

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marcela Kurucová

**Profesní vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů ČR
se zaměřením na armádu ČR**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Libor Zikeš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 – 2014

DIPLOMA THESIS

Marcela Kurucová

**Professional training of the security forces of the Czech
Republic focusing on the army of the Czech Republic**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Libor Zikeš

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 30. ledna 2014

Marcela Kurucová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Liboru Zikešovi za jeho odbornou pomoc a rady při zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Práce se zabývá tématem vzdělávání bezpečnostních sborů se zaměřením na Armádu České republiky. Cílem práce je analýza dosavadního stavu profesního vzdělávání příslušníků Armády ČR a analýza požadavků na profesní vzdělávání příslušníků s ohledem na předpokládané změny ve vnějším i vnitřním prostředí Armády ČR ve střednědobém horizontu. Výstupem je porovnání současného stavu profesního vzdělávání příslušníků Armády ČR s požadavky vyplývající z budoucích nároků na profesní přípravu a návrh změn v této oblasti.

Práce je členěna do tří samostatných částí: teoretické s vymezením základního pojmového aparátu, analytické, ve které je realizována analýza vnějšího okolí, tzv. SLEPT analýza a části návrhové s praktickými návrhy řešení.

Klíčová slova

Armáda České republiky, celoživotní učení, diplomová práce, Ministerstvo obrany, profesionalizace armády, profesionální voják, profesní vzdělávání, SLEPT analýza, SWOT analýza, vzdělávání dospělých.

Annotation

This work is focused on the education of the security forces, especially Czech Army. The goal is to analyze the current condition of the profession education of the soldiers. The next goal is the analysis of the tasks for the profession education, considering the future changes in the middle period view. The main outcomes are the comparison of the current level of the profession education and the request for the future education, as well as the draft of the changes.

This work is divided in three parts; The theory and the basic words are described in the first part. Than there is the analytic part with analysis of the exterior (SLEPT-analysis). The third part provides drafts of the problems.

Key words

Czech Army, Life-long education, Ministry of Defence, Professionalization of the Army, Professional Soldier, Profession Education, SLEPT Analysis, Adult Education.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 Vzdělávání, profesní vzdělávání	11
1.2 Celoživotní vzdělávání a učení	13
2 POPIS ORGANIZACE – ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY	16
2.1 Bezpečnostní sbory v české republice	16
2.2 Ozbrojené síly, význam a cíle armády ČR	17
2.3 Lidské zdroje v armádě ČR	19
2.3.1 Lidské zdroje armády ČR v etapě profesionální armády.....	19
2.3.2 Lidské zdroje armády ČR z pohledu věku a vzdělání	21
3 POŽADAVKY NA PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SIL	25
3.1 Požadavky na vojáka armády ČR z pohledu legislativního.....	25
3.2 Požadavky na přípravu vojáka armády ČR z pohledu profesního.....	27
3.2.1 Motivace ke vzdělávání	29
3.3 Příprava vojáka v rámci vojenského školství	30
3.4 Soustava vojenských škol	31
3.5 Požadavky na celoživotní vzdělávání příslušníků armády ČR.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI A ZDROJE INFORMACÍ	36
5 SLEPT ANALÝZA	38
5.1 Faktory sociální.....	38
5.1.1 Demografické faktory	38

5.1.2	Dostupnost pracovní síly pro armádu ČR.....	40
5.1.3	Sociálně – kulturní aspekty.....	41
5.1.4	Vzdělávací politika, trendy v oblasti vzdělávání	43
5.2	Faktory legislativní	44
5.3	Faktory ekonomické	45
5.4	Faktory politické.....	48
5.5	Faktory technologické.....	56
5.6	SWOT analýza.....	57
6	ČÁST NÁVRHOVÁ	62
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77

ÚVOD

Vzdělávání v bezpečnostních složkách státu patří k zajímavým a aktuálním tématům, neboť právě tyto složky musely prokázat za posledních více než 20 let značnou flexibilitu v přizpůsobení na nové podmínky politické, společenské a ekonomické.

V éře masové armády, kdy byly početní stavy vojáků desetinásobné oproti dnešnímu stavu, a Československá armáda byla třetí největší v rámci Varšavské smlouvy, tvořily ozbrojené složky jednu z největších výchovných a vzdělávacích institucí ve společnosti. Dnes je Armáda ČR malou armádou založenou na službě vojenských profesionálů. Profesionalizace Armády České republiky nepřinesla pouze snižování počtu vojáků, ale především potřebu zvyšování odborných znalostí, dovedností, všestranný rozvoj vojáků. Z pohledu rozvoje lidských zdrojů to znamená zvyšující se nároky na systém vzdělávání, společně s touto změnou muselo přirozeně dojít ke změně celého vojenského školství včetně profesní přípravy vojáků.

Současnost se vyznačuje turbulentním prostředím, rychlým vývojem v oblasti technologií, techniky, vědy. Velmi dynamický vývoj v oblasti vojenství v návaznosti na modernizaci zbraní, zbraňových systémů, techniky používané v Armádě České republiky a s tím související vysoké technologické úrovni přináší nutnost kvalitní přípravy vojenských profesionálů. Na příslušníky bezpečnostních sborů, především profesionální vojáky jsou kladeny vysoké požadavky, jejich úkolem je zvládnout zacházení s novými technologiemi v podmínkách zvýšené fyzické i psychické zátěže, získat potřebnou jazykovou vybavenost i odpovídající počítačovou gramotnost, získat specifické dovednosti nezbytné pro konkrétní výkon profese.

Naplňovat tyto cíle umožňuje kvalitní vzdělávání. Profesní vzdělávání jako součást celoživotního učení je nezbytnou podmínkou zvládnání vysokých požadavků ze strany Armády České republiky, je zároveň zárukou, že vojáci po odchodu z armády dokážou najít plynule odpovídající pracovní uplatnění i v dalším oboru.

Diplomová práce je rozčleněna na tři dílčí části. V části teoretické jsou vymezeny základní pojmy v oblasti vzdělávání a popsány principy profesní přípravy

vojenských profesionálů. V návazné části je provedena analýza současných požadavků na vzdělávání vojáků z pohledu vnějšího prostředí metodou SLEPT. V poslední, návrhové části jsou uvedeny návrhy pro realizaci změn profesního vzdělávání vojáků.

Diplomová práce odpovídá na následující otázky:

1. Jak lze charakterizovat současný systém profesního vzdělávání vojáků Armády České republiky?
2. Jaké požadavky budou ve střednědobém horizontu kladeny na vzdělávání vojáků-profesionálů z pohledu vývoje ve vnějším okolí?
3. Jaké změny v oblasti profesního vzdělávání vojáků Armády ČR bude nezbytné realizovat s ohledem na tento vývoj?

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Vzdělávání, profesní vzdělávání

Vzdělávání

Pojem vzdělávání není autory chápán jednoznačně. Vezmeme-li například Výkladový slovník lidských zdrojů od Palána¹, zjistíme, že pod pojmem vzdělávání si můžeme představit „...*proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.*“

Mužík² se k pojmu vyjadřuje následovně: „*Vzdělávání lze charakterizovat v tzv. makro- i mikro- rámci jako komunikační proces, jehož hlavními články je vyučování a učení. Vzdělávání je organizovaná a dlouhodobá komunikace určená k výukovým účelům. Tato komunikace může být přímá (verbální nebo neverbální) nebo nepřímá (telekomunikace, při níž se využívá široká paleta kanálů a prostředků). Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním (zejména interiorizací) – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky.*“

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 237. ISBN 80-200-0950-7.

² MUŽÍK, J. *Didaktické principy, formy a metody a vyučování a učení dospělých (struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky.)* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/doc/muzik/doc/ukazky/p15.doc>.

Beneš³ vzděláváním rozumí proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností, podle jeho pojetí je vzdělávání převážně otázkou didakticky správné výuky a je procesem cílevědomým, plánovaným a institucionalizovaným.

Rozdílnost pohledů platí i pro definici vzdělávání dospělých.

Vzdělávání dospělých

Je chápáno jako další vzdělávání osob produktivního i postproduktivního věku, Veteška⁴ uvádí definici Komise pro vzdělávání dospělých: *“Všechny formy vzdělávání, jimiž projdou dospělí lidé po ukončení počátečního vzdělávání a odborné přípravy, a to bez ohledu na to, jak daleko tento proces dospěl.”* Palán⁵ definuje pojem jako: *„Proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“*

Profesní vzdělávání

Pod pojmem profesní vzdělávání si můžeme představit veškerou přípravu na povolání. Jedná se o přípravu školskou i o všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání⁶. Podle Mužíka⁷ jsou v oblasti profesního vzdělávání důležité tři pojmy, a to je profesní příprava, profesní rozvoj a výcvik. Profesní příprava zahrnuje vyučování a učení směřující k tomu, aby člověk lépe vykonával svoji profesi, pracovní pozici a roli, aby získal odborné kompetence k pracovním činnostem. Pod profesním rozvojem rozumíme procesy zaměřené na získávání vědomostí, znalostí, dovedností, návyků a postojů, které mohou být požadovány z hlediska budování individuální pracovní kariéry člověka a z hlediska dosahování cílů podniku (organizace) a celé společnosti. Výcvik je specifický druh výuky umožňující osvojení motorických, senzomotorických či intelektuálních

³ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 17. ISBN 978-80-247-1770-8.

⁵ ANDRAGOGICKÝ SLOVNÍK. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>.

⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 24. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁷ MUŽÍK, J. *Didaktické principy, formy a metody a vyučování a učení dospělých (struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky)* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p15.doc>.

dovedností, žádoucích profesních návyků a vytváření adekvátních postojů k pracovním činnostem.

S profesním vzděláváním se v organizační praxi pojí termín kvalifikace a kompetence. Oba pojmy vyjadřují určitý okruh schopností k dosahování určitých cílů a standardů, a jsou proto jedním z cílů vzdělávání dospělých. **Kvalifikaci**⁸ lze definovat jako soustavu schopností, vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti. Je chápána jako spíše předpoklad k formování kompetencí. Tvoří ji školní vzdělání, odborná praxe a další profesní vzdělávání. **Kompetence**⁹ z pohledu rozvoje lidských zdrojů představuje „...specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj a naplnění životních aspirací.“ Zjednodušeně můžeme říci, že kompetence je schopností se určitým způsobem chovat a výsledkem je úspěšné zvládnutí úkolu.

1.2 Celoživotní vzdělávání a učení

Koncepce celoživotního vzdělávání je integrální součástí celkové strategie v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti. Pojetí celoživotního vzdělávání prošlo v průběhu posledních let proměnami. Dřívější koncepce brala v úvahu především vazbu mezi školským vzděláváním a prací, předpokládala, že proces vzdělávání bude v určitých fázích přerušován a významná úloha při jeho realizaci bude přisuzována především školským institucím.¹⁰

Současný koncept celoživotního učení má své základy v 90. letech minulého století, základní změny oproti původnímu pojetí spočívají především v tom, že se přikládá menší význam školským institucím a zdůrazňuje se naopak význam institucí mimo formální vzdělávací soustavu, vzrůstá význam neformálního vzdělávání

⁸ ANDRAGOGICKÝ SLOVNÍK [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>.

⁹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25.

ISBN 978-80-247-1770-8.

¹⁰ BOČKOVÁ, V. *Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost?* 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP, 2000. ISBN 80-244-0155-X.

a informálního učení v různých prostředích. Další rozdíl se týká úlohy státu, která již není tak významná, základem se stává partnerství v rámci občanské společnosti, rozložení odpovědnosti mezi státem, zaměstnavateli, obcemi, občanskými sdruženími. Místo posilování dalšího vzdělávání financovaného z veřejných zdrojů a střídání vzdělávání a práce se dává přednost např. učení na pracovišti a pracovnímu začlenění během učení.¹¹

Celoživotní učení představovalo zásadní koncepční změnu v pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.¹²

Pojem celoživotní učení se klasifikuje dále na vzdělávání formální, informální a neformální. Na jejich přesném vymezení nepanuje mezi různými institucemi EU shoda¹³, v současnosti existují dvě hlavní terminologické studie, jež pojednávají o formálním, neformálním a informálním učení, dvě vydání glosáře vytvořeného organizací Cedefop (Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy) a manuál Klasifikace učebních aktivit¹⁴ připravený Eurostatem.¹⁵¹⁶ Z následující tabulky je patrné, že na definici formálního učení a neformálního učení se shodnou zčásti oba přístupy, zatímco vymezení informálního učení je odlišné, zejména z pohledu jeho záměrnosti a strukturovanosti. Klasifikace Eurostatu dokonce obsahuje čtvrtou kategorii náhodné učení.

¹¹ NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

¹² PALÁN, Z. In: KALOUS, J., VESELÝ, A. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2006, s. 25-37. ISBN 80-246-1262-3.

¹³ VÝKONNÁ AGENTURA PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU A AUDIOVIZUÁLNÍ OBLAST. *Formální vzdělávání dospělých. Koncepce a praxe v Evropě*. 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011, s. 17 – 20. ISBN 978-92-9201-170-3.

¹⁴ CLA - Classification of Learning Activities.

¹⁵ Vychází z tzv. ISCED - International Standard Classification of Education (mezinárodní standardizace vzdělávání).

¹⁶ Dále existuje glosář vytvořený v rámci iniciativy Evropské komise Studie evropské terminologie ve vzdělávání dospělých pro společné porozumění a monitorování této oblasti (Study on European terminology in adult education for a common understanding and monitoring of the sector – NRDC, 2010).

Obrázek 1 Celoživotní učení dle Eurostat a Cedefop

Obrázek 2.1: Pojmy formální, neformální a informální učení podle glosáře Terminologie evropské politiky vzdělávání a odborné přípravy (Cedefop, 2008)

Formální učení	Neformální učení	Informální učení	
Poskytuje se v organizovaném a strukturovaném prostředí Výslovně vymezené jako učení Běžně vede k validaci a certifikaci Záměrné	Je obsaženo v plánovaných činnostech, které nejsou výslovně vymezené jako učení Záměrné	Neorganizované a nestrukturované vyplyvající z každodenních činností Ve většině případů nezáměrné	

Obrázek 2.2: Pojmy formální a neformální vzdělávání a informální a náhodné učení podle manuálu Klasifikace učebních aktivit (CLA) (Eurostat, 2006)

Formální vzdělávání	Neformální vzdělávání	Informální učení	Náhodné učení
Poskytuje se v systému formálních vzdělávacích institucí (včetně "duálního systému") Tvoří průběžný "žebříček" vzdělávání Záměrné	V rámci vzdělávacích institucí a mimo ně Organizované a dlouhotrvající činnosti Nemusí nutně odpovídat systému "žebříčku" Délka trvání se může lišit Záměrné	Méně organizované a méně strukturované než neformální vzdělávání Záměrné	Nezáměrné Vyjmuto ze statistického pozorování

Zdroj: Výkonná agentura pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast ¹⁷

Dle pojetí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Národního ústavu odborného vzdělávání¹⁸ lze jednotlivé složky učení definovat následovně. Formální vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy, způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně (základní, střední, vysokoškolské), absolvování studia je potvrzováno certifikátem (vysvědčením, diplomem, certifikátem).

¹⁷ VÝKONNÁ AGENTURA PRO VZDĚLÁVÁNÍ, KULTURU A AUDIOVIZUÁLNÍ OBLAST. *Formální vzdělávání dospělých. Koncepce a praxe v Evropě*. 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011, s. 18. ISBN 978-92-9201-170-3.

¹⁸ NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. 2012 [cit. 2013-08- 20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

Neformální vzdělávání se může konat jak ve vzdělávacích institucích, tak mimo ně, může být poskytováno osobám všech věkových skupin. Je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Informální učení je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního, neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické, institucionálně nekoordinované.

Všechny uvedené oblasti učení hrají významnou roli, jsou si rovnocenné. Celoživotní učení předpokládá komplementaritu a prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života, v podstatě vždy a všude. Vzhledem k tomu ani termín „celoživotní“ plně nevyhovuje, protože zdůrazňuje pouze časovou dimenzi vzdělávání, v Memorandu o celoživotním učení z listopadu 2000 se hovoří o tzv. všeživotním učení (lifewide learning), termín zdůrazňuje, že učení probíhá ve všech prostředích.¹⁹

2 POPIS ORGANIZACE – ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

2.1 Bezpečnostní sbory v české republice

Institucionálním nástrojem bezpečnostní politiky státu je odpovídající bezpečnostní systém, jehož základní funkcí je integrovat, koordinovat a řídit jednotlivé složky a pružně reagovat na vzniklé hrozby. Hlavním nástrojem realizace obranné politiky jsou ozbrojené síly, jejichž rozhodující částí je Armáda ČR.²⁰

¹⁹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-1770-8.

²⁰ MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní strategie České republiky 2011*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo zahraničí ČR, 2011. ISBN 978-80-7441-005-5.

2.2 Ozbrojené síly, význam a cíle armády ČR

Ozbrojené síly jsou členěny na Armádu ČR, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Tato instituce se řídí zákonem č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky.²¹ V čele ozbrojených sil stojí prezident republiky. Největší složku ozbrojených sil, Armádu České republiky, řídí Generální štáb v čele s náčelníkem Generálního štábu. Součástí resortu obrany jsou Ministerstvo obrany, společné síly, síly podpory a výcviku, Vojenská policie, Vojenské zpravodajství, správní úřady vytvářené příslušnými zákony, státní podniky a příspěvkové organizace zřizované Ministerstvem obrany a dalšími subjekty, jejichž činnost a použití se specifickým charakterem odlišuje od ostatních sil.²² Struktura Armády se dále dělí na Velitelství společných sil, Pozemní síly, Vzdušné síly a Velitelství výcviku.

Ode dne 12. 3. 1999 je Armáda České republiky součástí ozbrojených sil Severoatlantické aliance (NATO), které určují část jejího zaměření. Armáda České republiky má s ohledem na své členství určité povinnosti, zejména se musí podílet na mírových operacích a záchranných humanitárních akcích.

Pro plnění úkolů rozvíjí Armáda České republiky své schopnosti, zahrnující i výstavbu jednotek zařazených do sil reakce NATO. V rámci podílu ČR na rozvoji evropské bezpečnostní a obranné politiky²³ je Armáda České republiky zapojena do přípravy vojenských kapacit EU včetně sil rychlé reakce EU²⁴, které jsou budovány na principech sil rychlé reakce NATO.

Armáda České republiky naplňuje bezpečnostní politiku země, jejím úkolem je prosazovat strategické zájmy, které České republice zajistí takové podmínky a mezinárodní postavení, které budou prospívat její bezpečnosti a ekonomické prosperitě. Strategické zájmy vycházejí z reálných možností, ambicí České republiky

²¹ Zákon č. 219/1999 Sb., ze dne 14. 9. 1999 *o ozbrojených silách České republiky ve znění pozdějších předpisů*. In: Sběrka zákonů České republiky, částka 76/1999, s. 3693-3703. ISBN neuvedeno.

²² ROUŠAR, J. *Česká republika a její profesionální armáda*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Agentura vojenských informací a služeb, 2006, s. 72-76. ISBN 80-7278-331-9.

²³ Tzv. ESDP - European Security Defence Policy.

²⁴ Tzv. RRF - Rapid Reaction Forces.

a k jejich uspokojování jsou užívány prostředky přiměřené situaci a zohledňující životní zájmy.²⁵

Armáda ČR jako součást ozbrojených sil plní výše uvedené úkoly a dále ji lze použít pro tyto úkoly:²⁶

- ke střežení objektů důležitých pro obranu státu,
- k posílení Policie České republiky při plnění úkolů zajišťování ochrany státních hranic nebo k plnění úkolů služby pořádkové policie anebo ochranné služby,
- pokud síly a prostředky Policie České republiky nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti, a to na dobu nezbytně nutnou,
- k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty, životní prostředí nebo k likvidaci následků pohromy,
- k odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky,
- k letecké dopravě ústavních činitelů,
- k zabezpečení leteckých zdravotnických odsunů a přepravy,
- k zabezpečení letecké činnosti pro vlastní potřeby,
- k poskytování leteckých služeb,
- k zabezpečování dopravy na základě rozhodnutí vlády,
- k zabezpečení kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí,
- k plnění humanitárních úkolů civilní ochrany.

²⁵ ANTUŠÁK, E. *Strategie a ekonomika v bezpečnostním systému České republiky*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - Agentura vojenských informací a služeb, 2002. ISBN 80-7278-143-X.

²⁶ UNIVERZITA OBRANY. *Doktrína Armády České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.unob.cz/fvz/struktura/k302/Documents/Doktrina_ACR.pdf.

2.3 Lidské zdroje v armádě ČR

2.3.1 Lidské zdroje armády ČR v etapě profesionální armády

Armáda České republiky je profesionální, to znamená, že vojáci mají službu jako povolání. Armáda nastoupila proces profesionalizace dnem 1. ledna 2005, kdy nabyl účinnost zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)²⁷ a český stát definitivně odstoupil od mírového výkonu branné povinnosti. Posledním datem, ke kterému nastupovali poslední branci základní vojenské služby, byl 30. březen 2004 a poslední vojáci základní vojenské služby byli propuštěni do zálohy dne 22. prosince 2004.

Cílem výstavby profesionální Armády ČR bylo dosáhnout zásadní změny typu, účelu a velikosti ozbrojených sil ČR. Z konskripční²⁸ armády na plně profesionální ozbrojené síly, z armády s teritoriálním úkolem na armádu s posílenými expedičními schopnostmi, oproti minulosti na armádu podstatně menší, která, vzhledem k vývoji v bezpečnostním prostředí, bude svými schopnostmi podstatně relevantnější.²⁹

Důležitou částí profesionalizace Armády České republiky je transformace personální struktury. V tomto složitém procesu, v rámci něhož dochází ke změnám kvantitativních a kvalitativních charakteristik personální struktury (např. zastoupení jednotlivých hodností, velikost hodnostních sborů, věkové a kvalifikační charakteristiky), musí být zároveň minimalizovány ztráty na stávajícím lidském kapitálu, nemělo by docházet k drastickému znehodnocení investic vložených státem do vzdělávání, výchovy a výcviku vojáků.³⁰

²⁷ Zákon č. 585/2004 Sb., ze dne 4. 11. 2004 *Zákon o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon) ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 201/ 2004, s. 10934-10945.

ISSN 8591449/215015-04

²⁸ Konskripce, někdy označovaná jako odvodní registrace, pochází od latinského slovesa *cōnscribere* = sepisovat, zapsat do seznamu (občanů). Cílem konskripce je vyhledání osob přicházejících do úvahy pro jejich odvod do ozbrojených sil.

²⁹ ZŮNA, P. *Příprava personálu v resortu MO ČR: na prahu systémových změn*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS ČR. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010. s. 26 – 35. ISBN 978-80-904625-0-2.

³⁰ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 35-42. ISBN 978-80-86729-72-5.

Kvantitativní charakteristiky armády, konkrétně početní stavy vojáků a občanských zaměstnanců v letech 1993 – 2012 viz níže tabulka:

Tabulka 1 Počty zaměstnanců Ministerstva obrany

**Vývoj počtu personálu Ministerstva obrany
v letech 1993–2012 (skutečné počty)¹**

Rok (počty k 1. lednu)	Generálové	Vyšší důstojníci	Nižší důstojníci	Praporečníci	Rotmistři / poddůstojníci	Mužstvo	Přípravný sbor / čekatelé	V dílozoci	Vojáci z povolání	Vojáci v základní službě	Vojáci CELKEM	Občanskí zaměstnanci	CELKEM
1993	49	27 267		10 625	108	-	-	-	38 049	68 630	106 679	25 286	131 965
1994	39	23 592		9 317	334	-	-	-	33 282	54 326	87 608	23 634	111 242
1995	30	21 199		8 488	696	-	-	-	30 413	43 178	73 591	27 726	101 317
1996	25	18 965		7 822	842	-	-	-	27 654	36 797	64 451	26 456	90 907
1997	21	17 323		7 725	1 271	-	-	-	26 340	32 174	58 514	27 060	85 574
1998	19	15 341		7 196	1 203	-	-	-	23 759	32 942	56 701	21 797	78 498
1999	23	14 671		7 122	1 150	-	-	-	22 966	33 281	56 247	21 481	77 728
2000	29	6 888	7 323	6 744	1 761	-	976	-	23 721	31 185	54 906	21 301	76 207
2001	28	5 700	7 556	6 607	2 093	-	1 200	-	23 184	24 955	48 139	21 157	69 296
2002	29	4 531	6 007	6 428	2 432	-	1 200	-	20 627	21 235	41 862	20 888	62 750
2003	25	4 153	5 528	6 489	3 219	-	1 507	328	21 249	19 783	41 032	22 675	63 707
2004	25	3 244	4 668	6 552	4 324	-	1 409	833	21 055	6 359	27 414	20 808	48 222
2005	32	2 865	4 157	6 339	6 879	-	1 281	592	22 145	-	22 145	17 288	39 433
2006	32	2 679	4 111	6 641	7 834	-	1 333	480	23 110	-	23 110	14 971	38 081
2007	32	2 674	4 162	6 834	8 977	-	949	601	24 229	-	24 229	13 358	37 587
2008	26	2 589	4 022	7 206	8 619	-	1 196	676	24 334	-	24 334	11 946	36 280
2009	25	2 464	3 795	7 363	8 486	-	1 341	629	24 103	-	24 103	10 575	34 678
2010	20	2 286	3 524	6 969	8 683	-	919	735	23 136	-	23 136	9 017	32 153
2011	22	2 258	3 255	6 082	7 637	1 118	937	952	22 261	-	22 261	8 303	30 564
2012	22	2 140	3 318	6 052	7 399	1 158	965	697	21 751	-	21 751	8 241	29 992

Vysvětlivky:

¹ Počty osob bez zakryté části Vojenského zpravodajství, avšak včetně placených i neplacených dispozic vojáků a vojáků z povolání.

² Sloupec Přípravný sbor / čekatelé zahrnuje počty čekatelů důstojníků, čekatelů praporečníků (2000–2010), čekatelů (2011–2012) a ostatních studentů vojenských škol ve služebním poměru.

Pramen: Bílá kniha o obraně, www.army.cz, Ročenka MO ČR 2011

Zdroj: Ministerstvo obrany³¹

Srovnáme-li údaje z počátku 90. let minulého století, je zřejmý trend radikálního snižování početního stavu vojáků, ve srovnání s rokem 1993 armáda zaměstnává v roce

³¹ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Armáda ČR. Symbol demokracie a státní suverenity 1993-2012*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2012, s. 154. ISBN 978-80-7278-600-8.

2012 pouhých 20 % původního počtu vojáků celkem. Vojáci z povolání činí v tomtéž roce 57 % početního stavu z roku 1993.

Úbytek vyšších a nižších důstojníků kopíruje celkový trend snižování vojáků, v současnosti se jedná o 20% ve srovnání s rokem 1993, u praporčíků byl pokles podstatně nižší, a to o 43%. U rotmistrů (poddůstojníků) je trend zcela opačný, v roce 2012 Armáda ČR vykazuje 68krát více rotmistrů, než tomu bylo před 19 lety.

Jaké změny znamenala profesionalizace Armády ČR z pohledu lidských zdrojů? Celkový počet vojáků poklesl o pětinu (21%), počet vojáků z povolání naopak vzrostl o 3%. Zásadní změny se týkají především počtu rotmistrů, a to nárůstu o 70%. Podíl počtu praporčíků prakticky vzrostl, v minulém roce armáda zaměstnávala pouze o 8% méně praporčíků než před profesionalizací, s ohledem na celkový pokles počtu vojáků o pětinu, se tedy jedná o nárůst podílu z této kategorie. U nejvyšších důstojnických pozic je naopak zřejmý trend úbytku, u vyšších důstojníků o 35%, u nižších důstojníků o 29%. Počet generálů se snížil o 12%, jejich podíl v armádě tedy nepatrně vzrostl. Celkově lze říci, že profesionalizace Armády České republiky byla z pohledu hodnostního sboru vojáků typická výrazným nárůstem podílů hodnostních pozic nižších (rotmistři, praporčíci) a poklesem pozic vyšších, to znamená vyšších i nižších důstojníků.

Při srovnání počtu zaměstnanců Ministerstva obrany je zřejmé, že kontinuálně dochází ke snižování stavu, především občanských zaměstnanců, ve srovnání mezi léty 2005-2012 poklesly jejich počty o 52 %.

Z pohledu lidských zdrojů nepřinesla profesionalizace pouze snižování počtu vojáků, ale především zvyšování požadavků na odborné znalosti, dovednosti, všestranný rozvoj vojáků- profesionálů, vzdělávací systém Armády ČR musel nutně projít zásadní proměnou.

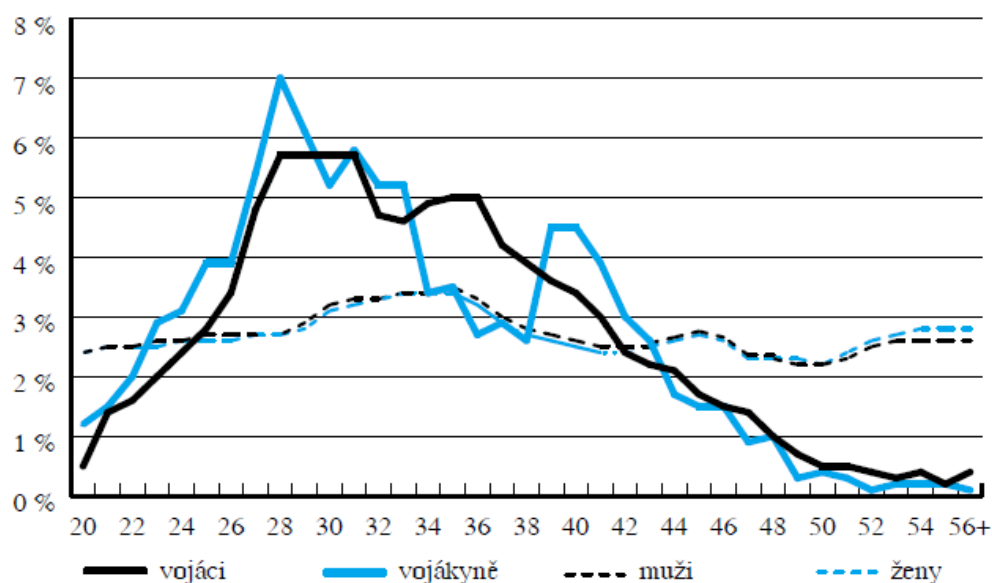
2.3.2 Lidské zdroje armády ČR z pohledu věku a vzdělání

Existence nerovnoměrného zastoupení určitých věkových skupin, stejně jako zastoupení mužů a žen, vzdělanostních skupin v Armádě ČR je dáno požadavky armády na formování pracovní síly, ozbrojené síly obecně preferují muže před ženami a mladší

osoby před staršími, což je dáno nejenom charakterem fyzicky vysoce namáhavé práce, ale zároveň potřebou vychovávat vojáky, Pernica poukazuje na fakt, že od určitého věku je obtížnější vychovávat jedince.³²

V následujícím grafu lze vidět věkové rozložení v ozbrojených silách v roce 2008.

Graf 1 Rozložení věku v personálu ozbrojených sil ČR v roce 2008



Pramen: Vlastní výpočet podle Statistické ročenky ČR 2009, Praha: ČSÚ, 2009, tab. 4-2. ISBN 978-80-250-1948-1; Statistická ročenka 2008, Praha: Ředitelství personální podpory, 2009.

Zdroj: Pernica³³

Z grafu jsou patrné základní charakteristiky věkové struktury Armády České republiky, nejvyšší zastoupení ve věkové kategorii 26-32 let, následný pokles má výrazně odlišné charakteristiky z pohledu gender. U vojákyně – žen dochází k radikálnímu propadu jejich počtu ve věkové kohortě 32-38 let, lze předpokládat úzkou návaznost na plnění role mateřské, následný strmý nárůst mezi 38-40 rokem a kontinuální pokles do důchodového věku. U vojáků – mužů má pokles kontinuální

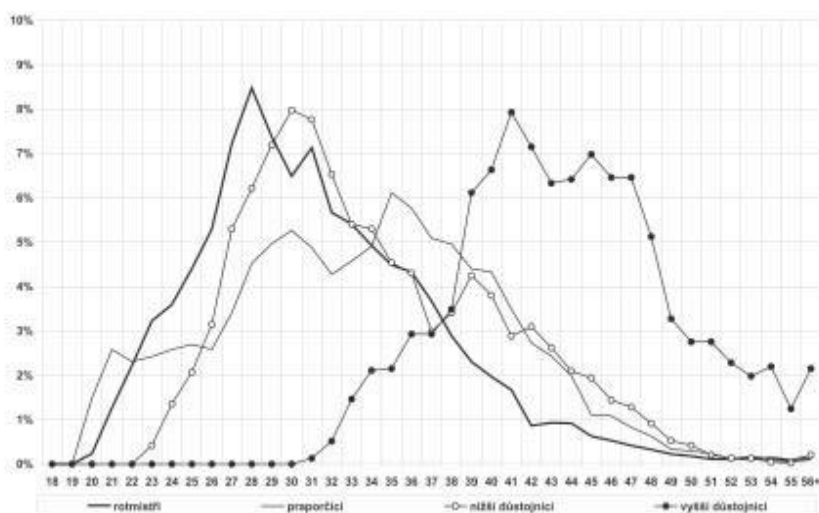
³² PERNICA, B. *Politika celkových sil a otázka budování vojenské a nevojenské milice v České republice*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=200>.

³³ PERNICA, B. *Politika celkových sil a otázka budování vojenské a nevojenské milice v České republice*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=200>.

charakter, přibližně ve věku 43 let je trend strmého poklesu obdobný pro muže i ženy. Výrazné snižování počtu vojáků a vojačky ve čtvrté dekádě života znamená, že většina z nich přechází v tomto období do civilního sektoru v rámci druhé kariéry.

Věková kategorizace z pohledu hodnostních sborů je ve znamení zvyšování průměrného věku vojáků. V roce 2004, tedy před profesionalizací, se dařilo udržet vrchol věkového rozdělení v hodnostním sboru rotmistrů na hodnotě 23 let, v roce 2009 to již bylo 28 let. Stejně zestárl hodnostní sbor praporčků, u něhož se tento vrchol posunul z hodnoty 29 let v roce 2004 na hodnotu 32 let. Mírně zestárl hodnostní sbor nižších důstojníků, hodnostní sbor vyšších důstojníků stagnoval. Vzhledem k tomu, že rotmistři a praporčíci tvoří dvě třetiny ozbrojených sil, zestárla armáda jako celek.

Graf 2 Věkové složení hodnostních sborů v ČR v roce 2009



Zdroj: Pernica³⁴

Vývoj v hodnostních sborech nižších a vyšších důstojníků není považován za ideální, v argumentaci se poukazuje na skutečnost, že snižování věku ve vyšších pozicích znamená ztrátu zkušeností a znalostí, stejně jako osobní nevyzrálость velících důstojníků.³⁵

³⁴ PERNICA, B. *Budování hodnostního sboru* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-1_2011.pdf.

³⁵ PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: MO ČR – AVIS. 2007.

Důležitou sledovanou kvalitou lidských zdrojů armády je vzdělanostní struktura. Z dostupných údajů (viz tabulka) je patrné, že vzdělanostní struktura v Armádě ČR je podstatně vyšší než v české populaci. Osoby s ukončeným základním vzděláním absentují, naproti tomu vysokoškolsky vzdělaných je v armádě 2,5krát více než v populaci ČR.

Tabulka 2 Zastoupení vzdělanostních skupin podle nejvyššího dosaženého vzdělání v ozbrojených silách ČR a v české populaci v r. 2008

	ISCED-97				celkem
	0, 1, 2	část 3	část 3, 4	5, 6	
osoby starší 15 let (tisíce osob)	1 675,5	3 197,8	3 019,8	1 050,0	8 943,0
ozbrojené síly ČR	0,0	4 735,0	11 934,0	6 729,0	23 398,0
v %					
osoby starší 15 let (tisíce osob)	18,7	35,8	33,8	11,7	100,0
ozbrojené síly ČR	0,0	20,2	51,0	28,8	100,0

Pramen: Trh práce v ČR 1993 až 2008 [kód publikace: 3103-09], Praha: ČSÚ, 2009, tab. 101/R; Statistická ročenka 2008, Praha: Ředitelství personální podpory, 2009.

Zdroj: Pernica³⁶

Rokem 2010 vstoupily ozbrojené síly do nové éry své existence. Velikost hodnostního sboru nižších/vyšších důstojníků se po 20 letech ustálila a podařilo se dosáhnout takřka 100procentního podílu důstojníků s vysokoškolským vzděláním.³⁷ Podařilo se splnit požadavky na kvalifikační strukturu vojáků, všichni důstojníci dnes splňují formální předepsané vzdělání, tím je v případě nižších důstojníků absolvování bakalářského studijního programu, v případě vyšších důstojníků absolvování magisterského studijního programu.³⁸

ISBN 978-80-7278-381-6 [online]. 2013 [cit. 2013-08-20].

Dostupné z: <http://www.army.cz/assets/PROFESIONALIZACE-100dpi.pdf>.

³⁶ PERNICA, B. *Politika celkových sil a otázka budování vojenské a nevojenské milice v České republice*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20].

Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=200>.

³⁷ PERNICA, B., ZŮNA, J. *Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu?* *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72-83. ISSN 1210-3292.

³⁸ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 47. ISBN 978-80-86729-72-5.

Celkově lze říci, že lidské zdroje Armády ČR vykazují podstatně vyšší vzdělanostní strukturu ve srovnání s populací ČR, z pohledu věkové struktury jsou nejvíce zastoupeny osoby ve druhé a třetí dekádě života, od čtvrté dekády dochází k výraznému poklesu. Věková struktura vojáků za doby profesionalizace se zvyšuje u nižších hodnostních sborů a stagnuje u sborů vyšších.

3 POŽADAVKY NA PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SIL

3.1 Požadavky na vojáka armády ČR z pohledu legislativního

Ozbrojené síly tvoří pouze vojáci v činné službě, jejichž služební poměr se řídí speciálním zákonem, kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.³⁹

Příslušníci ozbrojených sil, stejně jako vybraní zaměstnanci státu, jsou považováni za zvláštní skupinu, která má v souvislosti s plněním úkolů ve veřejném zájmu u určitých práv stanoveny jiné meze než ostatní občané. Vojákům jsou omezena určitá občanská práva a ze zákona jim vyplývají určité povinnosti, mj. zvyšovat své odborné znalosti a prohlubovat svoji kvalifikaci.

Vojáci mají stejně jako příslušníci bezpečnostních sborů některá specifická oprávnění. Mohou využít tzv. vojenské zbraně ve vybraných situacích a dále použití zvláštních prostředků. Možnost využití těchto prostředků je však vázána pouze na velice specifické situace, jako je střežení objektů důležitých pro obranu státu, zajišťování ochrany státních hranic nebo k plnění úkolů služby pořádkové policie nebo ochranné služby.

Vláda České republiky může při mimořádné situaci v rámci zajišťování ochrany státních hranic nebo při plnění úkolů služby pořádkové policie anebo ochranné služby

³⁹ Zákon č. 122/2012 Sb., ze dne 22. 3. 2012, kterým se mění zákon č.221/1999 Sb., o vojácích z povolání (ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 122/2012, s. 1856-1859. ISSN 1211-1244.

v rozsahu stanoveném legislativně povolát vojáky v činné službě k plnění úkolů Policie, pokud její síly a prostředky nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti státu.

Do služebního poměru k Armádě ČR může být přijat občan České republiky starší 18 let:

- a) který složil vojenskou přísahu,
- b) který vykonal základní nebo náhradní vojenskou službu,
- c) není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,
- d) je trestně bezúhonný,
- e) je zdravotně způsobilý k výkonu služby,
- f) splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.

Ministerstvo obrany stanoví vyhláškou:

- a) po dohodě s Ministerstvem zdravotnictví způsob posuzování zdravotní způsobilosti občanů pro povolávání do služebního poměru,
- b) kvalifikační předpoklady pro služební zařazení.

Kvalifikační předpoklady jsou stanovovány vyhláškou⁴⁰, která říká, že kvalifikačním předpokladem je stupeň vzdělání stanovený pro výkon služby v příslušném služebním zařazení. Pro výkon služby v příslušném služebním zařazení se stanoví toto minimální dosažené vzdělání v hodnostním sboru:

- mužstvo - střední vzdělání s výučním listem,
- poddůstojníci se stanovenou hodností desátník a četař - střední vzdělání s výučním listem,

⁴⁰ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Předpis č. 217/2010 Sb., vyhláška o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*. Praha: Ministerstvo obrany, 2010.

- poddůstojníci se stanovenou hodností rotný - střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- praporčíci se stanovenou hodností rotmistr, nadrotmistr, praporčík a nadpraporčík - střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- praporčíci se stanovenou hodností štábní praporčík - vyšší odborné vzdělání,
- nižší důstojníci - vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,
- vyšší důstojníci - vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,
- generálové - vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

3.2 Požadavky na přípravu vojáka armády ČR z pohledu profesního

Současná armáda požaduje mnoho specializací, tedy kombinaci různých předpokladů, znalostí, dovedností, kompetencí, a proto nelze hovořit o jednotném profilu vojenského profesionála, přesto můžeme definovat základní požadavky na vojáka, musí disponovat patřičnou kvalifikací, zároveň by měl být specialistou ve svém oboru a měl by splňovat vysoké morálně-etické požadavky.

Z psychologických předpokladů nezbytných pro úspěšný vzdělávací proces je podstatné, aby měl dostatečné intelektové předpoklady a schopnosti pracovat s informacemi, neboť ozbrojené síly využívají nejmodernější technologie, které jsou často složité na ovládnutí. Dnešní vojáci kromě pokrokové technologie musí být schopni vstřebat velké množství informací, rychle se rozhodovat, a to vše v nebezpečných podmínkách pod tíhou extrémní zátěže a stresu.

Specifika profesního vzdělávání v ozbrojených silách

Zvláštností profesního vzdělávání v ozbrojených silách je, že požadavky na specializaci od nejnižších technických až po velitelské funkce se zužují-zobecňují. Z toho vyplývá, že na nejnižších technických funkcích musí být špičkoví odborníci své specializace se získaným „drillovým chováním“ na bojišti. Od jisté úrovně velitelských funkcí se téměř zcela stírá diferenciací v požadovaných znalostech o taktice vedení moderní operace, technických znalostech a bojových a jiných systémech, a je žádoucí preferovat požadavek na zvyšování osobních dovedností a lidských kvalit. Pro přípravu

vojáků v nižších vojenských funkcích je profesní vzdělávání orientované na získávání konkrétních znalostí, schopností a dovedností. Příprava vojáků se specializací na velitelské a manažerské funkce je součástí tzv. celoživotního vzdělávání v systému kariérního růstu, pro univerzitní vzdělávání zůstává prostor na přípravu vojáků v nižších vojenských funkcích, ovšem odborně orientované na získávání znalostí, schopností a dovedností pro řízení malých jednotek.⁴¹

System profesní přípravy

Existují dva způsoby, jak se stát vojenským profesionálem. Přímí zájemci z volného trhu práce mohou uplatnit své civilní vzdělání přímo. Zájemci postoupí výběrové řízení, pohovor na krajském vojenském velitelství, nezbytnou zdravotní prohlídku, psychologické testy a testy tělesné způsobilosti. Psychodiagnostika se zaměřuje na vědomosti, obecnou inteligenci, specifické schopnosti, zájmy a osobnostní charakteristiky (charakter, temperament, motivace, hodnotová orientace).⁴² Druhým způsobem, jak se stát vojákem je cestou vojenského školství.

Osoby, které splní zákonem stanovené podmínky na profesionální vojáky, jsou zařazovány do základního tříměsíčního psychicky i fyzicky náročného výcviku, který v sobě zahrnuje nejdůležitější z tzv. vševojskové přípravy - informace a technické dovednosti, nezbytné pro působení v ozbrojených silách - fyzickou, technickou a psychologickou přípravu. Po absolvování základního výcviku absolvují vojáci další výcvik dle požadavků na výkon služebních míst podle zařazení. Po úspěšném absolvování základního výcviku voják skládá přísahu, po přijetí do služebního poměru je voják zařazen na tzv. systemizované místo.⁴³

Nižší hodnostní sbor rotmistrů a praporčíků vykonává úzce specializované štábní a technické funkce, v rámci své odbornosti pomáhá nadřízeným důstojníkům v komplexním řízení dané odbornosti. Vzdělávání hodnostního sboru odpovídá zaměření na úzkou specializaci.

⁴¹ HAVELKA, L. *Požadavky na přípravu vojenských profesionálů a trendy rozvoje STT*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 149-158. ISBN 978-80-904625-0-2.

⁴² DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 53 – 59. ISBN 978-80-7387-156-7.

⁴³ HALBERŠTÁT, L. *Možnosti realizace strategie celoživotního učení*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS ČR. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 42-51. ISBN 978-80-904625-0-2.

Důstojníci jsou připravováni studiem na vysoké škole, kde získávají vzdělání využitelné i v případě druhé, civilní kariéry. K výkonu služby v hodnostním sboru vyšších důstojníků je potřeba absolvovat kurz pro vyšší důstojníky nebo jeho ekvivalent, ale na vybraných systemizovaných místech také kurz Generálního štábu.⁴⁴

3.2.1 Motivace ke vzdělávání

Vojáci a občanskí zaměstnanci Ministerstva obrany se během služebního či pracovního poměru profesně rozvíjejí vzděláváním, výcvikem, praxí i kariérně.⁴⁵

Ministerstvo obrany motivuje vojáky k dalšímu rozvoji zejména kariérním řádem, který stanovuje pravidla výběru pro přijetí do služebního poměru, definuje přípravu na výkon služby, definuje pravidla pro jmenování do vyšší vojenské hodnosti, požadavky na zařazování v rámci systemizovaných míst a požadavky na zvyšování kvalifikace.

System řízení kariér je důležitým článkem motivace pro zaměstnance na straně jedné a důležitým nástrojem optimálního využití lidského potenciálu resortu Ministerstva obrany České republiky v souladu s jeho potřebami na straně druhé. Podstatou řízení kariéry je plán osobního rozvoje vojáka zpracovaný přímým nadřízeným na základě objektivního hodnocení výkonu a potenciálu podřízeného. Základní kariérou je kariéra velitelská jako souhrn služby na velitelských, štábních a pedagogických systemizovaných místech, včetně působení v zahraničí a nasazení ve vojenských operacích.⁴⁶ V kategorii vyšších důstojníků a generálů se předpokládá kariérní postup bez ohledu na původně získanou odbornost za předpokladu dosažení příslušného vzdělání a odpovídajících manažerských a osobnostních předpokladů.

⁴⁴ PERNICA, B. *Struktura vojenských hodností v letech 1989-2009: Příliš mnoho důstojníků?* [online]. 2009

[cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/images/id_3878_4000/3538/vr2009_4.pdf.

⁴⁵ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. Dokument schválen usnesením Vlády ČR č. 369 ze dne 18. 5. 2011.

⁴⁶ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. Dokument schválen usnesením Vlády ČR č. 369 ze dne 18. 5. 2011.

3.3 Příprava vojáka v rámci vojenského školství

Vojenské školství prošlo v posledních desetiletích zásadní proměnou obdobně jako armáda. V éře masových armád činilo z ozbrojených sil jednu z největších výchovných a vzdělávacích institucí ve společnosti. V současnosti armáda funguje po více než 20 letech transformace v 10krát menších početních stavech než Československá lidová armáda. Jak změna těchto proporcí, tak i změna účelu ozbrojených sil musela mít vliv na organizaci vlastního subsystému zajišťujícího pro ozbrojené síly vojenský personál. Profesionalizace armády znamenala restrukturalizaci vojenského školství. Cílem bylo zajistit, aby struktury a kapacity škol byly úměrné velikosti obsluhovaného systému.

Jednou z důležitých specifíků vojenského školství odlišujících od civilních organizací a škol je orientace přípravy vojenského personálu nejenom na konkrétní služební zařazení vyjádřené jeho odborností, ale také na roli vojáka v organizační hierarchii, ta je vyjádřena jednak hodností a příslušností k příslušnému hodnostnímu sboru, jednak v organizační hierarchii, tedy stupni velení/řízení ozbrojených sil.⁴⁷

Vojenské školství tvoří soustavu vojenských škol, tj. institucí zřizovaných a zpravovaných v působnosti Ministerstva obrany České republiky, které mohou, ale také nemusí být součástí ozbrojených sil, poskytující vzdělávání a výchovu zaměřenou na získání znalostí a dovedností potřebné pro výkon vojenské služby. Primárním cílem vyučování je získat požadované penzum zkušeností pro výkon služebního zařazení v ozbrojených silách, specifika takového zařazení nelze získat jinde, než právě v ozbrojených silách.

V současných podmínkách má vojenské školství/stát monopol na přípravu vojáků pro službu ve vlastních ozbrojených silách. Monopol existuje v případě vojenského výcviku, v jiných formách přípravy (jazyková, vzdělávání vojenských profesionálů) může být potenciál oslaben, neboť tyto formy přípravy mohou realizovat vojenské i nevojenské školy.

⁴⁷ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1. vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 67. ISBN 978-80-86729-72-5.

3.4 Soustava vojenských škol

Armáda ČR má ve své působnosti jednu střední školu, Vojenskou střední školu a Vyšší odbornou školu Ministerstva obrany v Moravské Třebové. Zde se studentům dostane všeobecného vzdělání se zaměřením na výpočetní techniku a jazyky. Vojenská střední škola má ve své nabídce také samostatné jazykové kurzy, které jsou zakončeny zkouškou dle normy STANAG. Dále je možné zde absolvovat kurz výpočetní techniky, kde je možnost získat evropský doklad o počítačové gramotnosti.

V České republice existuje možnost získání vojenského vzdělání na dvou vysokých školách, Univerzitě obrany v Brně, dále je příležitost studia vojenského oboru při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Po sloučení tří vojenských vysokých škol vznikla 1. září 2004 Univerzita obrany v Brně. Přípravuje vojenské profesionály, budoucí důstojníky Armády České republiky pro zabezpečení bezpečnosti a obrany státu. Zrod Univerzity obrany znamenal výrazné posílení univerzitního charakteru vojenského vysokoškolského vzdělávání. Univerzita obrany je jediná vojenská vysoká škola v České republice, která zajišťuje přípravu vojenských profesionálů pro potřeby Armády České republiky a civilních studentů, zejména ve prospěch bezpečnostního systému státu, obranného a bezpečnostního průmyslu a veřejné správy. Absolventi univerzity jsou připraveni pro působení v jednotkách zahraničních misí a v rámci aktivit NATO.⁴⁸

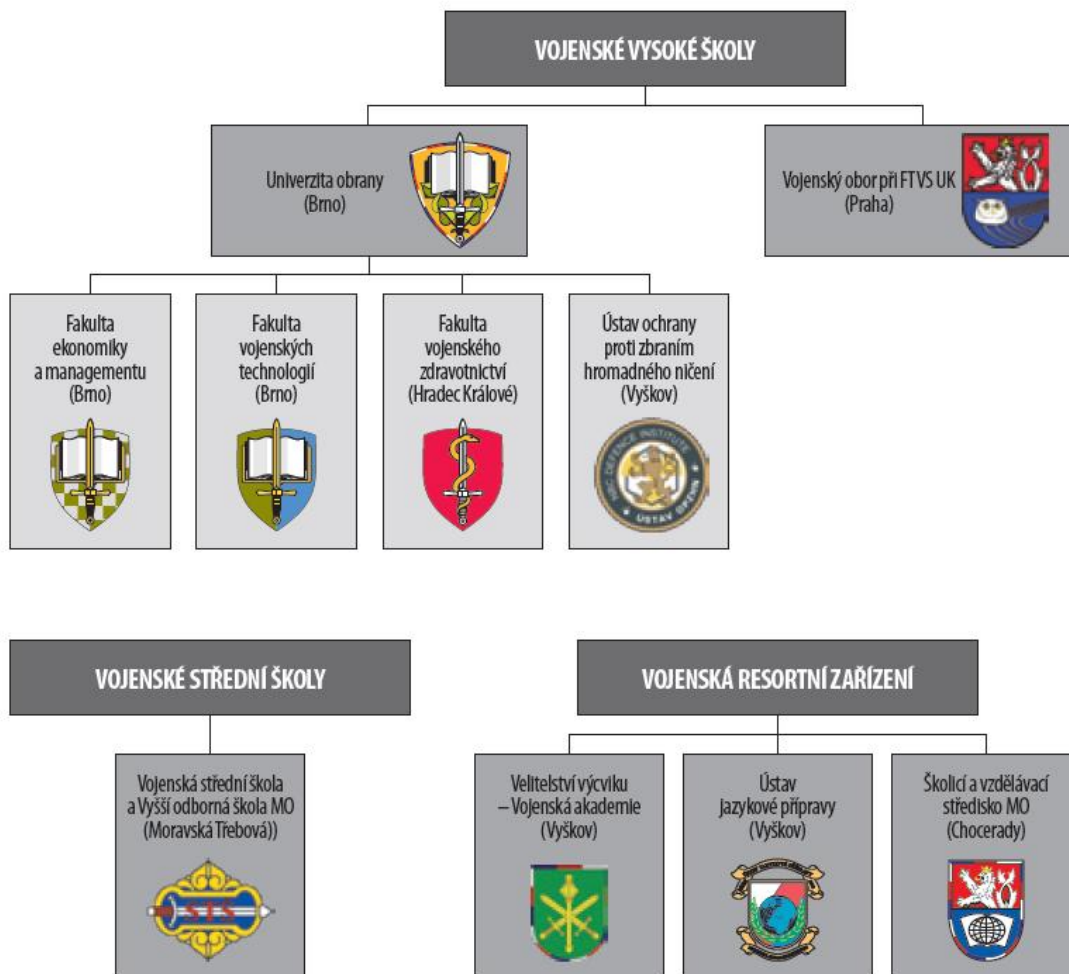
Absolventi mají všeobecně koncipovanou formu vzdělání, nejsou vzdělávání pouze ve vojenských odbornostech využitelných pouze pro službu v armádě, ale kurikulum obsahuje všeobecné předměty umožňující možnost širšího uplatnění v civilním sektoru. Tímto se studium na Univerzitě obrany v Brně stalo konkurenceschopnějším v porovnání s jinými vysokými školami. Univerzita nabízí akreditované bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy, jejichž zaměření je vojenské, vojensko-manažerské, ekonomické, technické a zdravotnické, programy celoživotního vzdělávání. Oddělením výcviku od teoretické přípravy se vytváří širší

⁴⁸ UNIVERZITA OBRANY. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.unob.cz/fem/uchazec/Documents/Brozura_2013_2014-informace%20pro%20uchazece.pdf.

prostor pro kultivaci osobnostních a intelektuálních parametrů vojenského profesionála“.⁴⁹

Vzdělávací instituce v resortu Ministerstva obrany jsou znázorněny v následujícím obrázku:

Obrázek 2 Organizační struktura vojenských škol



Zdroj: Ministerstvo obrany ČR⁵⁰

⁴⁹ UNIVERZITA OBRANY. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.unob.cz/fem/uchazec/Documents/Brozura_2013_2014-informace%20pro%20uchazece.pdf.

⁵⁰ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Ročenka 2011*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Odbor komunikace a propagace MO, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7278-579-7.

Další profesní vzdělávání zaměstnanců v resortu Ministerstva obrany zabezpečují tyto vzdělávací instituce:

- Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově.
- Ústav jazykové přípravy Vyškov.
- Školící a vzdělávací středisko Chocerady.

S integrací vojenského školství do jedné střední a jedné vysoké školy se zároveň změnilы podmínky, ve kterých vysoké školství fungovalo. Vojenské školy přestaly být páteří systému doplňování personálu a minimálně Vojenská škola v Moravské Třebové je dnes spíše doplňkem systému.⁵¹

Náklady na vojenské školství se podařilo procesem restrukturalizace snížit přibližně o jednu třetinu ve srovnání s výchozím stavem, nadále jsou považovány za vysoké. To platí zejména s ohledem na počty studentů, resp. úspěšné studenty, skutečností zůstává, že 20-30 % studentů nastupujících do prvních ročníků vysoké školy nedokončí bakalářské studium.⁵²

V posledních letech sílí hlasy, zda nepozměnit stávající systém ve směru cíleného náboru studentů na jiných vysokých školách za použití podpory vysokoškolského studia vojáků prostřednictvím stipendií. Tento model by prakticky znamenal, že budoucí vojenští profesionálové absolvují civilní vysokoškolské vzdělání doplněné o studium vojenských disciplín v gesci vojenského školství.

3.5 Požadavky na celoživotní vzdělávání příslušníků armády ČR

Koncept celoživotního vzdělávání vojáků nabył důležitosti procesem profesionalizace armády, u vojáků se nepředpokládá na rozdíl od dob minulých, že setrvají na stejné či obdobné pozici podstatnou část své kariéry, stejně jako se nepředpokládá působení v armádě po celou dobu pracovní dráhy, většina vojáků z povolání zahajuje po skončení výkonu vojenské profese druhou pracovní dráhu v civilním sektoru. Navíc platí, že stále se měnící, dynamické prostředí Armády České

⁵¹ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: Prvních pět let*. 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 47. ISBN 978-80-86729-72-5.

⁵² PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 82. ISBN 978-80-86729-72-5.

republiky vyžaduje neustálé zvyšování kvalifikace a získávání nových kompetencí pro výkon vojáka.

Koncept celoživotního vzdělávání v rámci Ministerstva obrany není striktně vymezen strategickým dokumentem celoživotního vzdělávání v resortu, nicméně koncept celoživotního vzdělávání je zakomponován do řady klíčových dokumentů a vzdělávací politiky Ministerstva obrany.

Zakotvení celoživotního vzdělávání je možné nalézt v Koncepti výstavby profesionální Armády ČR⁵³, ve které je zapracována ambice, aby se Armáda České republiky stala učící se organizací, což mělo sloužit jako jeden z motivačních prostředků ke službě v armádě.

Podle koncepce vzdělávání⁵⁴ a přípravy personálu soustava celoživotního vzdělávání je tvořena:

- středním vzděláváním,
- vyšším odborným vzděláváním,
- vysokoškolským univerzitním vzděláváním,
- odbornou přípravou.

Dalším dokumentem aplikující principy celoživotního vzdělávání je Dlouhodobá vize Ministerstva obrany⁵⁵, která garantuje rozvoj profesních, odborných a lidských kvalit v souladu s potřebami resortu Ministerstva obrany České republiky, taktéž za účelem uplatnění personálu po ukončení jeho aktivní služby. Celoživotní vzdělávání personálu je umožněno příslušníkům resortu ministerstva, je pojímáno jako proces bezprostředně spjatý s kariérním řádem a systemizací funkcí se zohledněním jeho motivačního aspektu.

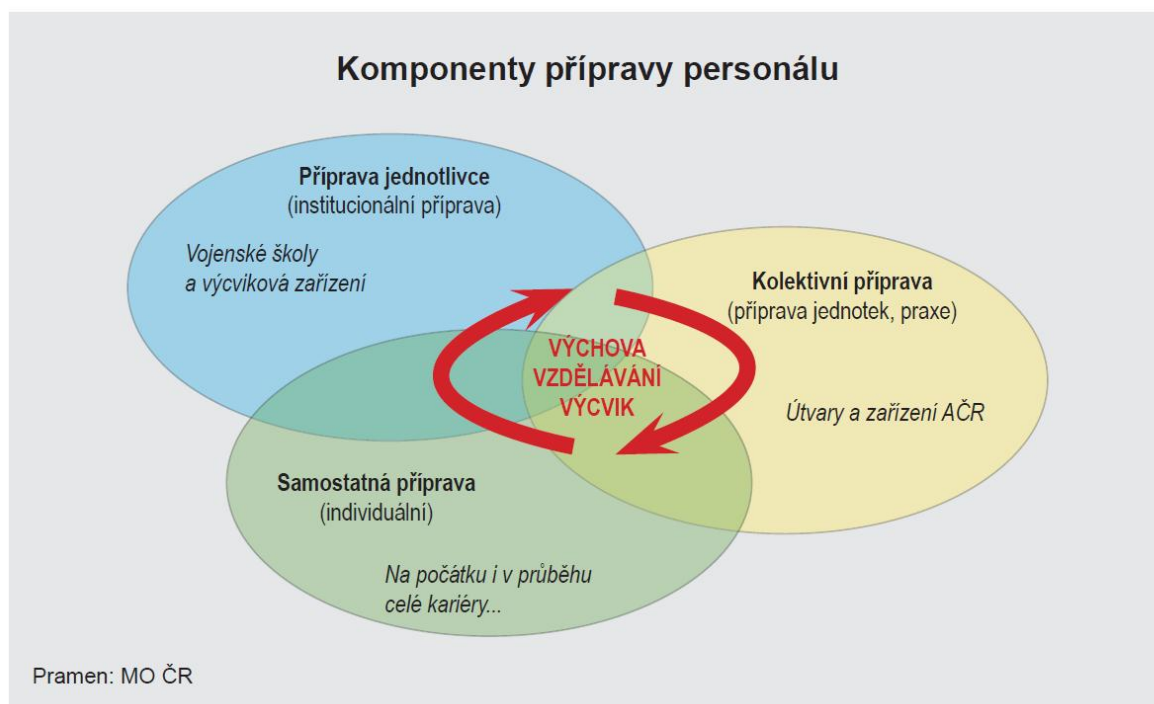
⁵³ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace ozbrojených sil ČR*. A-report, Zvláštní číslo, 2002. ISSN 1211-801X.

⁵⁴ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Aktualizace koncepce vzdělávání a přípravy personálu MO na období 2009-2013*. Praha: MO-Sekce personální, 2008 (2008/7542).

⁵⁵ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Dlouhodobá vize Ministerstva obrany*. Praha: MO ČR, 2008. Přijato vládním usnesením ze dne 23. července 2008 č. 908.

Klíčový dokument Armády ČR tzv. Bílá kniha o obraně označuje soustavu celoživotního vzdělávání jako základ celého systému přípravy personálu tvořené akreditovaným vzděláním a profesní přípravou.⁵⁶

Obrázek 3 Komponenty přípravy personálu MO



Zdroj: Ministerstvo obrany ČR⁵⁷

Příprava personálu je založena na principech celoživotního vzdělávání ve třech základních komponentách, přípravy jednotlivce ve vzdělávacích institucích, samostatné přípravy individuální a kolektivní přípravy jednotek v praxi.

⁵⁶ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. Dokument schválen usnesením Vlády ČR č. 369 ze dne 18. 5. 2011. s. 84. ISBN nevedeno.

⁵⁷ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. Dokument schválen usnesením Vlády ČR č. 369 ze dne 18. 5. 2011, s. 84. ISBN nevedeno.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI A ZDROJE INFORMACÍ

Diplomová práce vychází z řady literárních zdrojů. Především se jedná o knižní publikace, uvedené v části Seznam literárních zdrojů, dále interní dokumenty Ministerstva obrany (Bílá kniha o obraně, ročenky, vyhlášky, předpisy), strategické dokumenty (Dlouhodobá vize Ministerstva obrany, Koncepce vzdělávání apod.), resortní periodika (Vojenské rozhledy), materiály dostupné na webových stránkách Ministerstva obrany, Univerzity obrany a dalších institucí.

Výzkum je realizován prostřednictvím kvalitativní metody analýzy dokumentů, analýzy statistických dat, analýzy názorů expertů. Využívá technik analýzy, syntézy a komparace dat.

Analýza požadavků na profesní vzdělávání příslušníků Armády ČR z pohledu střednědobého časového horizontu je realizována prostřednictvím metody SLEPT.⁵⁸⁵⁹ SLEPT analýza⁶⁰ analýza představuje komplexní pohled na široké okolí organizace zkoumáním sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů. Účelem analýzy je definovat stávající stav, především však jde o prognózu trendů do budoucnosti. Konkrétně jde o tyto faktory:

- Sociální faktory. Demografické faktory – velikost populace, věková struktura, pracovní preference. Charakteristiky trhu práce. Sociálně-kulturní aspekty. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost.
- Legislativní faktory. Existence a funkčnost podstatných zákonných norem.
- Ekonomické faktory. Základní hodnocení makroekonomické situace. Přístup k finančním zdrojům.

⁵⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2.přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 16-21. ISBN 80-7179-367-1.

⁵⁹ KEŘKOVSKÝ, M. *Pragmatický přístup ke strategické analýze*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20].

Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C01.html>.

⁶⁰ SLEPT analýza se označuje také v literatuře jako PEST, PESTEL apod., metodologie je totožná.

- Politické faktory. Hodnocení politické stability – bezpečnostních faktorů. Hodnocení externích vztahů – zahraniční konflikty, regionální nestabilita, změny ve vojenských intervencích.
- Technologické faktory. Rychlost realizace nových technologií v oboru.

Metodika pro tvorbu SLEPT analýzy je obecná, analýza se v diplomové práci zaměřuje na ty faktory, které se bezprostředně dotýkají činnosti Armády České republiky, zejména politiky vzdělávání, konkrétně profesní přípravy vojenských profesionálů z pohledu potřeb budoucnosti.

Výstupem SLEPT analýzy je tzv. SWOT analýza⁶¹, tedy diagnostika silných a slabých stránek Armády ČR, výpis příležitostí a hrozeb, které na organizaci působí z vnějšího prostředí.

⁶¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2.přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 91-95. ISBN 80-7179-367-1.

5 SLEPT ANALÝZA

5.1 Faktory sociální

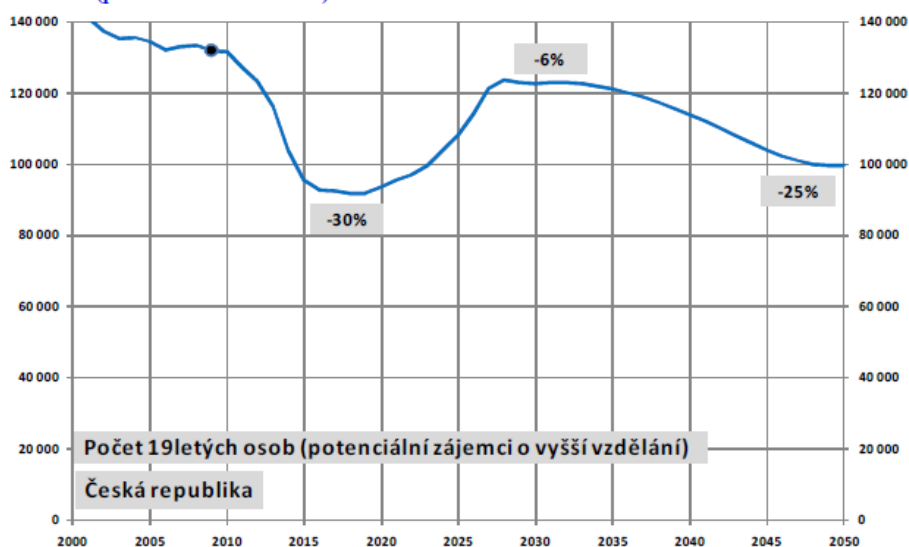
5.1.1 Demografické faktory

Klíčovým faktorem rozvoje lidských zdrojů je zajištění dostatečného počtu kvalitních osob pro výkon profese vojáka. Na základě obecných demografických vývojových trendů snižování počtu dětí a mladistvých a naopak nárůstu starších věkových skupin, je zřejmé, že z pohledu střednědobého i dlouhodobého časového horizontu bude obtížné zajistit dostatečnou základnu pro nábor vojenských profesionálů.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj devatenáctiletých osob v rekručním věku v populaci ČR od roku 2000 s projekcí do roku 2050.

Graf 3 Vývoj počtu 19 letých osob v ČR, 2000-2050

Obrázek 13: Očekávaný vývoj počtů 19letých osob v ČR a odchylek od počtu k 1. 7. 2009 (v %) (průměr variant ČR a NL)

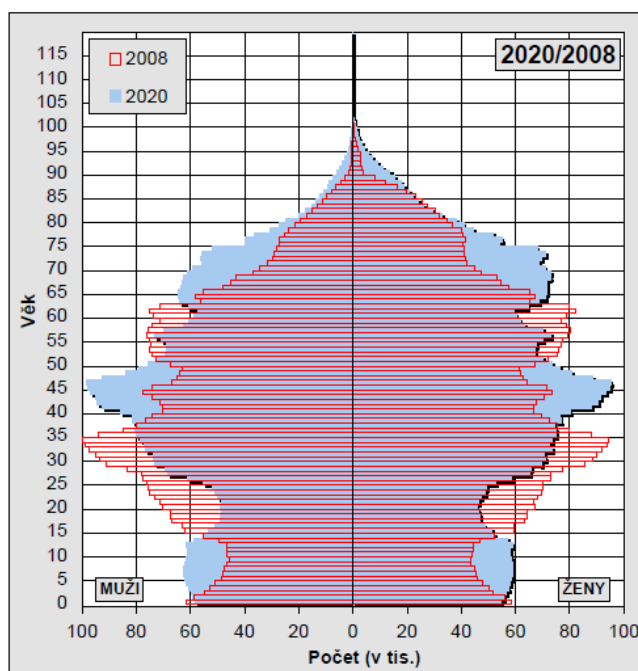


Zdroj: Kol. Autorů⁶²

⁶² KOL. AUTORŮ. *Prognóza lidského kapitálu obyvatelstva ČR do r. 2050. Ústav pro informace ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2010, s. 31. ISBN 978-80-245-1576-2.

V letech 2015 až 2020 bude v populaci nejnižší počet mladistvých v rekručním věku 18-19 let, a to až o 30% méně ve srovnání s rokem 2008. Tímto by mělo být dosaženo „dna“ úbytku potenciálních uchazečů o vojenské povolání, nicméně i přes narůstající trend do roku 2030 v následujících 35 letech podle prognóz nebude více zájemců ve srovnání s obdobím 2000-2008. Demografickou strukturu s výhledem do roku 2020 můžeme analyzovat v následujícím grafu:

Graf 4 Demografická struktura obyvatelstva ČR v roce 2008 a 2020



Zdroj: Burcin, B., Kučera, T.⁶³

Počty potenciálních nově vstupujících osob na trh práce (15-25 let) zásadně poklesnou. Podíl obyvatel ve věkových skupinách 0 - 19 let se snižuje mezi roky 2005 – 2020 z 21 % na 18,3 %, podíl obyvatelstva v produktivním věku (20 – 64 let) se ve stejném období sniží z 64 % na 61,4%. Naopak s ohledem na stárnutí obyvatelstva a přechodu do důchodového věku silných poválečných ročníků dojde ke zvýšení podílu populace starší 65 let z 14,1 % na 20,3 %.⁶⁴

⁶³ BURCIN, B., KUČERA, T. *Prognóza populačního vývoje ČR na období 2008-2070, závěrečná výzkumná zpráva, textová část*. Praha: FF UK, 2010, s. 23. ISBN neuváděno.

⁶⁴ BURCIN, B., KUČERA, T. *Prognóza populačního vývoje ČR na období 2008-2070, závěrečná výzkumná zpráva, textová část*. Praha: FF UK, 2010, s. 22-25. ISBN neuváděno.

Podle analýz Ministerstva obrany České republiky bude počet vojáků v následujících 10 letech klesat, z armády budou odcházet vojáci, kteří před dvaceti lety vstupovali do služebního poměru vojáka v době populační vlny tzv. Husákových dětí (věková kohorta 40 – 50 let v roce 2020)⁶⁵, při stávajícím demografickém vývoji bude obtížné je nahradit.

5.1.2 Dostupnost pracovní síly pro armádu ČR

Vojenské profesionály lze získat v zásadě dvěma způsoby, a to najmutím na trhu práce vztahem v zaměstnaneckém vztahu vůči státu v rámci služebního poměru, nebo jeho přípravou k výkonu vojenské služby na požadovaných systémových místech ve vojenském školství. Setrvávání personálu v zaměstnaneckém vztahu se označuje jako retence a získávání zájmu o zavázání se a následné zavázání se vůči státu v pracovním/služebním poměru jako rekrutace.

Možnost získávat lidské zdroje pro službu vojenských profesionálů na volném trhu je důsledkem přechodu na plně profesionální ozbrojené síly. Armáda se již nemusí spoléhat na tradiční způsob doplňování personálu z vojenských škol, ale z důvodu dosažení co nejvyšší pohotovosti k plnění úkolů lze volit efektivnější způsob získávání personálu přímo z trhu práce. Tito zaměstnanci přicházejí již s určitou vstupní kvalifikací (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, jazykové předpoklady a další kompetence), využitelnou více či méně pro výkon vojenského povolání jako specifické profese, nezbytné penzum potřebných znalostí a dovedností pro výkon vojenské služby si doplňují v rámci vojenského školství, kde má stát/ozbrojené síly monopol.

Získávání zájemců o výkon profese vojáka je složitý proces vyžadující dlouhodobé marketingové působení a komunikaci s veřejností. Zájem o vstup do služebního poměru projevuje podle průzkumu motivace rekrutačních zdrojů pouze omezená část mužské populace, o službu na deset a více let čtyři procenta, o službu na pět let šestnáct a půl procenta.⁶⁶ Pouze malá část obyvatelstva v rekrutačním věku naplňuje stanovené předpoklady pro vstup do ozbrojených složek. Zdravotní

⁶⁵ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012, s. 42-47. ISBN 978-80-86729-72-5.

⁶⁶ ŠVEHLÍK, L., HRUŠKA, M. *Možnosti zabezpečení potřeb ozbrojených sil ČR lidskými zdroji (2006 – 2015)*. Dílčí studie vědeckého úkolu ÚSS/2005- S-40. Brno, 2005. ISBN neuvedeno.

předpoklady pro povolání do služebního poměru splňuje dlouhodobě asi 37,5% populace, osobnostní předpoklady 18,6% populace, zájem o vojenské povolání projevuje průměrně 10% celého populačního ročníku.⁶⁷ Pro představu: zdroje pro přijetí do hodnostních sborů tvoří v případě 90 tisíc osob v populačním ročníku (což lze demograficky předpokládat přibližně od r. 2013 do r. 2016) celkem 1911 osob, z toho pro důstojnické profese 571, pro praporčické 867, rotmistrovské 473.⁶⁸

Vstup početně slabých ročníků 80. let minulého století na trh práce pravděpodobně bude svázán se zájmem zaměstnavatelů o tuto kategorii absolventů. Ministerstvo obrany České republiky reaguje na předpokládaný vývoj cílenými marketingovými programy, jejich úspěšnost bude záviset na celkové situaci na trhu práce.

5.1.3 Sociálně – kulturní aspekty

Pracovní zvyklosti – změna volby a řízení kariér

Vojenský profesionál vstupuje do vojenské kariéry za tím účelem, aby ji následně mohl završit v civilním sektoru.⁶⁹

Opuštění modelu celoživotního zaměstnávání, na základě zákona č. 221/1999 Sb.,⁷⁰ zkrátilo průměrný životní kariérový cyklus vojáka. Z tradičně celoživotních povolání v hodnostních sborech praporčíků a důstojníků se stala povolání vykonávaná na smluvně dohodnutou dobu. Většina vojenských profesionálů po ukončení vojenské služby mění vojenskou službu za povolání civilní, ať již podobného charakteru či zcela odlišného. V některých případech bývalí vojenští profesionálové využívají předchozího vzdělání a získaných zkušeností, jindy je očekává rekvalifikace a hendikep nováčka

⁶⁷ KOL. AUTORŮ. *Vojenský profesionál v měnícím se světě 21. století*. 1.vyd. Praha: MO ČR – Avis, 2007, s. 75-82 ISBN 978-80-7278-416-5.

⁶⁸ KOL. AUTORŮ. *Vojenský profesionál v měnícím se světě 21. století*. 1.vyd. Praha: MO ČR – Avis, 2007, s. 75 – 82. ISBN 978-80-7278-416-5.

⁶⁹ ZŮNA, P. *Příprava personálu v resortu MO ČR: na prahu systémových změn*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS ČR. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 26-35. ISBN 978-80-904625-0-2.

⁷⁰ Zákon č. 219/1999 Sb., ze dne 14. 9. 1999 *o ozbrojených silách České republiky ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 76/1999. S. 3693-3703. ISSN neuvedeno.

v zaměstnání vůči stejně starým, ale i mladším pracovníkům pohybujícím se v daném segmentu trhu práce.⁷¹

Z řad představitelů Ministerstva obrany České republiky zaznívají k otázce druhé kariéry odlišné názory, ačkoliv se shodnou na základním faktu, že je nezbytné, aby vojenské vzdělávání zahrnovalo kurikulum umožňující vojenským profesionálům plynulý přechod do civilních zaměstnání. Oproti názoru, že koncept celoživotního vzdělávání umožňující vojákům plynulý přechod do civilních profesí je dnes již naplněn nejenom dostatečnou nabídkou vzdělávacích programů, ale zároveň silnou motivací samotných vojáků o zvyšování kvalifikace v oborech s aplikací v civilním sektoru, se setkáváme s konstatováním, že tento koncept není do praxe ještě dostatečně implementován.

Příprava vojenských profesionálů oscilovala v minulosti mezi dvěma mezními typy vzdělávání, přípravou zaměřenou pouze na výkon funkce (převaha konkrétních dovedností na úkor související přípravy), jako tomu bylo v minulosti s orientací na přípravu vojenskou-odbornou, a rozšířeného vzdělávání způsobem, který umožňuje připravovat všestranně včetně souvisejících oblastí vzdělávání. Zatímco v minulosti převládala tendence k úzké přípravě vojenských profesionálů, současnost nastoluje požadavek přizpůsobit záměry vzdělávací politiky aktuálním podmínkám.⁷²

Lze říci, že velká část příslušníků ozbrojených sil České republiky očekává od vzdělávacích a výcvikových institucí resortu takové obsahy přípravy, které je vybaví kvalifikací s akreditací a certifikací platnou i v civilním sektoru pro druhou kariéru. Do budoucna bude nezbytné více naplňovat předpoklad druhé kariéry vojenských profesionálů formou odpovídajících programů. Pomíjení této potřeby dříve či později vyvolá nutnost řešit otázku rekvalifikací, poskytování adekvátního vzdělání před odchodem mimo činnou službu.

⁷¹ HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V., FOLTIN, P. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* [online]. 2011 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-1_2011.pdf.

⁷² KRČ, M. *Je ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů nutné?* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

Postavení bezpečnostních elit ve společnosti

Ochota vstupovat do ozbrojených složek je ovlivněná vnímáním služby vojenského profesionála u široké veřejnosti. Podle výzkumu se tzv. bezpečnostní elity pohybují na okraji české společnosti. Při dalším prohlubování izolace se mohou ozbrojené síly stát pro společnost skutečným problémem. To by ohrozilo proces profesionalizace ozbrojených sil, neboť by mohlo dojít k dalšímu propadu zájmu o službu v armádě a zpomalil by se personální pohyb uvnitř Ministerstva obrany.⁷³

5.1.4 Vzdělávací politika, trendy v oblasti vzdělávání

V důsledku dynamického, rychle se měnícího prostředí 21. století se vyvíjí vzdělávací koncepty tak, aby odpovídaly ekonomickým, sociálním i politickým změnám ve společnosti. Tyto změny se bezprostředně dotýkají bezpečnostních složek.

K nejvýznamnějším konceptům vzdělávání se řadí tzv. celoživotní učení, které implikuje vzdělávání dlouhodobé, kontinuální, neboli učení, které se stává trvalou součástí života každého jednotlivce. O konceptu celoživotního učení v teoretickém kontextu se zmiňuje kapitola 1.2 této práce, v kontextu resortu Ministerstva obrany České republiky pak v kap. 3.5.

S konceptem celoživotního učení souvisí základní požadavek kompatibility vzdělávací soustavy České republiky včetně vojenského školství s členskými zeměmi EU a NATO. K realizaci požadavku se Ministerstvo obrany zavázalo vytvořit řízený systém přístupný a kompatibilní se vzdělávacími systémy států NATO, EU a vzdělávacím systémem České republiky.

Požadavky na vzdělávací metody a techniky

V důsledku změn technologických (implementace moderních technologií do vojenských operací), politických (změny ve vedení bojové činnosti), sociálních (požadavky na kvalifikační profily vojáků) se zásadním způsobem mění požadavky na využívání různých vzdělávacích metod a technik ve výuce. Konkrétní analýza těchto požadavků je součástí textů návazných kapitol.

⁷³ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. 1. vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012. ISBN 978-80-86729-72-5.

Změna kurikula umožňující cestu na civilní trh práce

O zásadní změně kurikula vzdělávacích programů vojenských profesionálů s ohledem na potřebu tzv. druhé kariéry bylo konstatováno v kap. 4.1.

Současné diskuse k této otázce jsou uzavírány shrnutím o nezbytnosti dále vypracovat mechanismus kontinuálního zkvalitňování studijních programů tak, aby co nejlépe připravovaly budoucí důstojníky a praporčíky na vojenskou kariéru při zachování obecného jádra kurikula otevírajícího cestu na civilní trh práce po ukončení vojenské služby.

Splnění uvedeného předpokladu znamená, že vojenské školy budou garantem účelné a kvalitní přípravy budoucích vojenských profesionálů, stejně jako garantem interakce s evropskou sítí vojenských škol. Tímto by školy měly zároveň zajišťovat rekrutaci jednotlivců, jejichž schopnosti a osobnostní profil budou naplňovat požadavky kladené na úspěšné vojenské profesionály, a to ještě ve věku, kdy lze formovat i vývoj jejich osobnosti⁷⁴.

5.2 Faktory legislativní

Systému vzdělávání se bezprostředně dotýká změna řízení kariér vojenských profesionálů v letech 2012-2013, proces řízení kariéry po implementaci změn je úzce provázán s přípravou a vzděláváním.

Jedním z hlavních principů je postup v kariéře na základě doby výkonu služby ve služebním zařazení. Dalším principem je jmenování do vyšší vojenské hodnosti na základě komisionálního posouzení kvalit vojáka. Tímto způsobem by mělo dojít k objektivnějšímu výběru vhodných kandidátů na postup do vyšší vojenské hodnosti, a tím zpravidla i do vyššího služebního zařazení. S tímto postupem bude také spojeno vyšší platové ohodnocení tak, aby byl postup v kariéře pro vojáka motivační.⁷⁵

„Hodnost bude svázána s funkcí a platem. Zavede se institut rozhodné doby na funkci. Každý voják bude moci strávit na funkci jenom určitý počet let. Rok před

⁷⁴ FOLTIN, P. HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* Vojenské rozhledy, 2011, roč. 20, č. 1, s. 60-70. ISSN 1211-1244.

⁷⁵ ŠULC, F. *Bílá kniha a příprava na obranu státu*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

uplynutím rozhodné doby proběhne komisionální výběr, kterého se budou účastnit kandidáti na povýšení. Do výběru bude povinně vstupovat každý voják, který splní stanovené podmínky. Komise, která bude složená z vojáků ve vyšší hodnosti, než jsou kandidáti, a která nebude podřízena veliteli, do jehož podřízenosti bude prováděn výběr, doporučí nejvhodnější kandidáty. Základem pro rozhodování komise bude služební hodnocení. Vojáci, kteří budou navrženi na povýšení ve funkci, budou mít čas na to, aby si doplnili požadavky k zařazení. Pak teprve budou ustaveni do nové funkce. Cílem je minimalizovat subjektivní vlivy na povyšování a maximálně zvýšit transparentnost (například seznam hodnocených a návrhy komise budou zveřejňovány na interním komunikačním portálu). Maximální doba výkonu funkce bude záviset na konkrétní vojenské odbornosti. Úloha velitelů bude spočívat ve zpracování služebního hodnocení a formulaci návrhu dalšího služebního postupu.“ Výňatek dopisu všem vojákům k zavedení kariérního řádu a novému systému odměňování (Alexandr Vondra, ministr obrany ČR a armádní generál Vlastimil Pícek, náčelník Generálního štábu AČR).⁷⁶

Takto pojatý kariérní řád vylučuje dosud kritizovanou povyšovací nejistotu a stanovuje přísná, vymahatelná hlediska a podmínky průběhu služby každého vojáka. Přehledně a srozumitelně definuje vzdělání, výchovu, výcvik, operační zkušenosti, které jsou nezbytné pro zařazení na určitou funkci a pro povýšení do určité hodnosti.

5.3 Faktory ekonomické

Významným faktorem bezprostředně ovlivňujícím personální zabezpečení profesionálních ozbrojených sil jsou dostupné finanční zdroje. Ministerstvo obrany jakožto instituce plně závislá na veřejných zdrojích rozpočtu je přímo úzce svázaná s ekonomikou státu. Možnosti uspokojení požadavků armády limituje především velikost a struktura HDP, výkonnost národního hospodářství, politická rozhodnutí, a také závazky vyplývající z členství v NATO a EU.⁷⁷

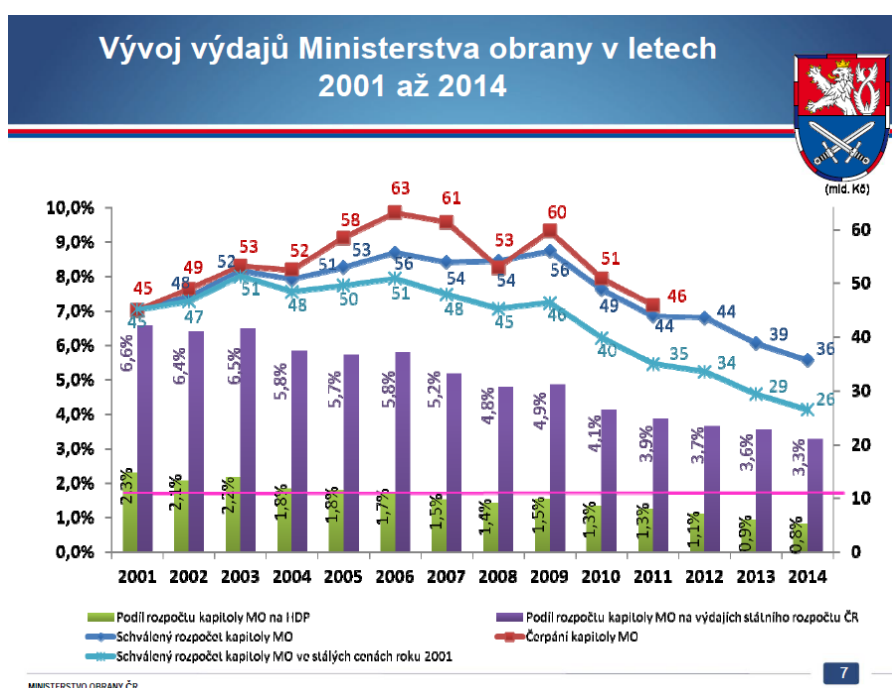
⁷⁶ SCRIBD (the world's digital library). [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

⁷⁷ MAZALOVÁ, V. *Strategické dokumenty ČR a jejich reflexe v oblasti finančních zdrojů pro potřeby ozbrojených sil*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0k7kjYb31xgJ:www.defenceandstrategy.eu/file>

Ekonomická situace České republiky se v důsledku krize, trvající od roku 2008 zhoršuje, což vede především ke zvýšení deficitu veřejných rozpočtů a následně přijímání úsporných opatření ve státním rozpočtu, opatření postihlo i rozpočet Ministerstva obrany České republiky.

Podíváme-li se na dlouhodobý vývoj rozpočtu Ministerstva obrany⁷⁸, vidíme, že se rozpočet Ministerstva obrany České republiky každoročně snižuje v ukazatelích podílu rozpočtu resortu na HDP i podílu rozpočtu na výdajích ČR.⁷⁹

Graf 5 Vývoj výdajů Ministerstva obrany v letech 2011 až 2014



Zdroj: Česko⁸⁰

manager/files/file.php%3Ffile%3D6268+MAZALOV%C3%81,+V.+Strategick%C3%A9+dokumenty+%C4%8CR+a+jejich+reflexe+v+oblasti+finan%C4%8Dn%C3%ADch+zdroj%C5%AF+pro+pot%C5%99e+by+ozbrojen%C3%BDch+sil&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

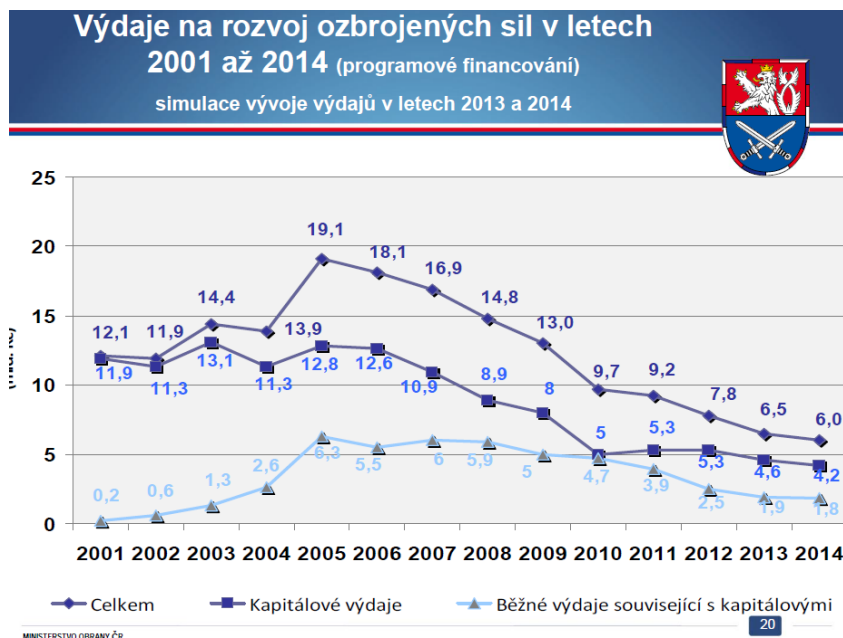
⁷⁸ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>

⁷⁹ Vojenské výdaje lze v obecném slova smyslu chápat jako rozsah spotřeby vojenského sektoru.

⁸⁰ ČESKO. *Státní rozpočet ČR na rok 2012 – kapitola 307 Ministerstvo obrany*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>.

Výdaje Ministerstva obrany na rozvoj ozbrojených sil vykazují tentýž trend postupného poklesu, viz následující graf.

Graf 6 Výdaje na rozvoj ozbrojených sil v letech 2011-2014



Zdroj: Česko⁸¹

Celospolečenský dopad snižování výdajů na rozvoj ozbrojených sil je v konečném efektu značně negativní, protože v důsledku útlumu investičních programů vedou rozpočtové škrty k zastarávání technické vybavenosti Armády České republiky a ke ztrátě jejich plánovaných schopností.⁸² Snižování výdajů se dotýká rovněž personální oblasti. V době opadajícího zájmu o armádu, zostřující se konkurence o čerstvé absolventy škol a potřebě zajistit obměnu vojenského sboru z důvodu poklesu jejich počtu v následujících letech, bude obtížné zajistit plynulou obměnu. Negativní dopad rozpočtových restrikcí lze očekávat rovněž na dokončení restrukturalizace rezortu Ministerstva obrany.⁸³

⁸¹ ČESKO. *Státní rozpočet ČR na rok 2012 – kapitola 307 Ministerstvo obrany*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>.

⁸² OCHRANA, F. *Finanční krize, její dopady na státní rozpočet a východiska tvorby protikrizové strategie rezortu Ministerstva obrany*. *Vojenské rozhledy*, 2012, roč. 21, č. 1, s. 89-99. ISSN 1210-3292.

⁸³ PERNICA, B. *Profesionální armáda v ČR: prvních pět let*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2012. ISBN 978-80-86729-72-5.

Česká republika vstupem do aliance přijala závazek, že podíl vojenských výdajů na HDP bude činit 2,2 %. Dle statistických dat je zřejmé, že tento závazek Česká republika neplnila a do budoucna ani plnit nebude vzhledem ke snížení zdrojového rámce.⁸⁴

Pokračování tohoto trendu může v budoucnu vést k nutnosti přehodnocení politicko- vojenských ambicí České republiky. Další naplňování úlohy ozbrojených sil bude mimo jiné záviset i na vývoji podílu obranných výdajů na HDP.⁸⁵

5.4 Faktory politické

System přípravy vojáků je z velké části odvozen od vývoje mezinárodního bezpečnostního prostředí a vyžaduje neustálou aktualizaci poznatků.

Současné bezpečnostní prostředí je obecně charakterizováno rostoucí komplexností, proměnlivostí, obtížnou předvídatelností a vysokou mírou asymetrie, což vyžaduje jeho neustálé vyhodnocování. Mezi hlavní hrozby, které mohou přímo či nepřímo ohrozit bezpečnostní zájmy České republiky nebo jejích spojenců, patří nárůst různých forem extremismu, terorismu a šíření zbraní hromadného ničení a jejich nosičů včetně balistických střel. Nelze opomenout další hrozby: nestabilní prostředí zhroutených států, narušení toků či cílené zastavení dodávek strategických surovin a spory o jejich kontrolu.⁸⁶

⁸⁴ BRIZGALOVÁ, L. *Vojenské výdaje a jejich vyhodnocení ve vybraných zemích*. Vojenské rozhledy, 2012, roč. 21, č. 1, s. 111-121. ISSN 1210-3292.

⁸⁵ MAZALOVÁ, V. *Strategické dokumenty ČR a jejich reflexe v oblasti finančních zdrojů pro potřeby ozbrojených sil*. [online] 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0k7kjYb31xgJ:www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php%3Ffile%3D6268+MAZALOV%C3%81,+V.+Strategick%C3%A9+dokumenty+%C4%8CR+a+jejich+reflexe+v+oblasti+finan%C4%8Dn%C3%ADch+zdroj%C5%AF+pro+pot%C5%99e+by+ozbrojen%C3%BDch+sil&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

⁸⁶ VLČEK, B. *Každý má právo odmítnout*. [online]. 2011 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-4_2011.pdf.

Moderní způsob vedení boje v prostředí NEC⁸⁷

Požadavky na vzdělání vojáků jsou z podstatné míry definovány vojenskou doktrínou, způsobem vedení boje, na který jsou vojenští profesionálové připravováni.

Moderní vedení válek závisí na vyhodnocení velkého počtu informací z mnohých zdrojů, které musí být sestavené pro okamžité použití. Časové limity se výrazně zkrátily a individualita jednotlivých aktérů je významnější. Zvyšuje se nejenom množství informací, ale i rostoucí obtížnost při jejich zpracování, současně se zvyšuje pravděpodobnost pronikání nepravdivých zpráv.⁸⁸

Dynamické, rychlé se měnící prostředí informačního věku má vliv na charakter válečných konfliktů, stejně jako vedení bojové činnosti. Reakcí je teorie vojenské vědy tzv. Network Centric Warfare (NCW) a Network Enabled Capabilities (NEC), které představují novou koncepci vedení operací, tzn. souhrn opatření v oblasti organizačních struktur, procesů, personálu a výcviku.⁸⁹ Implementace konceptu NEC v současnosti představuje jeden ze základních cílů transformace sil NATO pro nejbližších 15 až 20 let.

Koncept NEC umožňuje jednotkám, které jsou plně, nebo alespoň částečně propojeny v integrovaném prostředí, aby dosáhly rozhodující bojové převahy. NEC vytváří integrované prostředí zajišťující propojení a spolupráci komunikačních a informačních systémů, senzorů a zbraňových systémů.

Doktrína Armády České republiky z roku 2010⁹⁰ definuje implementaci konceptu NEC do praxe Armády ČR jako zásadní zlom, kdy bude vytvořeno prostředí neomezeného přístupu k informacím. Dojde ke zvýšení efektivnosti operačního nasazení na území ČR nebo mimo něj. Kvalitní informace, zprostředkovaná znalost okamžité situace a jednotné chápání záměru velitele umožňují velitelům a štábům zefektivnit rozhodovací proces v průběhu plánování a vedení operací, ale především zefektivnit aktivní působení na protivníka.

⁸⁷ NEC = Network Enabled Capability.

⁸⁸ DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 350-352. ISBN 978-80-7387-156-7.

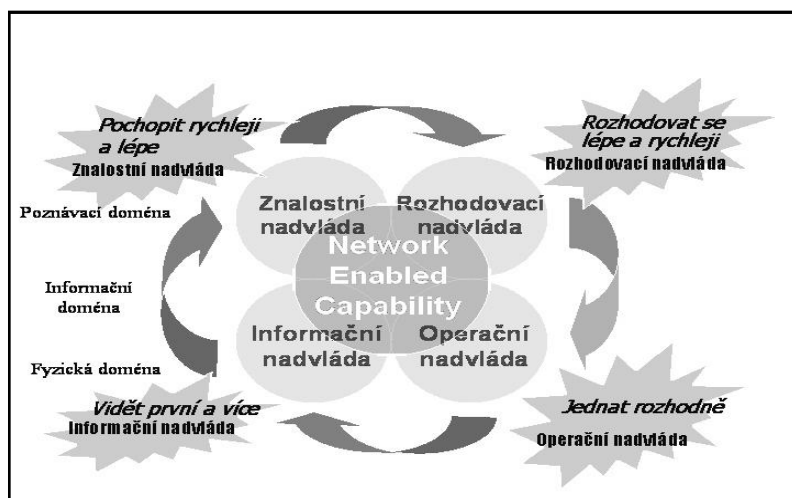
⁸⁹ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. INSTITUT DOKTRÍN VeV – VA. *Doktrína Armády České republiky*. 2.vyd.Vyškov, 2010. ISBN neuvedeno.

⁹⁰ MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. INSTITUT DOKTRÍN VeV – VA. *Doktrína Armády České republiky*. 2.vyd.Vyškov, 2010. ISBN neuvedeno.

Základem NEC jsou čtyři základní myšlenky:

- Vidět jako první a více k dosažení informační nadvlády. Informační nadvláda je založena na sběru všech dat na bojišti ze všech senzorů a syntéze těchto dat. Cílem je zprostředkovat informace o situaci na bojišti jednotkám na všech stupních velení.
- Pochopit rychleji a lépe za účelem dosažení znalostní nadvlády. Znalostní nadvláda umožní velitelům a štábům efektivní pochopení situace na bojišti, kteří takto získávají přístup k aktuálním informacím a znalostem. Informace jsou dostupné kdykoliv, kdekoliv komukoliv oprávněnému.
- Rozhodovat se lépe a rychleji k získání nadvlády v rozhodování. Nadvláda v rozhodování kromě znalostní nadvlády předpokládá vybavení štábů pokročilými nástroji pro podporu rozhodování, schopnými navrhnout a analyzovat možná řešení. Tak bude správné řešení nalezeno podstatně rychleji.
- Působit či jednat rozhodně a tím dosáhnout operační nadvlády. Okamžité zveřejnění srozumitelného a jednoznačného záměru velitele umožní všem podřízeným pochopit jejich úlohy a samostatně a iniciativně je plnit.

Obrázek 4 Model NEC



Zdroj: Saliger, R. a kol.⁹¹

⁹¹ SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Změny v požadavku na proces vzdělávání a přípravy vojenských profesionálů*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=9327>.

Koncept NEC je založený na faktu, že lidé v určitých situacích vykonávají činnosti mimo přímou kontrolu jejich následků, systém neposkytuje zpětnou vazbu tak, jak jsme zvyklí a lineárně natrénovaní, což vyžaduje při implementaci do praxe novou, jinou kvalitu myšlení a jednání všech profesionálů. Vojenský profesionál se musí chovat proaktivně v duchu sdílených hodnot či smyslu mise, být schopen vnímat a zpracovat důsledky svého jednání, postupovat s respektem k sobě a vnějšímu prostředí, efektivně a dynamicky, musí prokázat schopnost samostatně se učit. Chovat se loajálně ve smyslu být členem systému vyššího řádu, což umožňuje minimalizovat možnost negativních důsledků, pokud se člověk vymkne kontrole.⁹²⁹³

Koncept přináší zásadní změnu na definici nezbytných kompetencí vojenského profesionála. Kompetence manažera a vojenského profesionála v kontextu NEC:⁹⁴

- Užívat různé procesy a situační kontexty k uvědomovanému rozvoji svých schopností a zdrojů. Kompetence zahrnuje i schopnost učit se a rozvíjet schopnosti své a členů týmu.
- Tvořivě myslet, uvědomovaně a reflektovaně se přizpůsobovat prostředí. Vnímat změnu jako základní a přirozenou součást života, profese a světa. Rozvíjet schopnost změny navrhnout a realizovat. Vnímat potřeby své a svého okolí, reflektovat je a efektivně využívat při seberozvoji a pro řízení a vedení lidí a systémů.
- Uvědomovaně, užitečně ve vztahu k danému kontextu užívat své zdroje a zdroje svého okolí k dosahování dohodnutých cílů. Kompetence zahrnuje schopnost orientace v sociálních (týmy, organizace, instituce atd.), informačních a komunikačních systémech.

⁹² Autoři uvádí doslovně: „mentálně shnit nebo se změnit ve zrůdu, pokud se vymknu kontrole.“

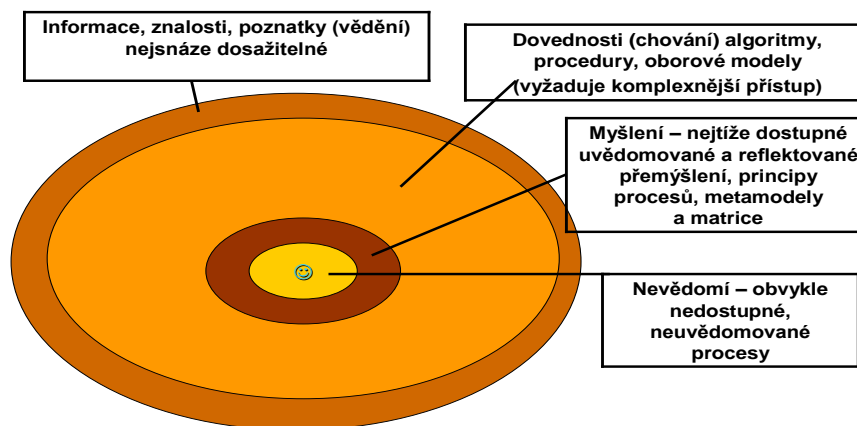
⁹³ SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., ULLRICH, D., POKORNÝ, V. *Kognitivní management v rozvoji kompetencí vojenských profesionálů pro bezpečnostní prostředí podle koncepce NATO Network Enabled Capability*. XXVIII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu. In: Sborník abstraktu a elektronických verzí recenzovaných příspěvků. Brno: UO 2010, s. 11. ISBN 978-80-7231-733-2.

⁹⁴ SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Změny v požadavku na proces vzdělávání a přípravy vojenských profesionálů*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=9327>.

- Trvale reflektovat výlučnosti vojenské profese a specifika manažerských a vojenských činností v systémovém, společenském a organizačním kontinuu. Kompetence zahrnuje:
 - a. Transformovat vědomí významu komunikace do rozvoje vlastních komunikačních schopností.
 - b. Zvládat zátěže ze změn a rozvíjet tuto schopnost u týmu, systému.
 - c. Kultivovat užitečné stávající, nalézat a rozvíjet nové zdroje a kompetence. Prioritou je flexibilita v odbornosti pro různé kontexty (samostatný specialista, manažer, člen týmu) umožňující zužitkovat každý situační kontext, změnu pro rozvoj sebe, týmu, a systému ve smyslu dosažení cílové schopnosti, efektu.
- Být užitečným členem týmu, systému a vést, pečovat o tým, systém v různých situačních kontextech. Kompetence zahrnuje:
 - a. Schopnost definovat užitečnost svých kompetencí a činností a začlenit je do týmového a systémového (organizačního) kontextu.
 - b. Umění vést lidi ke společnému cíli, podporovat je a pomáhat jim.

Uvedený koncept předpokládá zásadní změnu chování a myšlení vojáků a jejich nadřízených. Nositelem změn je především personální proces výběru a přípravy, tedy vzdělávání a výcviku vojáků, který oproti běžně přijímanému modelu zasahuje podstatně hlubší vrstvu osobnosti- myšlení, nejenom nižší vrstvy představované znalostmi a dovednostmi (obrazně znázorněno v následujícím obrázku).

Obrázek 5 Model vzdělávání ve vztahu k osobnosti



9

Zdroj: Saliger, R. a kol.⁹⁵

Pro představu, jak zásadní změnu v modelu vzdělávání tento koncept představuje, je pojetí rozvedeno podrobněji.⁹⁶ Model rozlišuje z hlediska systémů, procesů a procedur dva základní trendy. Prvním trendem je dosahování schopností lineárním, standardizovaným a programovým předáváním dat, informací a poznatků ve vybraném znalostním, oborovém či profesním modelu a kontextu (ekonomie, logistika, personalistika, právo apod.). Druhým trendem je kultivace schopností a kompetencí vytvářením poznání, znalostí a dovedností lidmi v procesu dosahování cíle. První model disponuje převážně charakteristikami klasické, tradiční pedagogiky, zatímco ve druhém trendu převažují spíše principy a charakteristiky pedagogiky pragmatické.

V počáteční fázi profesní přípravy jedince v novém prostředí je vhodný zejména první trend, stejně jako v případě systému trvalého „dovzdělávání“ lidí v prostředí oboru, profesi či instituci. Umožňuje vytvářet znalostní, poznatkový základ, kognitivní model, nezbytně nutný pro bytí jedince v prostředí.

⁹⁵ SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Změny v požadavku na proces vzdělávání a přípravy vojenských profesionálů*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=9327>.

⁹⁶ PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V., NOVOTNÝ, M. *Kognitivní management jako prostředí pro kultivaci myšlení a využití aplikačního potenciálu metod systemiky*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://systemic.cz/new/archive/cze/textbook2008/pindeso-pokorny-novotny-txt.pdf>.

Druhý trend, pracovně nazývaný jako projektový, modelový, je charakteristický pro rozvoj kvality jedince v profesi, oboru, prostředí systému. Tento trend klade důraz na způsob, jak jedinec myslí, zpracovává zkušenost, vysvětluje a chápe co se děje, vytváří poznání a znalost. Předpokládá samostatnost, odpovědnost a kompetenci jedince v procesu učení. Ve vzdělávacím procesu je kladen důraz na projektovou metodu, učení řešením úloh a problémů, zhodnocení zkušeností a experimentování, důraz na procesy analýzy, syntézy a abdukci.⁹⁷ Základem je zpracování individuální zkušenosti, rozvoj kritického a tvořivého myšlení, odpovědnost a kompetentnost studenta. Učitel ve vztahu se studentem proměnlivě zastává různé role, např. průvodce, spoluvůrce, komentátora, mentora, experta, koordinátora prostředí.

Vzdělávání v tomto smyslu znamená pro armádu zvýšení nároků na výběr vojáků, především jejich mentálních funkcí (intelekt a jeho struktura), změnu modelu vzdělávání, procedur výběru a modelování průběhu kariéry. Vojenský profesionál, instruktor a manažer se musí naučit jednu z nejtěžších dovedností a tou je práce s vlastním myšlením.⁹⁸

Současný rámec vojenských operací

Dlouhodobá vize Ministerstva obrany ČR⁹⁹ vymezila obecný rámec soudobých a budoucích vojenských operací české armády, základní charakteristikou je minimalizace rozsahu vojenských aktivit a výrazné posílení aktivit civilních, což předpokládá úzkou spolupráci vojenských, nevojenských národních i mezinárodních organizací v místech nasazení. Nutnost komunikovat s různými partnery z různých sociokulturních okruhů předpokládá zařadit do vojenské přípravy poznávání cizích kultur, znalosti řešení konfliktů v jiných kulturách, které se historicky, nábožensky a politicky zcela odlišují od středoevropské či angloamerické civilizace. Vzhledem

⁹⁷ Abdukce je typ úsudků, při nichž vytváříme hypotézy pro pozorované jevy. Obvykle se jedná o redukci z několika možných vysvětlení.

⁹⁸ SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Změny v požadavku na proces vzdělávání a přípravy vojenských profesionál [online]*. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=9327>.

⁹⁹ Kterou vláda projednala a vzala na vědomí usnesením č. 908 ze dne 23. 7. 2008.

ke spolupráci s místními privátními subjekty se nepostradatelnými stávají znalosti z oborů politologie, psychologie, sociologie a dalších společenských věd.¹⁰⁰

Další požadavek vyplývá z toho, že vojáci jsou při vojenských i nevojenských operacích konfrontováni s nestandardními situacemi, kdy není možné aplikovat předchozí znalosti a zkušenosti, kde se musí rozhodovat na základě analýzy informací. Toho je schopen pouze vzdělaný člověk, který zná široké souvislosti, základem je společenskovední přehled historických vztahů současných krizových stavů.¹⁰¹

Charakter soudobého boje a různorodost prostředků, forem a způsobů vedení bojové činnosti zvyšují požadavky na velení vojskům. Současné asymetrické prostředí ve válečných konfliktech smazávají technologickou přípravu na bojišti. Prostor operace a jeho geografické, sociální a technologické podmínky ruší zavedené postupy vedení boje mezi dvěma přibližně stejně kvalitně vyzbrojenými stranami.

O vítězství již nerozhoduje kvalita výzbroje, ale vítězství získává ten, kdo lépe zhodnotí situaci, rychleji vypracuje optimální rozhodnutí, plně využije možností zbraní, přelstí nepřítele či použije neobvyklý manévr.¹⁰²

Psychologická příprava je nezbytnou součástí vzdělávání vojáků. Ta formuje a zvyšuje psychickou připravenost k úspěšnému zvládnutí zátěžových situací v mírovém životě i bojovém nasazení. Příprava je založena na záměrném vytváření zátěžových situací a jejich opakování tak, aby vojáci byli nuceni hledat a upevňovat návyky, odpovídající způsoby chování, dovednosti, postoje a vlastnosti.¹⁰³ Zkvalitňování této části přípravy je rovněž výzvou profesního vzdělávání.

¹⁰⁰ HALBERŠTÁT, L. *Možnosti realizace strategie celoživotního učení*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS ČR. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 42-51. ISBN: 978-80-904625-0-2.

¹⁰¹ FOLTIN, P., HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20, č. 1, s. 60-70. ISSN 1211-1244.

¹⁰² DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 350. ISBN 978-80-7387-156-7.

¹⁰³ DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 350–355. ISBN 978-80-7387-156-7.

5.5 Faktory technologické

Překotný rozvoj komunikačních technologií vede ve vojenském vzdělávání i výcviku k výraznému rozšiřování distančního vzdělávání, simulačních a trenažerových technologií.

Experimentální výuka ve virtuálním prostředí

Obecný a prudce se rozvíjející trend v přípravě vojenských profesionálů je v současnosti vyjádřen tezí-mottem „cvič, jak budeš bojovat“. Tento trend není nový a byl stanoven jako přímý důsledek nasazení vojsk v bojových operacích.¹⁰⁴

Pro zvyšování efektivity přípravy vojáků je předpokládán růst podílu simulačních a trenažerových technologií, přibližující výcvik reálným podmínkám použití vojsk. Využití tohoto přístupu v praxi znamená smazání rozdílů mezi výcvikem a výukou, hovoří se o přímém propojení nejenom ve formě lekcí, metod, návaznosti, ale i využívání sdílených dat. Dochází k postupnému propojování tzv. CBT (Computer Based Training)¹⁰⁵ a SIM (simulací). Doménou pro výcvik a výuku se stává virtuální prostředí, technické prostředky konkrétně slouží pro získávání časové a prostorové představy vojáků v připravovaných operacích.¹⁰⁶

Užití techniky simulačně-tréninkové patří rovněž do nezbytné psychologické přípravy. Z psychologického hlediska účinnost metody spočívá ve vytváření regulačních mechanismů, které řídí psychiku na principu opakovaného cvičení. K těmto účelům se využívají trenažéry a simulátory, které vytváří prostředí shodné či přibližující se reálným podmínkám, umožňující bezpečně natrénovat ovládání systému až do jeho zvládnutí. Současné simulátory umožňují rovněž vytvářet dovednost orientovat se v neustále měnících se podmínkách a rychle se rozhodovat.¹⁰⁷

¹⁰⁴ HAVELKA, L. *Požadavky na přípravu vojenských profesionálů a trendy rozvoje STT*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 149-161. ISBN 978-80-904625-0-2.

¹⁰⁵ Vzdělávání prostřednictvím počítačů.

¹⁰⁶ HAVELKA, L. *Požadavky na přípravu vojenských profesionálů a trendy rozvoje STT*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 149-161. ISBN 978-80-904625-0-2.

¹⁰⁷ DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 73-75. ISBN 978-80-7387-156-7.

Aplikace metod využívající moderních informačních technologií

Rostoucí význam mají distanční formy získávání vědomostí s využitím e-learningu, videokonferencí, elektronických knihoven a dalších vymožeností dynamicky se rozvíjejících informačních technologií. K tomu je nutné vytvořit soubor kvalitních studijních opor, transformovat odbornou literaturu a dokumenty do elektronické podoby.

I při aplikaci metod využívající moderní technologie je nezbytné brát v úvahu, že moderní didaktické trendy nemohou zcela nahradit sílu diskuze a schopnost efektivní argumentace, kterých je možné dosáhnout pouze přímou osobní účastí na vzdělávacích programech, vedených skutečnými odborníky, zkušenými pedagogy. Pouze tak je možné sdílet společné vnímání hodnot, které je od budoucích velitelů očekáváno a společnosti požadováno.

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza využívá závěrů předcházející analýzy SLEPT, identifikuje hlavní silné a slabé stránky organizace a porovnává je s hlavními vlivy v okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími, směřuje k syntéze za účelem tvorby strategie.

Sedláčková – Buchta¹⁰⁸ upozorňuje na skutečnost, že je často obtížné odlišit slabé stránky silných, hrozby od příležitostí, za jistých předpokladů se např. může určitá příležitost změnit v hrozbu a naopak. Totéž platí o identifikaci vnitřních a vnějších faktorů, podle autorů je identifikace faktorů na vnější a vnitřní často méně významná, než ocenění vlivu mezi nimi a nalezení vzájemných vazeb.

Cílem SWOT analýzy není pouze zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky, které směřují k identifikaci, posouzení vzájemných vlivů, k predikci vývojových tendencí při zohlednění všech podstatných faktorů.

¹⁰⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 91. ISBN 80-7179-367-1.

Silné stránky:

- Armáda ČR jako profesionální ozbrojená síla (od roku 2005) zaměstnávající pouze vojáky – profesionály. [S1]
- Změna hodnostní struktury armády - profesionalizace přinesla zásadní zvýšení podílů nižších hodnostních pozic a pokles vyšších i nižších důstojníků, tomu odpovídá systém profesní přípravy. [S2]
- Vysoká vzdělanostní úroveň vojáků, v Armádě ČR pracuje 2,5krát více vysokoškolsky vzdělaných osob ve srovnání s českou populací, osoby se základním vzděláním zcela chybí. [S3]
- Naplnění požadavků na kvalifikační strukturu hodnostního sboru nižších/vyšších důstojníků (od roku 2010). [S4]
- Náročné požadavky na přijetí vojenského profesionála (požadavky fyzické, psychologické, morální) umožňují přijímat jen nejlepší uchazeče o profesi. [S5]
- Motivace k profesnímu vzdělávání: vnější faktor - kariérní rozvoj na základě kariérového řádu. Vnitřní motivace – kvalifikace pro vojenský i civilní sektor, tzv. institut rozhodné doby na funkci – jasné určení doby působení v armádě. [S6]
- Diferenciace vzdělávání dle potřeb v praxi. Rozdílné požadavky na profesní vzdělávání v rámci jednotlivých profesí v ozbrojených silách vyžadují rozdílný přístup ke vzdělávání, na nejnižších funkcích vychovávat především špičkově odborníky (specializované technické funkce), na vyšších funkcích všeobecně vzdělané profesionály s důrazem na zvyšování osobních charakteristik a lidských kvalit. [S7]
- Restrukturalizace školství (vysokého i středního) odpovídá profesionalizaci Armády ČR (jediná vysoká škola). Vysokoškolské vzdělání konkurenceschopné, kvalitní i ve srovnání s jinými školami. [S8]
- Všeobecně koncipované vysoké školství umožňuje i tzv. druhou kariéru vojáků v civilním sektoru (kurikulum obsahuje všeobecné vzdělávací předměty). [S9]

- Vysoké školství vojenské má toho času monopol na přípravu vojáků pro službu v ozbrojených silách, tzn. plně v kompetenci MO ČR, resp. státu. [S10]
- Systém se vyvíjí v souladu s tvorbou kompatibilního vzdělávacího programu se vzdělávacími systémy NATO, EU. [S11]

Slabé stránky:

- Celkové stárnutí vojáků v Armádě ČR, zvyšování věku nižších hodnostních sborů a stagnace vyšších (což mj. může přinášet stagnaci rozvoje důstojníků ve smyslu osobnostním a vybraných kompetencí narůstající s věkem a zkušenostmi). [W1]
- Předpokládaný vysoký úbytek vojáků. V nejbližších 5-10 letech opustí armádu silné populační ročníky 60. a 70. let. [W2]
- Nepřípravenost Armády ČR řešit riziko nedostatku lidských zdrojů. Přirozená obměna stárnoucího sboru vojáků bude obtížná s ohledem na demografický vývoj. [W3]
- Náročné požadavky na přijetí vojenského profesionála umožňují přijímat jen ty nejlepší uchazeče o profesi, což však znamená značné zúžení potenciálních vojenských profesionálů. [W4]
- Změna kariérního řádu, tzv. komisionální posouzení kvalit vojáka zavedla požadavek posuzování kvalit vojáka pro kariérní postup a vymezila dobu působení v armádě. Zkrácení průměrného životního cyklu vojáka. [W5]
- Monopol vojenského školství v oblasti přípravy jazykové a odborné může být oslaben vzděláváním v civilním sektoru. [W6]
- Koncept celoživotního vzdělávání v Armádě ČR není jednoznačně vymezen jednotným dokumentem, nicméně principy celoživotního učení se nachází v řadě strategických dokumentů. [W7]
- Elity bezpečnostních složek jsou na okraji současné společnosti. [W8]
- Kontinuální pokles finančních zdrojů k zajištění Armády ČR znamená řadu úsporných opatření, z hlediska lidských zdrojů snižování investic do lidského

kapitálu, tzn. méně vojenských profesionálů a nižší finanční prostředky do jejich rozvoje. [W9]

Příležitosti:

- Kurikulum odpovídající potřebám trhu, zkvalitňování studijních programů tak, aby co nejlépe připravovaly vojenské profesionály na kariéru vojenskou i civilní. [01]
- Nové technologie ve výuce. Zajistit v souladu s potřebami růst podílu simulačních a trenažerových technologií – postupné propojování CBT a SIM (počítačové vzdělávání a simulace). [02]
- Zvyšování standardů profesního vzdělávání. Požadavky vyplývající z aplikace nových technologií ve válce. [03]
- Uzpůsobení vzdělávacího kurikula potřebám. Změna charakteru vojenských operací (moderní vedení válek, asymetrické vedení válek) vyžaduje dovednost velmi rychle pracovat s velkým množstvím informací, implementace konceptu vedení vojenských operací, tzv. NEC – tvorba integrovaných prostředí (propojení komunikačních, informačních systémů, senzorů a zbraňových systémů). [04]
- Tvorba, realizace vzdělávacích postupů pro implementaci konceptu NEC - pragmatická pedagogika (nelineární způsob myšlení) – projektové, modelové vzdělávání. Důraz na způsob myšlení, zpracovávání informací – projektové metody, řešení úloh apod. Učitel v mnoha rolích – průvodce, komentátor, mentor, expert. [05]
- Zpracovat do profesního vzdělávání současné trendy Armády ČR, konkrétně minimalizace rozsahu vojenských aktivit a výrazné posílení aktivit civilních předpokládá vysoké kompetence vojáků spolupracovat s různými typy organizací na mezinárodní úrovni – příprava znalosti na úrovni sociokulturních okruhů, řešení konfliktů, znalosti psychologie, sociologie apod. Důraz na společenskovední základ – nezbytná součást kurikula. [06]

- Nový profil vojáka. Zvyšující se požadavky okolí (technologie, vedení bojů, strategie apod.) přináší podstatně vyšší požadavky na vojenské profesionály, zejména nižší a vyšší důstojníky v řadě oblastí, konkrétně: [07]
 - zvyšující se nároky na osobnost velitelů (chovat se morálně a proaktivně ve smyslu hodnot či smyslu mise-vyššího řádu).
 - zvyšující se nároky na mentální funkce vojáků,
 - zvyšující se nároky na tvořivé myšlení, uvědomělému přizpůsobení prostředí,
 - zvyšující se požadavky na kompetence sociální (zejména vedení týmů, zvládání zátěží).
- Zvyšující se požadavky na kvalitní vzdělávání vojáků, tzn. odpovídající kurikulum, formy, metody výuky klade vysoké požadavky na vysokou úroveň pedagogů. [08]
- Uzpůsobení výběrových kritérií, způsobu získávání vojáků vzrůstajícím nárokům na kompetence a osobnost profesionálního vojáka.[09]
- Rozvoj distančních forem vzdělávání a moderních forem vzdělávání (e-learning, videokonference, elektronické knihovny apod.). [010]

Hrozby:

- Nedostatek lidských zdrojů. Přirozená obměna stárnoucího sboru vojáků bude obtížná s ohledem na demografický vývoj - na trhu bude v následujících letech nedostatek lidí v rekručním věku schopných a ochotných vstoupit do armády. Malá dostupnost celkové kvalitní pracovní síly se týká i volného trhu (přijímání osob s civilním vzděláním). [T1]
- S ohledem na snižující se investice do resortu nebudou finanční prostředky na nezbytnou obměnu lidských zdrojů ani jejich rozvoj. [T2]
- Nízké investice do moderních výukových metod, především finančně nákladných simulačních a trenažerových technologií pro výcvik. [T3]
- Zvyšující se kritéria na přijímání vojenských profesionálů povedou k nedostatku kvalitních lidských zdrojů v budoucnosti. [T4]

- Nedostatek finančních zdrojů na dokončení restrukturalizace resortu. [T5]
- Riziko vojenských elit na okraji společnosti, zapojení bývalých vojenských profesionálů do nelegálních aktivit. [T6]
- Oddálení implementace moderních způsobu vojenských operací tzv. NEC (Network Enabled Capabilities) – omezená kompatibilita s jinými členskými zeměmi či NATO, nižší integrované prostředí pro plnění vojenských úkolů. [T7]
- Celkové stárnutí vojenských profesionálů na nižších pozicích – riziko nižšího výkonu v pozicích s nezbytným „drillovým“ chováním na bojišti (zhoršování fyzických i psychických předpokladů). Stagnace věku ve vyšších hodnostních sborech může taktéž vést k nižším kompetencím (menší zkušenosti, nižší osobnostní vyzrálость apod.). [T8]

6 ČÁST NÁVRHOVÁ

V části návrhové bude věnován prostor vybraným aspektům profesního vzdělávání ozbrojených složek v Armádě České republiky při zohlednění perspektivy budoucích vývojových trendů.

Na základě poznatků analytické části, realizované metodou SLEPT analýzy, budou shrnuty nejdůležitější problémové okruhy témat profesního vzdělávání a nastíněny možnosti řešení zásadních problematických okruhů. Jde o téma kvality lidských zdrojů z pohledu vzdělávacího procesu, změn vojenského školství v reakci na předpokládaný budoucí vývoj (kurikulum, formy a metody vzdělávání) a vzdělávání klíčových pozic hodnostního sboru důstojníků.

Důraz je kladen především na hledání vzájemných vazeb faktorů, tedy silných a slabých stránek Armády České republiky a příležitostí, hrozeb vnějšího okolí. Jsou uvedeny návrhy řešení definovaných problémových okruhů.

Kvalita lidských zdrojů z pohledu vzdělávacího procesu

Z analýzy vyplývá, že silné stránky Armády České republiky lze spatřovat především v její profesionalizaci, resp. dokončující etapě profesionalizace, což z pohledu lidských zdrojů znamená, že příslušníky Armády České republiky jsou výhradně vojenští profesionálové s jasně danými standardy fyzických, psychických a morálních předpokladů [S1, S2, S3, S4, S5].

Na rozdíl od drtivé většiny organizací vstupuje armáda do oblasti profesního vzdělávání s lidskými zdroji, mající předpoklady pro naplnění náročných vzdělávacích cílů. Slovy vojenského pedagoga¹⁰⁹ „základním předpokladem pro přípravu vojáků je hledání takových osobností, které mají přirozenou schopnost se učit“, a to ve smyslu samovzdělávání, hledání řešení ve složitých podmínkách omezených informací s následným analyticko-syntetickým využitím v procesu plnění úkolů.

Jaké požadavky na kvalitu lidských zdrojů z pohledu vzdělávání přinesou vývojové trendy budoucnosti? Podíváme-li se na potřeby Armády České republiky z pohledu výzev budoucnosti, především změn v oblasti inovací technologií [02,03], změn charakteru vedení vojenských operací [04], implementace nových konceptů vojenských operací [05], priorit vojenské doktríny [06], je zřejmé, že profil vojenského profesionála dozná řadu změn směrem k vyšším nárokům. Z pohledu vzdělávacího procesu se očekávají vyšší požadavky na mentální funkce (celková úroveň myšlení, kreativita, analyticko-syntetické zpracování informací), na úroveň sociálních dovedností (leadership), na zvyšující se úroveň osobnostních předpokladů (morálně-volní vlastnosti, hodnotový systém).

Zajištění dostatečně kvalitních vojenských profesionálů předpokládá odpověď na dvě klíčové otázky. Kde armáda získá vhodné adepty pro vojenskou profesi při nepříznivém demografickém vývoji? Jak bude Armáda České republiky zjišťovat potenciál uchazečů s ohledem na požadavky profese a předpokladů ke vzdělávání?

Otázka, jak bude Armáda České republiky hledat nové adepty pro vojenské povolání v situaci, kdy bude na trhu nedostatek jedinců naplňující kritéria výběru

¹⁰⁹ HAVELKA, L. *Požadavky na přípravu vojenských profesionálů a trendy rozvoje STT*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby OS. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 149-161. ISBN 978-80-904625-0-2.

[W1,W2,W3,W4], je tématem kvalitního personálního marketingu v kombinaci s možnostmi nastavit dostatečné motivační podmínky vstupu do profese, ať již finanční či nefinanční – péče o vojáky a jejich rodiny, prestiž profese, možnosti kariérního růstu, možnosti vzdělávání apod. Zdaleka největší překážkou naplnění motivačních podmínek pro vstup do Armády České republiky při současných restriktivních finančních opatřeních je získání finančních zdrojů na možné opatření v této oblasti [W10,T2,T5]. Nepříznivá finanční situace v resortu není ničím novým, naopak jde o problém, který vládní elity neřeší dlouhodobě.

Otázka, jak bude armáda zjišťovat potenciál uchazečů o výkon profese vojáka včetně předpokladů osobnosti úspěšně završit potřebnou kvalifikaci, má praktické a flexibilní řešení. Bude nezbytné prohloubit dosavadní psychologické vyšetření při přijímacím procesu o další metody testování osobnostních předpokladů, zájmů, hodnotového žebříčku, charakterových vlastností, předpokladů pro vedení lidí. Tento názor můžeme zaznamenat u současných vojenských pedagogů¹¹⁰.

Dosavadní psychodiagnostické vyšetření je zaměřeno obecně¹¹¹, součástí rozšíření testování musí být proces výběru ověřených a validních testových metod, diagnostických baterií s ohledem na potřeby.

K důležitým předpokladům ochoty vzdělávat se patří motivační faktory, tedy důvody, které vedou vojáky k prohlubování kvalifikace. Vojenští profesionálové jsou skupinou vysoce motivovanou pro vzdělávání [S6, S9], z vnějšího pohledu lze k hlavním motivačním faktorům přiřadit systém kariérního řádu, z vnitřních motivátorů uvědomění si faktu, že vojáky v budoucnosti čeká druhá kariéra v civilním sektoru, pro kterou je nezbytné získat potřebné znalosti a dovednosti.

Řešit efektivněji situaci hledání odpovídajícího uplatnění v civilní kariéře u vojáků odcházející do civilního života, především v nižších hodnostních sborech, by umožnilo rozšíření rekvalifikačních programů pro podstatně širší skupinu zájemců, než je tomu dosud.

¹¹⁰ FOLTIN, P., HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* Vojenské rozhledy, 2011, roč. 20, č. 1, s. 60-70. ISSN 1211-1244.

¹¹¹ DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 57 – 60. ISBN 978-80-7387-156-7.

Vojenské školství v budoucnosti

Samotný systém vzdělávání v Armádě České republiky lze označit za kvalitní a vysoce konkurenceschopný s jinými školami [S7, S8, S9, S10, S11], kvalitu garantuje monopol státu, resp. Ministerstva obrany České republiky v této oblasti, dá se říci, že za cenu vysokých finančních nákladů na provoz systému. Z řady kvalifikovaných názorů uvedených v této práci vyplývá, že současné školství odpovídá (po výrazné restrukturalizaci v minulosti) současným nárokům plně profesionální armády.

Turbulentní změny v technologiích [02,03] a postupech vedení bojových operací [04,05, 06] povedou nutně ke změně kurikula vzdělávání, používaných metod ve výuce i pedagogických přístupů.

Na základě vyjádření pedagogických pracovníků resortu Ministerstva obrany České republiky je zřejmé, že vzdělávací instituce s představiteli škol jsou si vědomy výzev, které budoucnost přinese [S7, S11, 01]. Pravidelně jsou obměňovány obory studia včetně definování kurikula tak, aby odpovídaly potřebám praxe.

Na druhé straně, podíváme-li se na počet studijních oborů v rámci vojenského vysokoškolského studia, může se jejich počet jevit jako poměrně rozsáhlý s ohledem na velikost cílové skupiny.

Jednou z možností redukce oborů je naplnění potřeb profesního vzdělávání vojáků ve spolupráci s jinými vysokými školami, které zajistí vzdělání v oborech či předmětové skladbě ve všeobecných vědách (technická příprava, humanitní vědy apod.).

Probíhající diskuse o potřebnosti vojenského školství v současné podobě, kdy vysoké školy připravují vojáky v celém rozsahu přípravy, je diskusí o tom, zda vojenské povolání je v celém spektru míst určených vojákům z povolání a ve všech hodnostních sborech naprosto specifickým povoláním, nebo zda se jedná o aplikaci civilních povolání do podmínek ozbrojených sil. Návrhy využít civilního vzdělání vojáků a formou vojenské přípravy (specifické vojenské disciplíny) umožnit vojákům získání

základních kompetencí pro službu v ozbrojených silách¹¹² je logickým argumentem pro zvyšování efektivity přípravy včetně ekonomických aspektů.

Z pohledu didaktických metod a přístupů byly v práci diskutovány zejména dva okruhy témat, a to implementace konceptu vedení vojenských operací formou tzv. NEC konceptu [05], z pedagogického hlediska formou pragmatické pedagogiky za pomoci projektového a modelového vzdělávání, a potřeba využívat simulační a trenažérové technologie v praxi [T3].

Změně didaktických metod pro koncept NEC musí předcházet zásadní změna myšlení (kognitivních modelů) vyučujících i studentů. Potřeba odborných pedagogických pracovníků v této oblasti byla řešena mj. řadou odborných grantů s konkrétními výstupy formou vzdělávacích projektů i odborné literatury pro studenty. Nutno dodat, že zatímco změna postupů a procesů je záležitostí krátkodobou s viditelnými efekty, změna myšlení a přístupů je „během na dlouhou trať“. Získat pedagogické kompetence k vedení výuky novými metodami by se mělo stát vnitřní potřebou pedagogů stejně jako cílem vedení vzdělávacích resortních institucí.

Aplikace moderních simulačních, trenažérových technologií do praxe vyžaduje náhradu starých systémů novými progresivními mobilními technologiemi, které vytváří podmínky pro výcvik blízky skutečnému boji v bezpečném prostředí.¹¹³ Vybavení těmito systémy je opět otázkou dostatečných finančních zdrojů, velké počáteční investice do nových a stále rozvíjejících technologií na straně druhé výrazně šetří provozní náklady na běžný výcvik.

Vzdělávání vyšších důstojníků – vojenští lídři budoucnosti

Z požadavků na budoucího vojenského profesionála ve vyšších důstojnických sborech plyne, že klíčový důraz bude kladen na osobnostní charakteristiky, a to morální, psychické a charakterové [07]. V této souvislosti se hovoří o vojenském leadershipu.

¹¹² PERNICA, B, ZŮNA, J. *Dnes už jiná armáda: změny v systému přípravy nižších důstojníků*. Vojenské rozhledy, 2009, roč. 18, č. 3, s. 43-48. ISSN 1211-1244.

¹¹³ HOUŽVIC, J. *Trendy a směřování rozvoje UVZ ve VVP AČR*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. 1. Vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s.155 -161. ISBN 978-80-904625-0-2.

Paradoxně v tak racionálním prostředí, jako je vojenská sféra, se v posledních letech hovoří o zásadním významu emocí a schopností vojenských velitelů pracovat se vztahovou rovinou. Potřeba následovat někoho (velitele) je více odvislá od působení emocionálního než zvažování racionálního¹¹⁴, podle psychologických studií ovlivňuje výkon vojenské jednotky nejvíce charisma velitele.

Jak vychovat ve vzdělávacím systému z důstojníků lídry budoucnosti? Široký záběr dovednosti lídra vyžaduje komplexní pojetí vzdělávání a taktéž výchovného působení, stejně jako potřebných vzorů velitelů.

Výchova lídrů předpokládá důraz na psychologické disciplíny, Sokratovské motto: „Poznej sám sebe“ je základním východiskem pro zvládnutí neznámých, nejasných situací, se kterými se vojenský velitel setkává neustále. Vyžaduje cílený proces seberozvoje a sebevzdělávání ve smyslu trvalé reflexe, tedy uvědomování si sebe sama.¹¹⁵ Poznání je možné pouze prostřednictvím systematického výcviku, především v intenzivní podobě.

Požadavky na schopnost sebereflexe znamená porozumění psychologickým předpokladům, otevřenou osobnost s potřebnými mentálními i emočními předpoklady, což je diskutované téma z úvodu návrhové části, a to diagnostiky uchazečů o profesi vojáka.

Rizika

V analytické části byly definovány největší hrozby pro lidské zdroje včetně profesního vzdělávání v budoucnosti, na které je nezbytné reagovat, má-li být armáda efektivní a boj schopná.

Největším ohrožením je nedostatek kvalitních lidských zdrojů [T1,T4]. Malá dostupnost uchazečů o profesi vojenského profesionála hrozí již ve střednědobém horizontu při odchodu početně silných skupin vojáků narozených v 60. a 70. letech minulého století. Nedostatečné finanční zdroje pro získání nových vojáků a jejich

¹¹⁴ DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009, s. 345. ISBN 978-80-7387-156-7.

¹¹⁵ POKORNÝ, V. *Kognitivní management*. Studijní text pro krizový management k tématům 9 a 14. Univerzita obrany, Vyškov. Rok vydání a ISBN neuvedeno.

rozvoj jsou reálnou hrozbou [T2]. Nedostatek finančních zdrojů ohrožuje rovněž dokončení restrukturalizace Armády České republiky [T5].

Dá se říci, že největší hrozby pro Armádu České republiky včetně rozvoje lidských zdrojů, jsou spojeny s nedostatečnými finančními zdroji v rozpočtu resortu. Řešení tohoto problému nemohou být dílčí, jsou zásadním rozhodnutím na úrovni politických elit České republiky.

ZÁVĚR

V úvodu diplomové práce byly položeny základní otázky, na které diplomová práce odpovídá, v závěru budou stručně shrnuty odpovědi.

Jak lze charakterizovat současný systém profesního vzdělávání vojáků Armády České republiky? Velmi stručně lze shrnout, že současný systém je kvalitní a odpovídající současným potřebám resortu. Ve vztahu k výzvám budoucnosti ve střednědobém a delším horizontu vyvstávají dílčí otázky změn struktury vojenského školství.

Vzdělávání vojenského personálu je řízeno centrálně dle požadavků ozbrojených sil, příprava je uceleným systémem výchovy, výcviku a vzdělávání s úzkou návazností na řízení kariéry. Proces vzdělávání je zasazen do širšího kontextu celoživotního učení jako nekončícího procesu probíhající nejen prostřednictvím vzdělávacího systému, ale i získanými zkušenostmi vojáků včetně zahraničních vojenských misí.

Vojenské školství v důsledku procesu profesionalizace Armády České republiky prošlo od roku 2005 důslednou restrukturalizací, výsledkem je stav vojenského školství odpovídající potřebám ozbrojených sil. Vysokoškolské vojenské vzdělání je kvalitní a vysoce konkurenceschopné v porovnání s jinými vysokými školami.

Jaké požadavky budou ve střednědobém horizontu kladeny na vzdělávání vojáků-profesionálů z pohledu vývoje ve vnějším okolí? Ve střednědobém horizontu lze očekávat řadu zásadních změn ve vojenském prostředí. Především bude pokračovat trend modernizace zbraní, zbraňových systémů, techniky používané v armádě. Rovněž charakter vojenských operací dozná změn ve smyslu tvorby integrovaného prostředí (NEC koncept). Vojenská doktrína Armády České republiky bude preferovat minimalizaci rozsahu vojenských aktivit a výrazné posílení aktivit civilních.

Pro vojenské profesionály změny znamenají zvyšující se nároky na osobnost velitelů (chovat se morálně a proaktivně ve smyslu hodnot či smyslu vyššího řádu), zvyšující se nároky na mentální funkce vojáků (analyticko-syntetické schopnosti, kreativní řešení problémů), zvyšující se požadavky na sociální kompetence včetně osvojení efektivního leadershipu u důstojníků.

Jaké změny v oblasti vzdělávání vojáků Armády České republiky bude nezbytné realizovat s ohledem na tento vývoj? Identifikované vývojové trendy povedou nutně ke změně kurikula vzdělávání, používaných metod ve výuce i pedagogických přístupů. Uzpůsobení kurikula vývojovým trendům přinese potřebu zkvalitňování studijních programů tak, aby připravovaly vojenské profesionály na dráhu vojenskou i civilní, rozšíření vzdělávacích okruhů o všeobecné znalosti z humanitních předmětů (sociologie, psychologie, řešení konfliktů) a znalosti různých sociokulturních okruhů.

Z pohledu didaktických metod a přístupů bude potřebné dále rozvíjet implementaci vedení vojenských operací formou tzv. NEC konceptu, z pedagogického hlediska formou pragmatické pedagogiky za pomoci projektového, modelového vzdělávání a využívat simulační a trenažérové technologie v praxi.

Závěrem lze konstatovat, že systém přípravy vojenských profesionálů v ozbrojených složkách, především v Armádě České republiky lze považovat za vysoce kvalitní a odpovídající současným nárokům na vojenské profesionály.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BRIZGALOVÁ, L. *Vojenské výdaje a jejich vyhodnocení ve vybraných zemích*.
Vojenské rozhledy, 2012, roč. 21, č. 1, s. 111-121. ISSN 1210-3292.

BURCIN, B., KUČERA, T. *Prognóza populačního vývoje ČR na období 2008-2070, závěrečná výzkumná zpráva, textová část*. Praha: FF UK, 2010. ISBN neuvedeno.

DZIAKOVÁ, O. *Vojenská psychologie*. 1.vyd. Praha: TRITON, 2009.
ISBN 978-80-7387-156-7.

FOLTIN, P., HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* Vojenské rozhledy, 2011, roč. 20, č. 1, s. 60-70.
ISSN 1211-1244.

HALBERŠTÁT, L. *Možnosti realizace strategie celoživotního učení*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. *Příprava personálu pro potřeby OS ČR*. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 42-51. ISBN 978-80-904625-0-2.

HAVELKA, L. *Požadavky na přípravu vojenských profesionálů a trendy rozvoje STT*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. *Příprava personálu pro potřeby OS*. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010,
s. 149-158. ISBN 978-80-904625-0-2.

HOUŽVIC, J. *Trendy a směřování rozvoje UVZ ve VVP AČR*. In: Sborník z konference s mezinárodní účastí: 20 let transformace vojenského školství. 1.vyd. Vyškov: Velitelství výcviku-Vojenská akademie, 2010, s. 155-161. ISBN 978-80-904625-0-2.

KOL. AUTORŮ. *Vojenský profesionál v měnícím se světě 21. století*. 1.vyd. Praha: MO ČR – Avis, 2007. ISBN 978-80-7278-416-5.

KOL. AUTORŮ: *Prognóza lidského kapitálu obyvatelstva ČR do r. 2050*. Ústav pro informace ve vzdělávání. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1576-2.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace ozbrojených sil ČR*. A-report, Zvláštní číslo, 2002. ISSN 1211-801X.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Dlouhodobá vize Ministerstva obrany*. Praha: MO ČR, 2008. Přijato vládním usnesením ze dne 23. července 2008 č. 908. ISBN neuvedeno.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Aktualizace koncepce vzdělávání a přípravy personálu MO na období 2009-2013*. Praha: MO-Sekce personální, 2008 (2008/7542).

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY- INSTITUT DOKTRÍN VeV – VA. *Doktrína Armády České republiky*. 2.vyd. Vyškov, 2010. ISBN neuvedeno.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Předpis č. 217/2010 Sb., vyhláška o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*. Praha: Ministerstvo obrany, 2010.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Ročenka 2011*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Odbor komunikace a propagace MO, 2011. ISBN 978-80-7278-579-7.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2011. Dokument schválen usnesením Vlády ČR č. 369 ze dne 18. 5. 2011.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Armáda ČR. Symbol demokracie a státní suverenity 1993-2012*. 1.vyd. Praha: MO ČR-OKP MO, 2012. ISBN 978-80-7278-600-8.

OCHRANA, F. *Finanční krize, její dopady na státní rozpočet a východiska tvorby protikrizové strategie rezortu Ministerstva obrany*. Vojenské rozhledy, 2012, roč. 21, č. 1, s. 89-99. ISSN 1210-3292.

PERNICA, B., ZŮNA, J. *Dnes už jiná armáda: změny v systému přípravy nižších důstojníků*. Vojenské rozhledy, 2009, roč. 18, č. 3, s. 43-48. ISSN 1210-3292.

PERNICA, B., ZŮNA, J. *Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu?* Vojenské rozhledy, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72-83. ISSN 1210-3292.

POKORNÝ, V. *Kognitivní management. Studijní text pro krizový management k tématům 9 a 14*. Univerzita obrany, Vyškov. Rok vydání a ISBN neuvedeno.

SALIGER, R., PINDEŠOVÁ, E., ULRICH, D. POKORNÝ, V. *Kognitivní management v rozvoji kompetencí vojenských profesionálů pro bezpečnostní prostředí podle koncepce NATO Network Enabled Capability. XXVIII. mezinárodní kolokvium o řízení vzdělávacího procesu*. In: Sborník abstraktu a elektronických verzí recenzovaných příspěvků. Brno: UO 2010, s. 11. ISBN 978-80-7231-733-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

ŠVEHLÍK, L., HRUŠKA, M. *Možnosti zabezpečení potřeb ozbrojených sil ČR lidskými zdroji (2006 – 2015)*. Dílčí studie vědeckého úkolu ÚSS/2005- S-40. Brno, 2005. ISBN neuvedeno.

Zákon č. 122/2012 Sb., ze dne 22. 3. 2012, kterým se mění zákon č.221/1999 Sb., *o vojácích z povolání ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 122/2012. s. 1856-1859. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 219/1999 Sb., ze dne 14. 9. 1999 *o ozbrojených silách České republiky ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 76/1999. s. 3693-3703. ISSN neuvedeno.

Zákon č. 585/2004 Sb., ze dne 4. 11. 2004 *Zákon o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon) ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 201/ 2004, s. 10934-10945. ISBN 8591449/215015-04

Seznam použitých internetových zdrojů

ANDRAGOGICKÝ SLOVNÍK. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych>.

ČESKO. *Státní rozpočet ČR na rok 2012 – kapitola 307 Ministerstvo obrany*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>.

HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V., FOLTIN, P. *Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?* [online]. 2011 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-1_2011.pdf

KEŘKOVSKÝ, M. *Pragmatický přístup ke strategické analýze*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C01.html>

KRČ, M. *Je ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů nutné?* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

MAZALOVÁ, V. *Strategické dokumenty ČR a jejich reflexe v oblasti finančních zdrojů pro potřeby ozbrojených sil*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0k7kjYb31xgJ:www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php%3Ffile%3D6268+MAZALOV%C3%81,+V.+Strategick%C3%A9+dokumenty+%C4%8CR+a+jejich+reflexe+v+oblasti+finan%C4%8Dn%C3%ADch+zdroj%C5%AF+pro+pot%C5%99eby+ozbrojen%C3%BDch+sil&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>

MUŽÍK, J. *Didaktické principy, formy a metody a vyučování a učení dospělých (struktura a glosář hlavních pojmů z andragogické didaktiky)*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/ukazky/p15.doc>.

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncept/strategie-celozivotniho-uceni-cr>.

PERNICA, B. *Budování hodnotního sboru*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-1_2011.pdf.

PERNICA, B. *Politika celkových sil a otázka budování vojenské a nevojenské milice v České republice* [online]. 2012 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=200>.

PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: MO ČR – AVIS. 2007. ISBN: 978-80-7278-381-6. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.army.cz/assets/PROFESIONALIZACE-100dpi.pdf>.

PERNICA, B. *Struktura vojenských hodností v letech 1989-2009: Příliš mnoho důstojníků?* [online]. 2009 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: http://www.army.cz/images/id_3878_4000/3538/vr2009_4.pdf.

PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V., NOVOTNÝ, M. *Kognitivní management jako prostředí pro kultivaci myšlení a využití aplikačního potenciálu metod systemiky* [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://systemic.cz/new/archive/cze/textbook2008/pindesova-pokorny-novotny-txt.pdf>.

SALIGER, R. PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. *Změny v požadavku na proces vzdělávání a přípravy vojenských profesionálů*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=9327>.

SCRIBD (the world's digital library). [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

ŠULC, F. *Bílá kniha a příprava na obranu státu*. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/101134149/vr-2-2012>.

UNIVERZITA OBRANY. [online]. 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z:
[http://http://www.unob.cz/fem/uchazec/Documents/Brozura_2013_2014-
informace%20pro%20uchazece.pdf](http://http://www.unob.cz/fem/uchazec/Documents/Brozura_2013_2014-informace%20pro%20uchazece.pdf)

UNIVERZITA OBRANY. *Doktrína Armády České republiky*. [online]. 2012
[cit. 2013-08-20]. Dostupné z:
http://www.unob.cz/fvz/struktura/k302/Documents/Doktrina_ACR.pdf.

VLČEK, B. *Každý má právo odmítnout* [online]. 2011 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z:
[http://www.mocr.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-
4_2011.pdf](http://www.mocr.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-4_2011.pdf).

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Celoživotní učení dle Eurostat a Cedefop	15
Obrázek 2 Organizační struktura vojenských škol	32
Obrázek 3 Komponenty přípravy personálu MO	35
Obrázek 5 Model NEC	50
Obrázek 6 Model vzdělávání ve vztahu k osobnosti	53

Seznam grafů

Graf 1 Rozložení věku v personálu ozbrojených sil ČR v roce 2008.....	22
Graf 2 Věkové složení hodnostních sborů v ČR v roce 2009.....	23
Graf 3 Vývoj počtu 19 letých osob v ČR, 2000-2050	38
Graf 4 Demografická struktura obyvatelstva ČR v roce 2008 a 2020.....	39
Graf 5 Vývoj výdajů Ministerstva obrany v letech 2011 až 2014.....	46
Graf 6 Výdaje na rozvoj ozbrojených sil v letech 2011-2014.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počty zaměstnanců Ministerstva obrany	20
Tabulka 2 Zastoupení vzdělanostních skupin podle nejvyššího dosaženého vzdělání...	24

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marcela Kurucová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Profesní vzdělávání příslušníků bezpečnostních sborů ČR se zaměřením na armádu ČR

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 61

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 27

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 22

Vedoucí práce: PhDr. Libor Zikeš