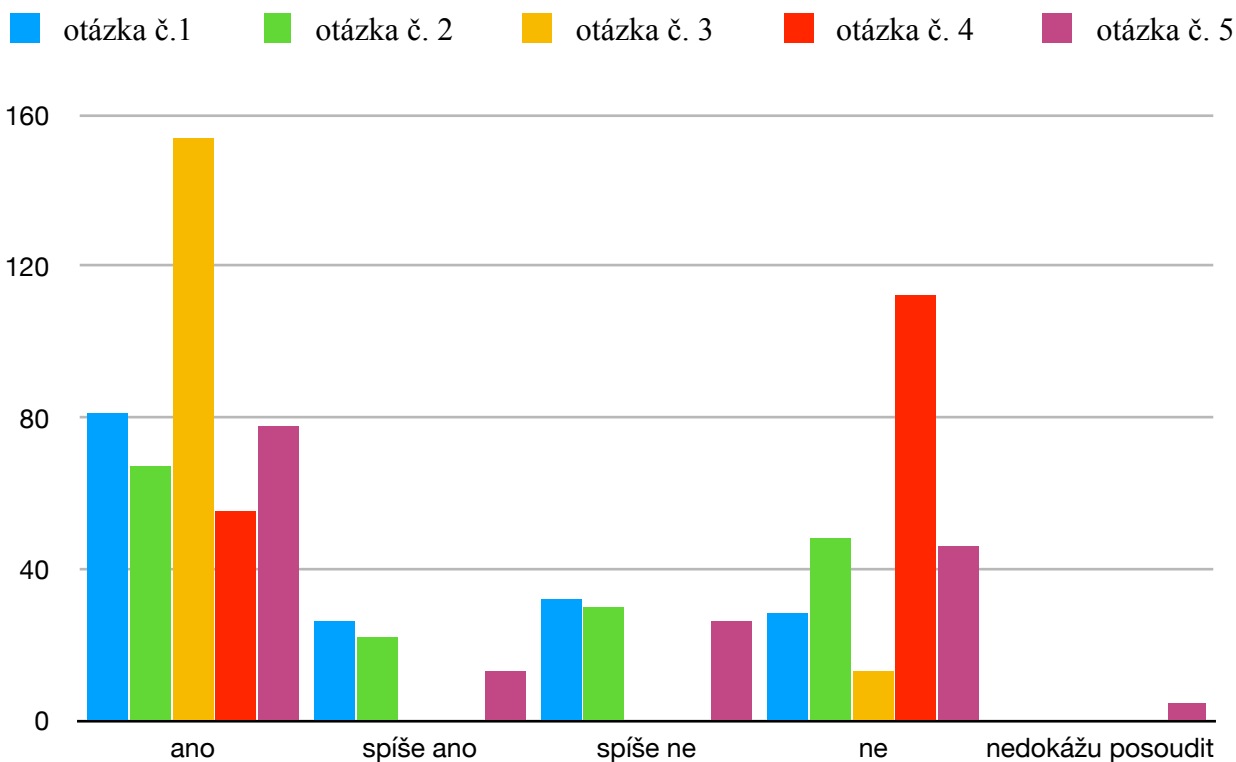
Tabulka č.5- Rozložení respondentů dle vzdělání

dosažený stupeň vzdělání	celkem	%
výuční list	22	13,2
maturita	79	47,2
vyšší odborné	1	0,6
bakalářský	8	4,8
magisterský	57	34,2

a) Zabezpečení vzdělání

otázka/ stupnice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nedokážu posoudit
1. Očekáváte, že budete vaším nadřízeným vyslán(a) ke studiu školy, jazykového nebo jiného kurzu?	81	26	32	28	0
2. Máte dostatečnou podporu nadřízeného při studiu školy, nebo kurzu?	67	22	30	48	0
3. Byl(a) jste vyslán(a) vaším nadřízeným ke studiu školy, jazykového nebo jiného kurzu?	154	–	–	13	–
4. Studujete, nebo jste studoval(a) střední či vysokou školu ve svém osobním volnu?	55	–	–	112	–
5. Považujete samostudium za vhodnou formu vzdělávání?	78	13	26	46	4

Graf č.1 – Zabezpečení vzdělávání



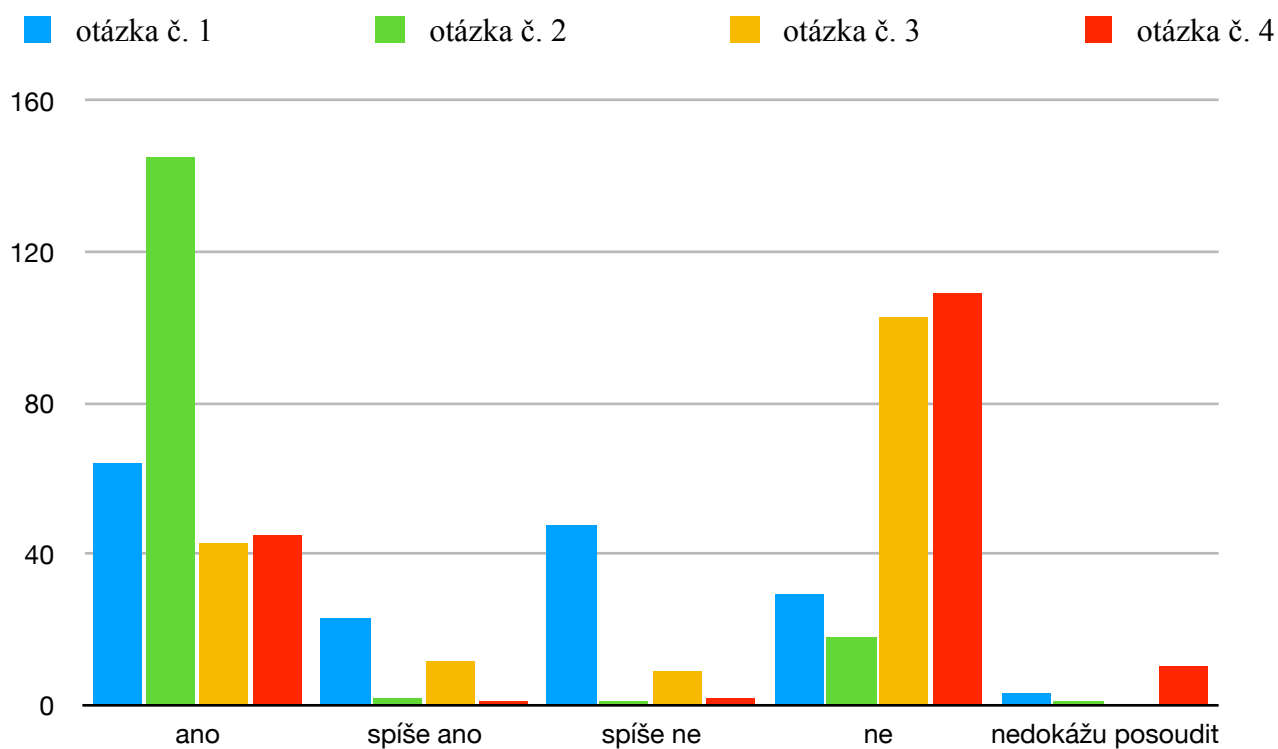
Z vyhodnocení prvního okruhu otázek vyplývá, že 107 dotázaných, tedy 64%, očekává zabezpečení svého vzdělávání organizací, přesněji jejich nadřízeným. Dále 53 respondentů, tedy 32%, využívá formu samostudia a je ochotno za studium ve vlastním volném čase zaplatit. 91 dotázaných, tedy 54%, hodnotí samostudium jako vhodnou formu vzdělávání, nicméně z vyhodnocení další série otázek je patrné, že jejich preference směřují k formálnímu vzdělávání, zabezpečenému rezortem Ministerstva obrany a studium ve volném čase připouští jako doplňkové. Dle výsledků šetření je 53% vojáků dostatečně podporováno svým nadřízeným a celých 83% vojáků bylo vysláno nadřízeným ke studiu školy, nebo kurzu. Na základě vyhodnocení lze konstatovat, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je využíván vhodným způsobem, zaměstnanci Armády České republiky jsou podporováni při studiu a rozvoji, a pro splnění kvalifikačních požadavků a předpokladů jsou zaměstnavatelem vysíláni ke studiu.

Předpoklad, že většina příslušníků Armády České republiky očekává, že bude vyslána ke studiu z důvodu splnění předepsaných kvalifikačních požadavků je na základě vyhodnocení dotazníkového šetření potvrzen.

b) Vliv možnosti bezplatného vzdělávání

otázka/ stupnice	an o	spíše ano	spíše ne	n e	nedokážu posoudit
1. Byla pro vás možnost bezplatného vzdělávání v AČR důležitým faktorem pro vstup do služebního poměru?	64	23	48	29	3
2. Pokládáte nabízené možnosti vzdělávání resortem MO za dostačující?	145	2	1	18	1
3. Máte zájem o studium střední, nebo vysoké školy?	43	12	9	103	0
4. Jste ochotný(á) za studium střední, nebo vysoké školy zaplatit?	45	1	2	109	10

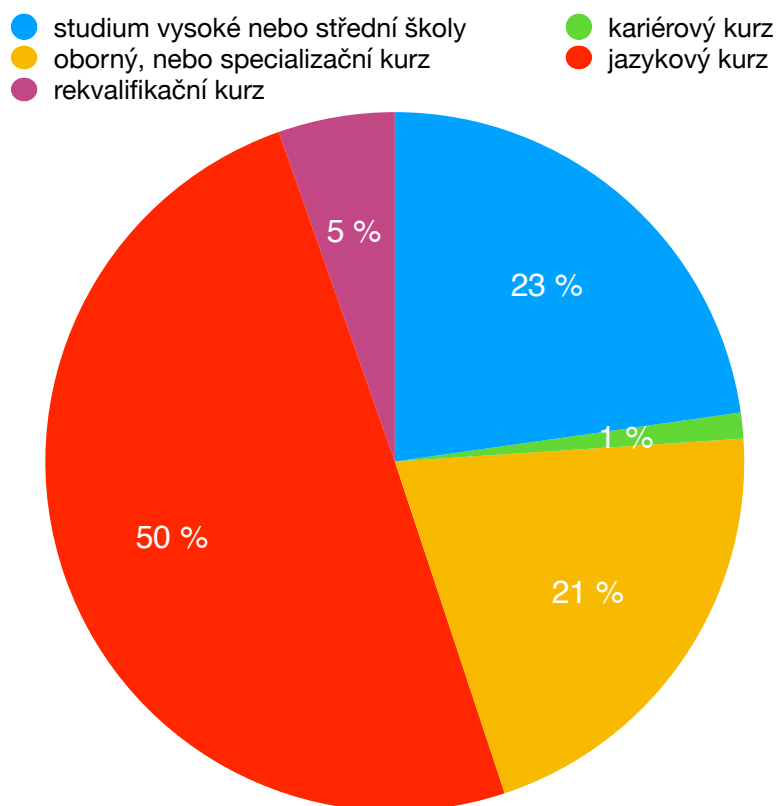
Graf č.2 – Vliv možnosti bezplatného vzdělávání



O kterou z uvedených možností vzdělávání máte největší zájem?

studium vysoké nebo střední školy	38
kariérový kurz	2
oborný, nebo specializační kurz	35
jazykový kurz	83
rekvalifikační kurz	9

Graf č.3 – Preference vzdělávacích aktivit

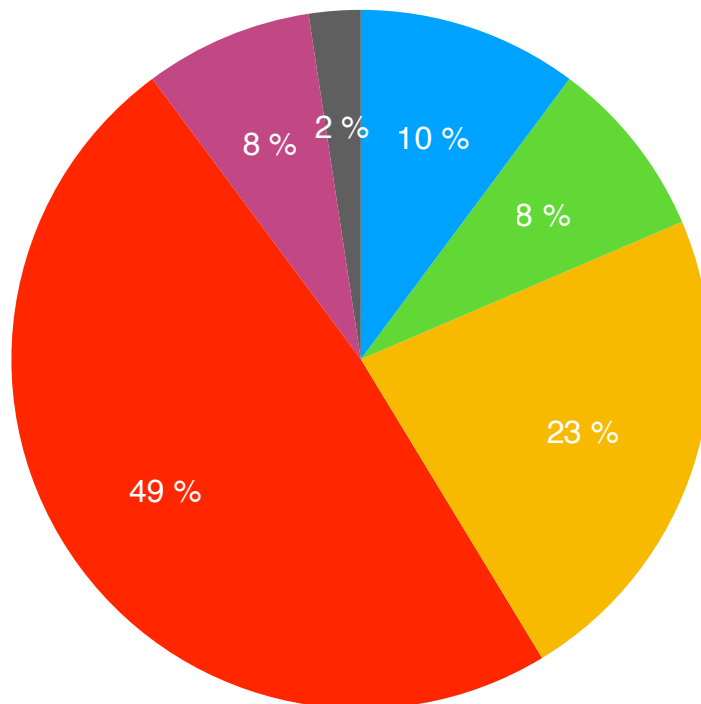


V případě, že jste na otázku č. 3 neodpověděli kladně, vyberte jeden z uvedených důvodů.

pracovní vytížení	17
splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě	14
časová náročnost vzdělávacích aktivit	38
preferenze jiných hodnot a zájmů	81
nedostatečná podpora ze strany nadřízeného	13
finanční náročnost vzdělávacích aktivit	4

Graf č.4 – Překážky osobního rozvoje a vzdělávání

- pracovní vytížení
- splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě
- časová náročnost vzdělávacích aktivit
- preference jiných hodnot a zájmů
- nedostatečná podpora ze strany nadřízeného
- finanční náročnost vzdělávacích aktivit

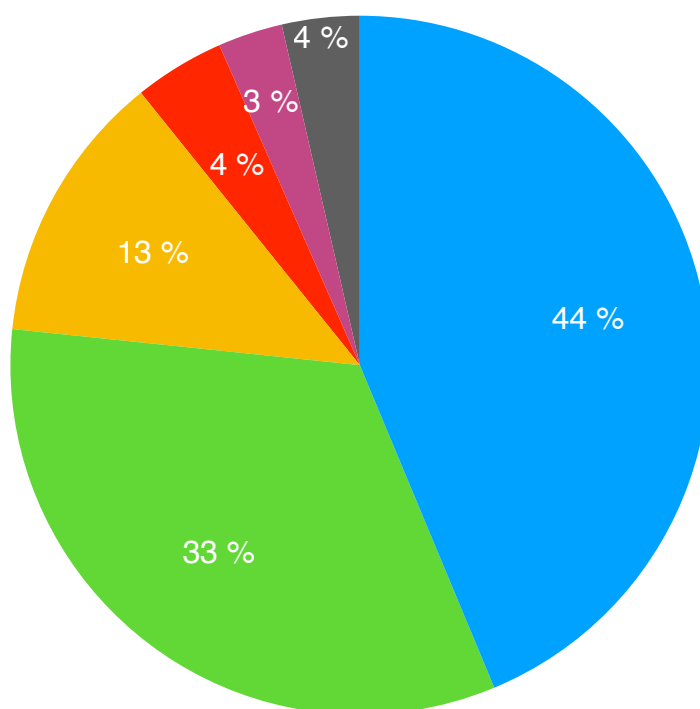


Výberte Vámi preferovaný důvod k dalšímu studiu.

možnost seberealizace	73
možnost kariérního růstu	55
splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě	21
lepší výchozí pozice v resortu MO	7
lepší výchozí pozice po odchodu z resortu MO	5
využití nabytých znalostí v soukromém životě	6

Graf č.5 – Význam vzdělávání

- možnost seberealizace
- možnost kariérního růstu
- splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě
- lepší výchozí pozice v resortu MO
- lepší výchozí pozice po odchodu z resortu MO
- využití nabytých znalostí v soukromém životě



Z vyhodnocení šetření byla zjištěna významnost faktoru možnosti bezplatného vzdělávání při rozhodování uchazeče o vstupu do AČR, 87 dotázaných, tedy 52% odpovědělo, že tato nabízená možnost byla významnou v při jejich rozhodování. 147 dotázaných, tedy 88%, hodnotí nabízené možnosti vzdělávání rezortem MO jako dostačující. Dále 71% dotázaných neprojevilo zájem o další vzdělávání. Z odpovědí byl dále zjištěn fakt, že největší zájem vojáci projevují o studium jazykových kurzů, důvodem nezájmu o rozšiřování vzdělání a osobní rozvoj je v první řadě upřednostňování jiných aktivit a časová náročnost studia. Naopak důvodem k dalšímu rozvoji a vzdělávání byla seberealizace zaměstnance a možnost kariérního postupu. Vojáci jsou systémem vzdělávání a rozvoje stimulováni k dalšímu studiu.

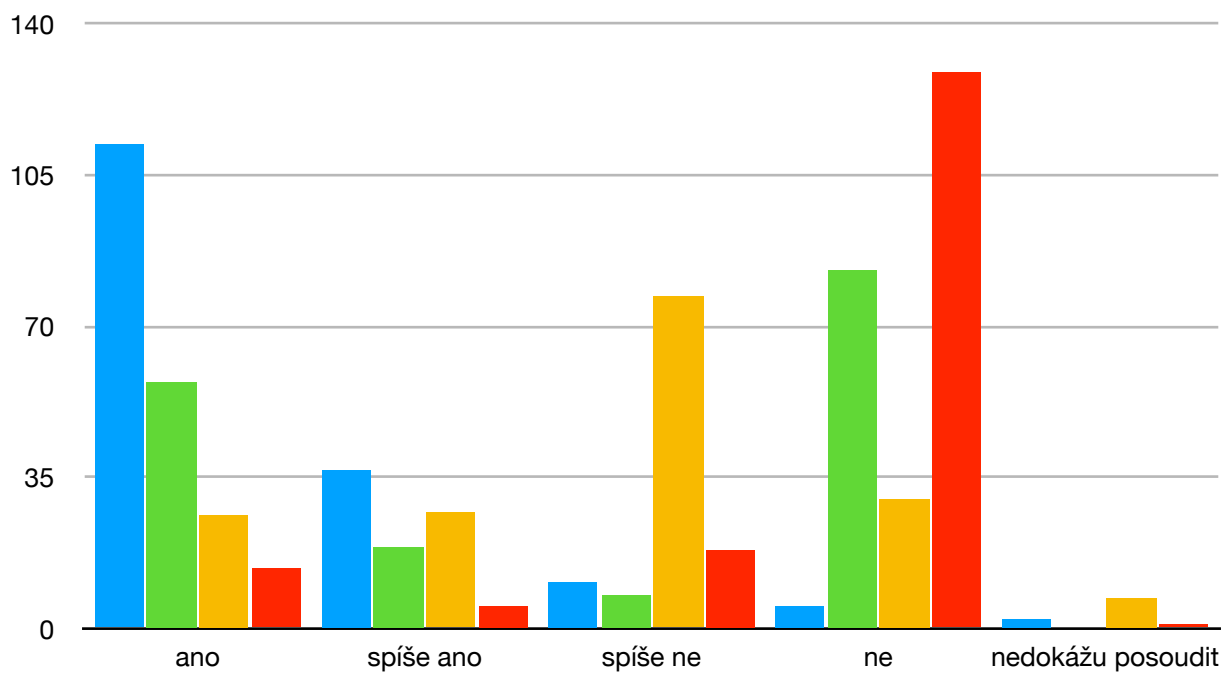
Hypotéza je potvrzena a odpovídá hodnotnímu a demografickému složení výběru respondentů.

c) Studium cizích jazyků

otázka/ stupnice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nedokážu posoudit
1. Je znalost cizího jazyka v dnešní době důležitá?	112	37	11	5	2
2. Využijete znalost cizího jazyka pro potřeby vašeho služebního zařazení?	57	19	8	83	0
3. Navštěvujete, nebo jste ochotný(á) zaplatit za kurzy cizího jazyka?	26	27	77	30	7
4. Myslíte si, že požadavky stanovené na vaše služební zařazení jsou adekvátní?	14	5	18	129	1

Graf č.6 – Studium cizích jazyků

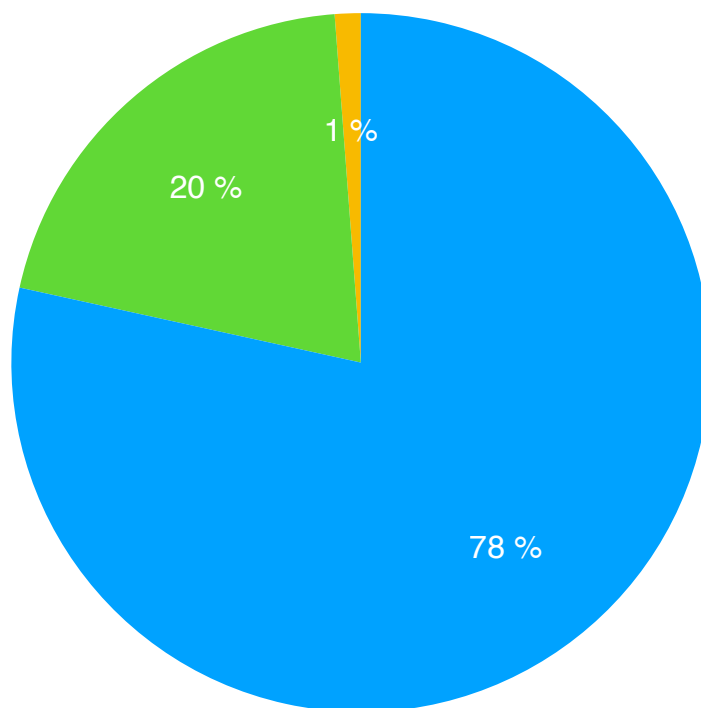
■ otázka č. 1 ■ otázka č. 2 ■ otázka č. 3 ■ otázka č. 4



Znalost kolika cizích jazyků je podle Vašeho názoru důležitá?

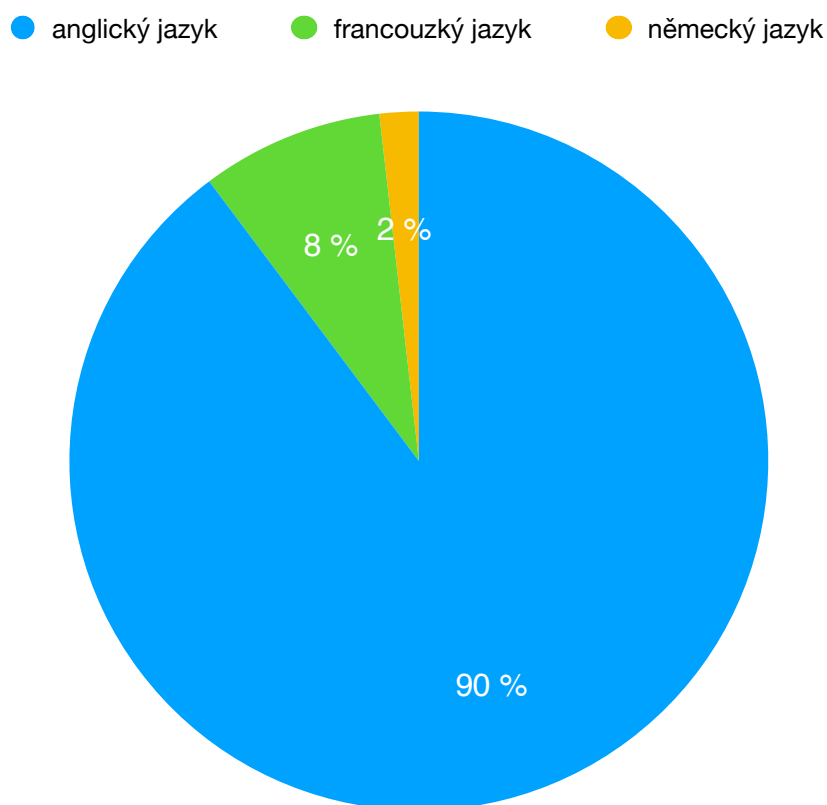
Graf č.7 – Optimální počet znalosti cizích jazyků

● jeden cizí jazyk ● dva cizí jazyky ● tři a více cizích jazyků



Znalost kterého cizího jazyka preferujete?

Graf č.8 – Preferovaný cizí jazyk



149, tedy 89% dotázaných považuje znalost cizího jazyka za důležitou, 91 dotázaných, tedy 55% znalost cizích jazyků ve svém zaměstnání nevyužije. Skutečnost, že většina zaměstnanců cizí jazyk v zaměstnání nevyužije, je vázána na konkrétní služební zařazení zaměstnance. Služební zařazení nebylo v dotazníkovém šetření zohledněno, nicméně ze znalosti zkoumané organizace je možné tvrdit, že využití cizího jazyka v zaměstnání je vázáno k systemizovaným pozicím, ve kterých dochází ke kontaktu zaměstnance se zahraničními partnery. Vzhledem ke složení dotazované skupiny respondentů lze tento závěr považovat za platný, většina vojáků z vybrané skupiny nepřichází do kontaktu se zahraničními partnery a nevyužije tak znalost cizího jazyka. V otázce ochoty platit studia cizích jazyků z vlastních finančních zdrojů, odpovědělo kladně 32% dotázaných vojáků. Pro 78% dotázaných je jako vyhovující hodnocena znalost

jednoho cizího jazyka, na prvním místě respondenti volili anglický jazyk. Znalost dvou cizích jazyků považuje za vyhovující 20% dotázaných, kdy jako druhý jazyk nejčastěji uváděli francouzský. 1% dotázaných uvedlo jako optimální znalost více než dvou jazyků.

6. Výsledky a diskuse

6.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hlavní hypotéza: Armáda České republiky vhodně využívá systém vzdělávání a osobního rozvoje vojenského personálu.

Hypotéza byla výsledky dotazníkového šetření potvrzena. Zaměstnancům AČR je poskytováno vzdělávání v rozsahu plnění stanovených kvalifikačních požadavků a zaměstnanci, se kterými má rezort Ministerstva obrany personální záměr pro vyšší služební zařazení, jsou vysíláni k získání požadovaného stupně vzdělání na střední, nebo vysokou vojenskou školu. Systém vzdělávání a osobního rozvoje Armády České republiky je využíván vhodně, problematickým faktorem je neochota vojáků z povolání ke studiu ve vlastním volném čase.

1. Většina příslušníků AČR očekává, že budou zaměstnavatelem vysláni ke studiu z důvodu splnění předepsaných kvalifikačních a jazykových požadavků, aniž by využili samostudium, jako adekvátní vzdělávací formu.

V oblasti zájmu o profesní a osobní rozvoj dominovaly věkové kategorie 26 - 30 let a 31 - 35 let, kdy největší zájem o vzdělání projevily ženy. Rodinný status v této oblasti dotazníkového šetření nebyl nositelem významnosti. Z celkového počtu 167 dotázaných odpovědělo 64% souhlasně a 36% nesouhlasně, rozdíl 28% není nositelem významnosti, výsledek šetření tuto hypotézu potvrdil.

2. Poskytnutí možnosti bezplatného vzdělání je významným faktorem v rozhodnutí uchazeče o vstupu do služebního poměru.

Možnost bezplatného vzdělávání v rámci zaměstnání byla pro 53% dotázaných významným faktorem při rozhodování o vstupu do AČR, pro zbylých 47% tomu tak nebylo. Výsledek šetření v této oblasti neumožňuje potvrzení hypotézy, nicméně vytváří prostor pro kompromis mezi zabezpečením požadované úrovně kvality vzdělávacího systému Armády České republiky a limitům rozpočtu rezortu MO.

3. Většina příslušníků AČR tvrdí, že plně postačující je znalost jednoho cizího jazyka a znalost ostatních cizích jazyků není nutná. Dále tvrdí, že znalost cizího jazyka nevyužijí ve svém služebním zařazení.

Výsledek šetření v oblasti jazykové přípravy odpovídá stanoveným jazykovým kvalifikačním požadavkům AČR, kde je primárně požadována znalost anglického jazyka, jako druhý jazyk je v šetření uváděn převážně francouzský jazyk, tato skutečnost odpovídá významnosti francouzského jazyka v NATO, kde je spolu s angličtinou úředním jazykem. 55% dotázaných uvedlo, že v zastávané profesní pozici nevyužije znalost cizího jazyka. Hypotézu se podařilo potvrdit.

6.2. Návrhy ke zvýšení účinnosti systému vzdělávání a rozvoje Armády České republiky

Ke zlepšení zjištěného stavu a zabezpečení plnění kvalifikačních požadavků na systemizovaná místa by bylo vhodné realizovat následující body:

a) Sekce rezortu Ministerstva obrany spravující oblast vzdělávání

- v oblasti vysílání vojáků ke studiu vysoké školy, kariérových a jazykových kurzů, využívat ve větší míře kombinovanou formu studia. Zmíněné vzdělávací aktivity jsou vzhledem k rozsahu a náročnosti studia dlouhodobého charakteru. Vojáci, zastávající vyšší manažerské pozice, mnohdy nemohou být kvůli pracovnímu vytížení vysláni ke studiu
- důkladná kontrolní činnost podřízených institucí v oblasti dodržování pravidel personální činnosti, které jsou stanovené zákonem 221/199 Sb.
- zohledňování doby služby ve služebním zařazení, v souvislosti s požadavky na plnění kvalifikačních požadavků systemizovaných míst. V mnoha případech, které jsou způsobeny převážně reorganizacemi vojenských útvarů, dochází ke skutečnosti, kdy je voják vyslán do kariérového kurzu, který by měl předcházet služebnímu zařazení na kterém je již řadu let zařazen. Jednou z podmínek uznání kariérového kurzu by měla být minimální doba služby v konkrétním hodnostním sboru.

b) Personální pracovníci

- zpracovávat průběžné vyhodnocení plánu kariérového vzdělávání a plánů jazykové přípravy vojáků z povolání, které se vztahují k plnění kvalifikačních požadavků
- kontrolovat a pravidelně aktualizovat personální údaje o zaměstnancích v personálním informačním systému Armády České republiky
- provádět pravidelnou kontrolu osobních spisů zaměstnanců útvaru a zabezpečit jejich aktuálnost
- zaměstnanci, který je vyslán k plnění kvalifikačních požadavků a předpokladů, zabezpečit aktuální informační zdroje, potřebné k úspěšnému absolvování vzdělávací aktivity

c) Velitelé

- při výběru personálu na klíčové pozice, klást důraz na výběr vhodných uchazečů, kteří jsou pro budoucí pozici kvalifikováni a mají potřebné osobnostní předpoklady k výkonu funkce
- vytvářet takové pracovní podmínky, které povedou zaměstnance k zájmu o osobní rozvoj a vzdělávání
- zaměstnancům, kteří jsou vysláni ke studiu, vytvářet vhodné podmínky pro dokončení studia

d) Vojáci

- více využívat samostudia, jako adekvátní vzdělávací formy a nespoléhat pouze na zabezpečení vzdělávání zaměstnavatelem
- dodržovat povinnost hlásit zaměstnavateli změny v oblasti rozšiřování vzdělávání

Využitelnost znalosti cizích jazyků ve služebním zařazení

Současné plošné stanovování jazykových kvalifikačních požadavků v rámci hodnostních sborů, nereflektuje využitelnost požadované úrovně znalosti při výkonu služební činnosti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve většině případů vojáci z povolání při výkonu zaměstnání požadovanou znalost cizího jazyka nevyužijí. Mnohdy jsou stanovené jazykové kvalifikační požadavky příliš vysoké. Vzhledem k omezené kapacitě vzdělávacích institucí, které jazykovou přípravu zabezpečují, by bylo vhodné stanovit úroveň jazykové vybavenosti na základě funkce, nikoliv příslušnosti k hodnostnímu sboru.

7. Závěr

Diplomová práce nabídla náhled na postoj příslušníků Armády České republiky k systému vzdělávání a osobního rozvoje, který je v této organizaci implementován. Cíl diplomové práce - zhodnocení účinnosti systému vzdělávání a osobního rozvoje příslušníků Armády České republiky, byl prostřednictvím použitých výzkumných metod splněn. Na základě závěrů šetření je možné potvrdit, že Armáda České republiky vhodně využívá systém vzdělávání a osobního rozvoje vojenského personálu.

Žádná společnost, nebo organizace není schopna plnohodnotně fungovat bez kvalitního lidského kapitálu, který si dostatečně uvědomuje význam svého postavení. Tak je tomu i v Armádě České republiky, která pracuje se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento systém je však pouze nástrojem k rozvoji lidských zdrojů organizace, který k dosažení žádoucí účinnosti potřebuje v první řadě uvědomělý personál, ochotný se vzdělávat a rozvíjet a je schopen rozvoji věnovat i vlastní volný čas. Dalším podstatným faktorem k správné funkci systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nutné vytváření vhodných pracovních podmínek, které napomohou úspěšnému absolvování kurzu, nebo studia školy. Vytváření prostoru a stimulace zaměstnanců je úkolem vojáků na všech stupních velení, na velitelích, kteří jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými vojáky.

V závěru práce bylo uvedeno několik návrhů a doporučení, díky kterým by bylo možné účinnějšího využití vzdělávacího systému. Problémovým jevem je plošné stanovení jazykových kvalifikačních požadavků pro celé hodnostní sbory. Ze zjištěných výsledů dotazníkového šetření i osobní zkušenosti vyplývá, že většina příslušníků rezortu Ministerstva obrany, zaměstnavatelem požadovanou kvalifikační úroveň při svém služebním zařazení nevyužije. S přihlédnutím k omezené kapacitě vzdělávacích institucí, délce trvání jazykových kurzů (z pravidla 12 a více týdnů), které zabezpečují jazykovou přípravu by bylo vhodné stanovit jazykové kvalifikační požadavky podle systemizovaným míst, nikoliv plošně dle příslušnosti k hodnostnímu sboru.

Dalším návrhem v závěru diplomové práce bylo zvážení možnosti uznávání praxe vojákům na základě výsluhy v hodnosti/ hodnostním sboru, kteří nesplňují kvalifikační požadavek na systemizované místo, na kterém jsou však služebně zařazení a konkrétní pozici vykonávají. Dochází ke skutečnosti, kdy je voják vyslán k doplnění kvalifikačních

požadavků, a znalosti, které by měl získat v rámci vzdělávacího programu kariérového kurzu již voják získal vlastním studiem a díky době zařazení na systemizovaném místě.

Podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vycházejí z kariérního řádu, který je nezbytnou oporou kariérového řízení Armády České republiky. Díky kariérnímu řádu vojáci vědí, co je třeba pro další postup v kariéře splnit a jaké jsou limity budoucího postupu v hodnosti.

8. Seznam použitých zdrojů

Vyhláška č. 217/2010 Sb., vyhláška o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání.

Zákon č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání.

ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALABÁN, Miloš. PERNICA, Bohuslav a kol. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-246-3150-9.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

ČTK. *Z armády je jen torzo, protivník může být o generaci před námi, řekl generál Opata*. (online) Aktuálně.cz. 25. 02. 2020. Dostupné z WWW: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/protivnik-muze-byt-o-generaci-pred-nami-rekl-general-opata/r~b70989ca57b611ea820cac1f6b220ee8/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu. Citováno dne 01. 03. 2020.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management. Komplexně a prakticky podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5602-2.

FERGUSON, Niall. *Civilizace. Západ a zbytek světa*. Praha: Argo, 2014. ISBN 978-80-257-1114-9.

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

KOLÁŘ, Zdeněk. ŠIKULOVÁ, Renata. *Vyučování jako dialog*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1541-4.

METNAR, Lubomír a kol. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. ISBN 978-80-7278-772-2.

MIČÁNEK, František. *Úvahy nad kariéerním řádem*. (online) Vojenské rozhledy. Universita obrany. 02/2014. ISSN 2336-2995. Dostupné z WWW: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/uvahy-nad-kariernim-radem>. Citováno dne 01. 03. 2020.

MOČR. *Koncepce výstavby Armády České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, Praha: 2019. ISBN 978-80-7278-789-0.

NAVRÁTIL, Leoš a kol. *Vnitřní lékařství. Pro nelékařské zdravotnické obory*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2319-8.

OPATA, Aleš a kol. *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019. ISBN 978-80-7278-789-0.

PRŮCHA, Jan. VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RUSINOVÁ, Z. *Vzdělávání v Armádě České republiky s důrazem na motivaci*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013, 74 s.

SHABU. Martin. *České vzdává slib dvou procent na obranu, 130 miliard je podle Babiše i Hamáčka moc*. (online) Lidové noviny. 05. 02. 2020. ISSN 1213-1385. Dostupné z WWW: https://www.lidovky.cz/domov/cesko-vzdava-slib-dvou-procent-hdp-na-obranu-130-miliard-je-podle-babise-i-hamacka-moc.A200204_190426_ln_domov_ele. Citováno dne 01. 03. 2020.

STROPNICKÝ, Martin a kol. *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2017. ISBN 978-80-7278-702-9.

ŠÁNDOR, Andor. *Planeta Země. Kruté místo k žití*. Praha: Daranus, 2018. ISBN 978-80-87423-86-8.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0470-3.

VALENTA, Josef. *Didaktika osobnostní a sociální výchovy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4473-5.

VETEŠKA, Jaroslav. TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1770-8.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

9. Přílohy

Příloha č.1- Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se npor. Bc. Lukáš Cincibuch a chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je získat souhrnné informace o systému vzdělávání a rozvoje Armády České republiky. Dotazník je zcela anonymní, jen Vás žádám o vyplnění následujících údajů: věk, pohlaví, hodnost, rodinný stav a dosažený stupeň vzdělání.

Po vyplnění dotazník prosím odešlete na adresu LUKAS.CINCIBUCH@ARMY.CZ

Děkuji

a) Zabezpečení vzdělávání

otázka/ stupnice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nedokážu posoudit
1. Očekáváte, že budete vašim nadřízeným vyslán(a) ke studiu školy, jazykového nebo jiného kurzu?					
2. Máte dostatečnou podporu nadřízeného při studiu školy, nebo kurzu?					
3. Byl(a) jste vyslán(a) vašim nadřízeným ke studiu školy, jazykového nebo jiného kurzu?		–	–		–
4. Studujete, nebo jste studoval(a) střední či vysokou školu ve svém osobním volnu?		–	–		–
5. Považujete samostudium za vhodnou formu vzdělávání?					

b) Vliv možnosti bezplatného vzdělávání

otázka/ stupnice	an o	spíše ano	spíše ne	n e	nedokážu posoudit
1. Byla pro vás možnost bezplatného vzdělávání v AČR důležitým faktorem pro vstup do služebního poměru?					
2. Pokládáte nabízené možnosti vzdělávání resortem MO za dostačující?					
3. Máte zájem o studium střední, nebo vysoké školy?					
4. Jste ochotný(á) za studium střední, nebo vysoké školy zaplatit?					

O kterou z uvedených možností vzdělávání máte největší zájem?

V případě, že jste na otázku č. 3 neodpověděli kladně, vyberte jeden z uvedených důvodů.

studium vysoké nebo střední školy	
kariérový kurz	
oborný, nebo specializační kurz	
jazykový kurz	
rekvalifikační kurz	

Vyberte Vámi preferovaný důvod k dalšímu studiu.

pracovní vytížení	
splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě	
časová náročnost vzdělávacích aktivit	
preferance jiných hodnot a zájmů	
nedostatečná podpora ze strany nadřízeného	
finanční náročnost vzdělávacích aktivit	

možnost seberealizace	
možnost kariérního růstu	
splnění kvalifikačních požadavků na systemizovaném místě	
lepší výchozí pozice v rezortu MO	
lepší výchozí pozice po odchodu z rezortu MO	
využití nabytých znalostí v soukromém životě	

c) Studium cizích jazyků

otázka/ stupnice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nedokážu posoudit
1. Je znalost cizího jazyka v dnešní době důležitá?					
2. Využijete znalost cizího jazyka pro potřeby vašeho služebního zařazení?					
3. Navštěvujete, nebo jste ochotný(á) zaplatit za kurzy cizího jazyka?					
4. Myslíte si, že požadavky stanovené na vaše služební zařazení jsou adekvátní?					

Znalost kolika cizích jazyků je podle Vašeho názoru důležitá?

Znalost kterého cizího jazyka preferujete?