

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Profesionální armáda ČR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracoval:
Bc. Petr Hájek

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Profesionální armáda ČR“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

Brno 22. 3. 2009

.....

Bc. Petr Hájek

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat své manželce Helence za morální podporu, kterou mi poskytla po celou dobu studia a při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc. Petr Hájek

OBSAH

Úvod	2
1. Vznik československé armády	4
1.1 Formování armády	6
1.2 Personální výstavba armády	10
1.3 Dramatický rok 1938	12
1.4 Dílčí závěr	14
2. Proč armáda?	16
2.1 Základní dokument profesionální armády - Doktrína	18
2.2 Rekrutační střediska, základní ustanovení, poslání a působnost	19
2.3 Rekrutace, vnitřní a vnější zdroje, postupy rekrutačních činností	20
2.4 Dílčí závěr	27
3. Středisko pro výběr personálu (SVP)	28
3.1 Členění SVP a systém práce s uchazeči	28
3.2 Profesní poradce v systému SVP	29
3.3 Zásady vedení poradenského servisu, profesní poradce a uchazeč	30
3.4 Vedení rozhovoru s uchazečem a etický kodex profesního poradce	31
3.5 Dílčí závěr	36
4. Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání	37
4.1 Bytová situace armády a finanční hodnocení	38
4.2 Materiálně – technické zabezpečení armády	40
4.3 Preventivní rehabilitace a rekreace	41
4.4 Prestiž vojenského povolání a sociální zabezpečení	42
4.5 Sociální zabezpečení při službě v zahraničí	48
4.6 Spokojenost důstojníků evropských armád	49
4.7 Dílčí závěr	51
5. Zájemci o službu profesionálního vojáka	52
5.1 Projekt výzkumu složení zájemců o službu profesionálního vojáka	52
5.2 Zdůvodnění a východiska výzkumu	53
5.3 Souhrn bodů projektu výzkumu složení zájemců o službu profesionálního vojáka	53
5.4 Příprava výzkumného šetření	54
5.5 Sběr a zpracování dat výzkumného šetření	57
5.6 Analýza dat a výsledky výzkumného šetření	57
5.7 Dílčí závěr	61
Závěr	62
Resumé	63
Anotace	64
Seznam použité literatury	65
Seznam příloh	66

Úvod

Po rozpadu Rakousko-uherské monarchie vznikla v říjnu 1918 Československá Republika, která musela uhájit svoji suverenitu a územní celistvost v některých případech i vojenskou silou. Tento nelehký úkol plnila nově vzniklá Československá Armáda, jejíž příslušníci se rekrutovali z řad Československých legionářů, kteří prošli boji v první světové válce, vojáky bývalé Rakousko-uherské armády a velkou část tvořili nově příchozí příslušníci z řad civilního obyvatelstva. Přes nelehké začátky čs. armády se podařilo dané úkoly splnit. Mladá Československá republika svoje pozice uhájila. Tímto byly položeny základy novodobých ozbrojených sil. Zánik československé státnosti na jaře roku 1939 však zmařil požadavky čs. vojáků bránit republiku proti napadení se zbraní v ruce.

Armáda, o jejímž zřízení a činnosti vždy rozhodují politické síly ve státě, v historii vždy prokázala svoji připravenost a bojeschopnost je nutno s postupem času měnit i její legislativní zaměření. Zvláště se změnami po roce 1989, když prošla naše republika demokratickou proměnou, jsou na armádu kladeny diametrálně rozdílné úkoly, než tomu bylo v minulosti. Po rozpadu Československa a vstupu České republiky do NATO se nutně musela změnit i činnost ozbrojených složek. Naše republika se aktivně zapojila do kolektivní obrany v rámci severoatlantické aliance. Dále vstupem do EU jsme se stali členy kolektivní obrany v rámci bezpečnostních struktur EU. Všechny vojenské závazky, které Česká republika dobrovolně převzala, a ke kterým se zavázala, mohou být dodrženy a splněny pouze pomocí plně profesionální armády.

Cílem předložené diplomové práce s názvem „Profesionální armáda ČR“, kterou jsem rozdělil do pěti kapitol, je seznámení se z historií vzniku Československé armády, bezpečnostní politikou státu, plnění úkolů armády pomocí legislativních norem. Věnuji se otázce vzniku samostatné československé armády, dále si kladu otázku Proč armáda? V další kapitole seznámuji s metodami práce při výběru uchazečů o vojenské povolání a vyjasňuji podmínky, které musí uchazeč splnit, aby se mohl stát profesionálním vojákem. Dále se věnuji otázce spokojenosti se službou profesionálního vojáka a jeho zabezpečením. Každá lidská činnost musí být řízena nějakými pravidly a normami. Vojenské povolání je v tomto směru omezeno v podobě přísných legislativních úprav. V páté kapitole použiji jednak kvalitativních výzkumných metod jako jsou statistické grafy a tabulky k výzkumu charakterizující skladbu uchazečů. Skladbu uchazečů zkoumám z hlediska vzdělání, věku, předpokládané délky setrvání ve služebním poměru, zájmu zúčastnit se mírové operace a nakonec i důvodu, proč má uchazeč zájem vstoupit do profesionální armády. Tato část diplomové práce bude vypracována za pomoci kvantitativní výzkumné metody, kterou je v tomto případě dotazník. Tento bude sestaven pro potřeby cílové skupiny výzkumu, což jsou uchazeči o vojenské povolání rozdělení podle pohlaví na ženy a muže.

V úvodní kapitole nazvané „Vznik československé armády“ se věnuji problematice vzniku samostatné ozbrojené složky nově vznikajícího státu. Té bylo třeba pro udržení územní celistvosti po ukončení první světové války. Nová samostatná republika, která vznikala na troskách rozvrácené Evropy, by nikdy bez samostatné armády nebyla schopna obhájit svoji existenci. Popisují dále formování prvních jednotek, její personální a osvětové zabezpečení. Na konci této kapitoly se věnuji dramatickému roku 1939, kde zanikla samostatná mladá republika obsazená fašistickými vojsky.

Ve druhé kapitole s názvem „Proč armáda?“ se věnuji otázce potřeby současných ozbrojených sil, jejichž funkce a využití se neustále mění jak s vývojem vnitropolitickým, tak i celosvětovým. Mění se rizikové oblasti bezpečnosti. Při vzniku Československé republiky po ukončení první světové války kdy musela, armáda bránit území nově vzniklého státu

proti vnějšímu napadení se v dnešní době situace diametrálně odlišuje. Dnešní úloha ozbrojených sil spočívá v celé řadě úkolů, které jsou na ni kladeny. Například pomoci obyvatelstvu při živelných pohromách, jako jsou povodně nebo jiné přírodní katastrofy. Dále armáda zabezpečuje ochranu civilního obyvatelstva při teroristickém napadení nebo problémech s jadernými elektrárnami tak zvané při nevojenském ohrožení. A samozřejmě plní úkoly stanovené pro svoji odbornou vojenskou připravenost, která je hlavní náplní její činnosti.

V další kapitole nazvané „*Středisko pro výběr personálu*“, podrobně rozebírám úlohu středisek, jejichž zřízení přispělo ke zkvalitnění výběru personálu AČR a účelné rozmístování uchazečů dle potřeb optimálního rozvoje ozbrojených sil. Dále objasňuji práci profesního poradce, která je velice zodpovědná, a zabývám se etickým kodexem

Ve čtvrté části se věnuji problematice hodnocení podmínek služby profesionálních vojáků. Zabývám se rozbořením některých sociálních výhod. Ovšem tyto výhody jsou kompenzovány ze strany profesionálního vojáka řadou omezení. Například jeho účast na různých vícedenních zaměstnáních, cvičeních, nebo celodenních službách. Dále voják a jeho rodina se musí přizpůsobit místu výkonu jeho služby.

V poslední části svojí práce se věnuji výzkumu. Dal jsem si za úkol zjistit, zda se o práci v ozbrojených silách ucházejí více ženy nebo muži. Dále se zabývám vzdělanostní strukturou uchazečů, jejich věkem, předpokládanou délkou služby, zájmu zúčastnit se mírové mise a na konec důvodu proč chtějí vstoupit do profesionální armády. Pomocí dotazníku a rozhovorů s klienty zjistuji potřebné informace. V další části je zpracovávám a docházím k dílčímu závěru.

Základním přístupem k řešení diplomové práce je systémový přístup. Hlavní metodou při zpracování práce bylo použití analýzy všech dostupných materiálů, týkajících se problematiky ozbrojených sil a informací s uvedeným tématem souvisejících.

Problematika spojená s činností armády je velice rozsáhlá, a proto není možno v mojí práci obsáhnout všechny oblasti. Nezabývám se zde například problematikou zahraničních misí, ve kterých působí vojáci AČR ať již pod hlavičkou OSN jako pozorovatelé, nebo působení samostatných jednotek v krizových oblastech, jako je Balkán, Irák nebo Afghánistán. Není možno se věnovat výcviku a jeho organizaci při činnosti k udržení požadované připravenosti armády. Dále se zde nezabývám přípravou vojenských profesionálů ve vojenských školách.

1. Vznik československé armády

Československá armáda se cílevědomě utvářela v procesu vzniku samostatného státu Čechů a Slováků, kterým vyvrcholilo protihabsburské hnutí v podmínkách první světové války. Jednu z hlavních rolí při vzniku nezávislého státu sehrál profesor T. G. Masaryk. Ten dokázal překonat představy jak sociálně **demokratických** politiků, tak konzervativců o reformovaném Rakousko- Uhersku.

Na počátku první světové války vypracoval T. G. Masaryk **koncept samostatných národních států s demokratickým zřízením.**¹ Ty by měly zabránit rozpínavosti Německa. Tyto jeho myšlenky byly ovšem bezprostředně spojeny s vítězstvím zemí Dohody (Francie, Velká Británie a Rusko) v první světové válce.

T. G. Masaryk se soustředil na diplomatická jednání s francouzskými představiteli o dosažení souhlasu dohodových mocností s osamostatněním Čechů a Slováků. V únoru 1916 byla vytvořena ve Francii na návrh E. Beneše a M. R. Štefánika protirakouská Národní rada zemí českých a krátce nato přejmenována na Československou národní radu. Předsedal jí T. G. Masaryk, dále v ní zasedali E. Beneš a M. R. Štefánik. Tato rada považovala za jeden z prvořadých úkolů **zformovat samostatnou československou armádu.** Vojenským programem Národní rady bylo vytvořit v Rusku, Itálii a dalších zemích

ze zajatých vojáků původem z Rakousko – Uherska a krajanů české a slovenské národnosti žijících v zahraničí silnou vojenskou složku, která by byla schopna bojovat spolu s dohodovými spojenci.

Ofenzíva Dohody v létě 1918 na západní frontě, neochota vojáků pokračovat v bojových akcích, rozmach protiválečného a revolučního hnutí zejména ve střední Evropě naznačovaly, že první světová válka se začíná chýlit ke konci. Politikové pod tlakem narůstajících národně osvobozeneckých tendencí na území střední Evropy **změnili svůj dosavadní postoj k existenci Rakousko – Uherska.** Opustili myšlenku reformovat rakousko – uherské mocnářství a **rozhodli se vyslyšet snahy jednotlivých národů.** To znamenalo velký úspěch politiky československého zahraničního odboje.

Dne 29. června 1918 uznala Francie, Velká Británie, Japonsko, Itálie a USA Československou národní radu za politického představitele budoucího československého státu. Dne 18. října 1918 vzniká ministerstvo války v čele s M. R. Štefánikem.

Protirakouská politika významných reprezentantů československého zahraničního odboje i domácích představitelů dokázala spojit hnutí českého a slovenského národa za svobodu a samostatnost s válečnými cíly dohodových států. Účast československých jednotek ve světové válce na jejich straně a **jejich odvaha a hrdinství prokázané v bojích přispěly k mezinárodně právnímu uznání Československé republiky.**

Domácí armáda koncem října 1918 nemá po vyhlášení nového státu v Praze k dispozici žádné české jednotky. Místo toho jsou zde dislokovány nepřátelsky smýšlející rakouské a maďarské pluky. Pokud by právě v tento okamžik byl vyhlášen výjimečný stav a do ulic by byly posláni loajální vojáci, mohl být celý převrat utopen v krvi. Naštěstí se tomuto stavu podařilo diplomaticky zabránit a bylo vytvořeno československé vojsko. Do jeho řad se mají okamžitě hlásit všichni čeští vojáci a důstojníci. Z přihlášených vojáků jsou okamžitě formovány první hlídky. Jejich úkolem je dohlížet v pražských ulicích a na dalších důležitých místech na pořádek, kontrolovat situaci a **demonstrovat nově vznikající ozbrojenou sílu.** Příval dobrovolníků se stupňuje a vybraní velitelé a jejich

¹ Pokorná, A. *Československá armáda 1918-1938* str. 5

zástupci je rozdělují do setnin. K dispozici je i setnina pražských námořníků, kteří byly v Praze na dovolené. Jsou přivázeny první zbraně a také logistické zásobování nově vytvářeného vojska funguje. Ve vojenských zásobárnách je obnoveno pečení chleba a městská jatka dodávají maso. Situace se ovšem stále komplikuje. Na území Prahy stále zůstávají maďarské pluky, které jsou sině ozbrojeny. Na pokyn Vídně je povstalcům oznámeno zrušení všech dosavadních dohod, hrozí vyhlášení stanného práva a vydání zatykačů na české důstojníky, kteří porušili vojenskou přísahu. Odezva velení povstalců na tuto situaci je velice energická. Již byli, zformovány a vyzbrojeny první setniny československého pluku, které by v případě potřeby mohly být použity k bojovému nasazení. Byla sepsána **vojenská přísaha novému státu**. Příslušníci prvního pluku tak ještě před tím než vyrazili do ulic, složili slib Československu.² Zástupcům Vídně tedy nezbylo nic jiného, než předat velení povstalcům.

Budování prvních československých jednotek. Od začátku první světové války se vytvářeli příznivé podmínky pro budování československého zahraničního vojska v Rusku. To již v předválečném období preferovalo osvobozenecý boj Slovanů proti cizí nadvládě a celkem ochotně poskytovalo jejich představitelům politický azyl. Již na konci 19. století žila v Rusku velká skupina protirakousky orientovaných Čechů a Slováků v oblasti Volyně.

Po vypuknutí první světové války v srpnu 1914 vystupovali Češi a Slováci žijící na území Ruska s požadavkem **obnovení samostatného českého království** pod patronací dynastie Romanovců. Zároveň podporovali ruskou armádu, v boji proti vojskům Rakousko – Uherska a Německa.

Ruská carská vláda přijala nabídku českých a slovenských vlastenců a povolila zformovat v Kyjevě Českou družinu. Již na podzim roku 1914 odjeli čtyři vycvičené rotý České družiny v počtu asi 1000 mužů k ruské armádě operující v prostoru Haliče. Českoslovenští dobrovolníci plnili dobře svoje úkoly a tak se jejich počet neustále zvyšoval.

Československé legie v Rusku, jejichž příslušníci se rekrutovali jednak ze zajatých rakousko – uherských vojáků, jednak z českých a slovenských osídlenců byla již na jaře roku 1916 zformována 1. československá brigáda. Ta se účastnila bojů v sestavě ruské armády. Po bitvě u Zborova 2. července 1917 **byla brigáda doplněna a přeměněna na československý armádní sbor** složený ze dvou divizí. Sbor byl dislokován na Ukrajině.

Po ukončení první světové války a zejména zprávách o vyhlášení samostatného Československa **ztráceli českoslovenští legionáři postupně zájem o bojovou činnost v sovětském Rusku** a po vyhlášení příměří byli na jaře roku 1920 naloděni a přepraveni do vlasti.

Rovněž ve Francii se základem československých vojenských sil měli stát Češi a Slováci, kteří zde trvale žili. Na počátku války ti, kteří se přihlásili do francouzských služeb, byli zařazeni do oddílů cizinecké legie. Zde z nich byla v létě roku 1914 zformována rota „Nazdar“ která měla až 600 vojáků a bojovala v sestavě cizinecké legie.

Samostatná československá armáda ve Francii nazývaná též francouzská legie se začala z dobrovolníků českého a slovenského původu přicházejících z Rumunska a Ruska formovat na podzim 1917. Zanedlouho přijel z Ameriky větší počet dobrovolníků české a slovenské národnosti, kteří chtěli vstoupit do československé armády. Další vojáci přišli

² Marek, V *Domáci vojsko v roce 0*, A report č.22/2008 str . 43

z Itálie, avšak hlavní část kontingentů tvořící se armády přišla ze zajateckých táborů v Srbsku. V létě roku 1918 **byla vytvořena československá brigáda** a v polovině následujícího roku odjela do vlasti.

Třetí složkou československé armády v zahraničí se staly československé legie v Itálii. Českoslovenští vojáci zasáhli do bojů na italsko – rakousko – uherské frontě především v bitvě na Piavě v červnu 1918. Po zhroucení rakousko – uherské obrany v říjnu 1918 byli českoslovenští zajatci, příslušníci spojeneckého národa shromážděni a **část z nich doplnila československé legie a z ostatních byly zformovány domobranecké prapory** v počtu asi 60 000 mužů. V prosinci 1918 začaly divize italských legií odjíždět do Československa. Domobranecké prapory se přepravovali do republiky v průběhu jara a léta 1919.

Podle statistických údajů se bojů za národní svobodu a vybudování samostatného československého státu v zahraničí zúčastnilo celkem 145 615 Čechů a Slováků. Ti všichni chápali své působení v československých legiích jako boj Čechů a Slováků za vybudování jejich společného státu. V tomto smyslu vystupuje do popředí v celém období utváření **činnosti československých legií myšlenka československé národní jednoty, tedy idea, na níž byla vybudována i československá armáda.**

1. 1 Formování armády

Po vyhlášení Československé republiky byl zřízen Výbor pro národní obranu, jež byl nejvyšším vojenským orgánem. Tento byl později nahrazen Ministerstvem národní obrany (MNO), které řídilo, prostřednictvím ministra československá vláda. Nejvyšší ústavní instancí vůči armádě byl **prezident republiky, jako vrchní velitel čs. branné moci**. Měl oprávnění činit zásadní rozhodnutí ve věcech organizace, dislokace, výcviku, v otázkách personálních i použití armády k vojenským akcím. Počátkem roku 1919 byla zřízena Vojenská kancelář prezidenta republiky, která byla pomocným a poradním orgánem prezidenta bez vlastní rozhodovací pravomoci.

Zvláštní postavení v MNO měl hlavní štáb, v němž se soustřeďovala velitelská působnost. Ministerstvo zajišťovalo veškeré záležitosti budování armády, zejména organizace, evidence a doplňování branné moci po stránce materiální a personální jak v míru, tak i ve válce. Vnitřní organizace ministerstva ve svých začátcích procházela mnoha změnami, které se vyznačovali organizační nejasností způsobenou rychlými proměnami vnitřních a vnějších podmínek ve vývoji státu.

Československá armáda byla z počátku budována na základě organizačního systému bývalé rakousko – uherské armády, když zachovala její vojenskou administrativu, začlenění i pojmenování jednotek. Takto bylo organizováno pouze vojsko na území českého a moravského vnitrozemí. V pohraničí se německé obyvatelstvo nepodřídilo a na Slovensku vládla dosud maďarská správa. **Neexistoval zatím pevný vojenský program**. Vojáci unavení válkou, kteří se vraceli, do vlasti odmítali nastupovat do svých nových posádek a odcházeli domů. Situace se zlepšila koncem roku 1918, kdy se začali postupně vracet ke svým jednotkám. Bylo potřeba především bránit státní hranice nově vzniklé republiky. Pro vyřešení tohoto životně důležitého úkolu bylo potřeba nasadit značný počet vojenských jednotek, avšak české pluky byly dosud v zahraničí a jen velmi pomalu se vraceli do vlasti.

Prvními ozbrojenými jednotkami zajišťujícími alespoň vnitřní pořádek a bezpečnost mladé republiky se proto staly **dobrovolnické oddíly pod vedením**

příslušníků Sokola. Tyto jednotky zabezpečovaly ochranu nádraží, skladů a jiných důležitých objektů. Mimo těchto oddílů bylo v republice zformováno několik kombinovaných pluků či praporů. V té době ozbrojené síly museli překonávat mimo jiné odpor mužstva demoralizovaného dlouhotrvající válkou, ale i odpor většiny veřejnosti, ve které převládal názor, že Československá republika již nepotřebuje vojsko. Po ukončení války, nastane „dlouhý mír“.

V průběhu prosince 1918 československé vojsko vstoupilo do všech čtyř pohraničních provincií v českých zemích, kde byla katastrofální zásobovací situace a válkou rozvrácené Rakousko a Německo, navíc zachvácené revoluční vlnou nemohlo poskytnout Němcům v pohraničí kromě morální podpory žádnou jinou pomoc. Mimo toho se do vlasti v té době začaly vracet celkem dobře vojensky organizované a vyzbrojené legie z Itálie, jež mohla vláda využít k řešení složitých pohraničních otázek.

Mladá republika se bezprostředně po svém vzniku dostala do ostrého politického a pak i vojenského **konfliktu s Maďarskem v otázce Slovenska.** Svobodná vůle slovenského lidu žít ve společné československé republice se nelíbila nové republikánské vládě Maďarska. Ta za žádnou cenu nechtěla připustit odpoutání Slovenska od Maďarska. Proto ke, získání sporného území bylo nasazeno československé vojsko. To provedlo obsazení území podle demarkační čáry mezi Slovenskem a Maďarskem, tzv. Pichonovu linii. **Tím mohlo být Slovensko připojeno k Českým a Moravským zemím.**

Dalším sporným územím bylo Těšínsko. Ozbrojený zápas vypukl jako důsledek **neúspěšných diplomatických jednání mezi Československem a Polskem.** Těšínsko bylo po rozpadu Rakouska – Uherska obsazeno polskými silami s výrazně nacionalistickým charakterem. Bylo nutno sjednotit oblasti Čech a Moravy včetně Slezska tak, jak dříve spojenci v jednáních o hranicích českých zemí uznali. V lednu 1919 vyzvala československá vláda polskou vládu, aby její orgány opustily Těšínsko. Polská strana ovšem této výzvy neuposlechla, a Československé vojsko proto provedlo několik bojových akcí a sporné území do konce ledna obsadilo. Na základě příměří uzavřeného veliteli bojujících stran zaujala československá a polská vojska postavení na demarkační čáře z konce ledna. Toto nové rozdělení Těšínska československou vládu plně neuspokojilo, neboť asi třicetkilometrový úsek železnice z Bohumína přes Těšín a Jablunkov zůstal v polských rukou. Spor o Těšínsko však **komplikoval vztahy** mezi Československem a Polskem po celou dobu meziválečného období.

Zkušenosti z nasazení československých jednotek v bojových akcích při obsazování pohraničí upozornily na nedostatky plynoucí zvláště z výstavby vojska na základě dobrovolnosti. Mužstvu chyběla kázeň a vzájemná podpora při bojovém nasazení. Důstojnický sbor byl nevyzrálý a postrádal vůdčí osobnosti, které by byly schopny zastávat vyšší velitelské funkce. Z tohoto důvodu **veleli dosud u italských a francouzských legií italští a francouzští důstojníci.** Pouze u ruských legií měli i **vyšší velitele z řad Čechů a Slováků.** Aby armáda byla schopna v budoucnu plnit úkoly na požadované úrovni, byla dána důvěra Francií, jako vojensky nejsilnějšímu vítěznému státu na kontinentě k tomu, aby organizovala celou další výstavbu československé armády. Druhá vítězná mocnost Itálie s tímto nesouhlasila, ale respektovala rozhodnutí čs. vlády.

Počátkem listopadu 1918 požádal E. Beneš o vyslání francouzské vojenské mise. Jejím hlavním úkolem bylo zformování skutečného ministerstva národní obrany, hlavního štábu, vojenského školství a dalších potřebných kroků k zabezpečení budování armády. Mise připravovala program postupné unifikace čs. armády. Hlavní štáb začal zpřesňovat

plány na použití armády proti vnitřním nepokojům a připravoval asistenční plány. Byl proveden překlad francouzských vojenských řádů do češtiny a připraven i **nový branný zákon**. Rada čs. důstojníků, hlavně legionářů byla postupně vyslána ke studiu na francouzských vojenských školách. Tímto těsným sepětím převzala čs. armáda principy francouzského vojenského umění té doby. Aby bylo zabráněno další rivalitě mezi francouzskými a italskými vojenskými zástupci, byla činnost italské mise v květnu roku 1919 ukončena.

V této době neustále trvala napjatá situace na Slovensku. Prohlubovali se československo – maďarské pohraniční spory a žádná ze stran nebyla spokojena s dosavadní demarkační linií, která neodpovídala jejich politickým ani vojenským požadavkům a zájmům. Politické kruhy části dohodových mocností, zejména Francie a spolu s nimi i vlády ČSR a Rumunska, počítali s vojenským zákrokem proti Maďarsku. Důvodem těchto teritoriálních obav bylo spojení Maďarska se sovětským Ruskem. Po těžkých bojích na území Slovenska bylo v červnu 1919 maďarské vládě nařízeno stáhnout svoji armádu na určenou linii. S odchodem maďarské rudé armády vojenské operace na Slovensku definitivně skončily.

Toto období probíhalo ve složitém mezinárodněpolitickém klimatu, v atmosféře zápasu o upevnění pozic nového státu. Teprve v mírových podmínkách bylo možno **zlepšit výcvik, materiální zabezpečení, osvětovou výchovu mužstva a v neposlední řadě plynulé zásobování výzbrojí i výstrojí**. V souvislosti s bojovými akcemi čs. armády na území českých zemí a Slovenska, začala veřejnost projevovat o svou armádu větší zájem. Dále však přetrvávali nedostatky, jako necht' mnoha vojáků k vojenské službě, nekázeň. Snižování autority důstojnického a poddůstojnického sboru. Dalším vážným problémem bylo vzájemné nerespektování mezi důstojníky – legionáři s důstojníky bývalé rakousko – uherské armády a s důstojníky – domobranci. Jediným možným východiskem z nastalé situace bylo provedení **unifikace** čs. armády. Proto byla rozpuštěna čs. divize z Francie a sloučena s existujícími domácími útvary. Vnitřní organizace armády se zjednodušila ukončením činnosti jednotek operujících na Slovensku a Těšínsku.

Výchozí platformou k uskutečnění ideového sjednocení čs. armády se stala vojenskopolitická koncepce výstavby a výchovy armády podle představ politiků v čele s T.G.Masarykem. Ta tvořila základ státní i vojenské politiky. Vlastní unifikace byla zahájena na podzim 1919, kdy podle **branného zákona nastoupili první branci k výkonu prezenční služby**. Dále významný přelom nastal v právním vymezení branných potřeb republiky. Základem se stala Ústava republiky z února 1920, která zakotvila povinnost občanů absolvovat vojenský výcvik a uposlechnout výzvy k obraně státu. Další konkretizaci zajišťoval branný zákon, který **předurčoval armádu k obraně celistvosti a svobody republiky proti vnějšímu nepříteli a vymezoval její povinnosti při udržování pořádku a bezpečnosti uvnitř státu a pomocných službách při živelných pohromách ohrožujících životy a majetek obyvatelstva**. Podle tohoto zákona se armáda dělila na aktivní armádu a I. a II. zálohu. Aktivní armáda sloužila účelné obraně státu v době míru a zajišťovala zálohy a současně tvořila základ pro formování válečné armády. Zálohy I. a II. skupiny byly povolány pouze v případě potřeby. V případě mobilizace nebo války podléhali všichni čs. občané zvláštní branné povinnosti od 17 do 60 let. Splnění branné povinnosti bylo jedním z významných předpokladů pro zařazení do státních s veřejných služeb, či zastávání volitelných občanských funkcí.

Odvozy byly prováděny vždy v jarních měsících podle odvodních ročníků a zdravotní způsobilosti k vojenské službě. Podle zákonných norem mohla být prezenční

služba odložena. O jejím odkladu rozhodovala odvodní komise s rozhodovací pravomocí. Mohli být přijímáni i dobrovolníci starší 17 let, a to i z řad cizích státních příslušníků. Mnoho takových žádostí bylo skutečně zaznamenáno na podzim roku 1938. Délka prezenční služby byla v návaznosti na náročnost výcviku různě upravována. Koncem roku 1934 byla díky zhoršování mezinárodní situace definitivně stanovena na 24 měsíců. Stejně tak se měnily i početní stavy armády. Také hospodářsky byla armáda preferována. Stavěli se nová kasárna, byty pro vojáky a další prostředky potřebné k obraně státu.

Situace v budování československé armády se pod vnitropolitickým vývojem komplikovala. Mezi mužstvem se promítli projevy nesouhlasu s nastalou situací, když velení vyčlenilo vojenské asistenční jednotky k obnově pořádku v oblastech nepokojů. Například v Oslavanech. Takto vyvolané problémy ovšem poměrně rychle odezněly a situace se stabilizovala. **Československé armádě i nadále náležela rozhodující role při vojenské obraně státní suverenity před jakoukoliv hrozbou zvenčí.** Zahraniční politika se však orientovala na silného spojence v podobě Francie. Dále vznikla politicko-vojenská aliance ČSR, Jugoslávie a Rumunska známá jako Malá dohoda. Existenci tohoto smluvně vázaného společenství podmiňovali zejména otevřené ambice Maďarska na obnovu Velkých Uher, jejichž uskutečnění by tyto státy vážně postihlo, a rovněž aktuální hrozba obnovy habsburské monarchie. Projevilo se to již na podzim roku 1921, kdy se čs. zahraničněpolitické snahy o stabilizaci poměrů ve střední a jihovýchodní Evropě vážně střetly s opakovaným pokusem o restauraci moci Habsburků nejprve v Maďarsku s perspektivou obnovy předválečné rakousko-uherské monarchie. Stalo se tak v podobě návratu bývalého rakouského císaře Karla I. do Maďarska, aktivace jeho stoupců ústící po 20. říjnu v ozbrojený, i když nakonec neúspěšný pochod na Budapešť. Nejednoznačný postoj evropských velmocí ke vzniklé situaci posílil pocit ohrožení zemí Malé dohody. V Československu vedl prezidenta republiky a vládu **k vyhlášení částečné mobilizace.**

Do zbraně byl v říjnu 1921 povolán jeden ročník záložních důstojníků a mužstva v záloze narozených roku 1895 a pět dalších mladších ročníků druhů zbraní a služeb spolu s devíti ročníky příslušníků telegrafního, železničního a automobilního vojska. Vcelku hladký průběh mobilizace v českých zemích, k níž se obdobnou formou připojili i malodohodoví spojenci, spolu s diplomatickým zásahem Francie a částečně i dalších velmocí vedl k rychlé likvidaci monarchistických snah o narušení poválečného uspořádání v Evropě. Z těchto důvodů čs. armáda nakonec přímo nezasáhla, zmobilizované útvary zůstali v mírových posádkách a mimořádná opatření skončila dnem 26. listopadu. Mobilizace byla po té analyzována a vedla vojenskou správu k odstranění některých nedostatků, především v evidenci. V zahraničí byla částečná mobilizace hodnocena velmi kladně a v tomto posílilo hodnocení ČSR jako stabilizovaný nástupnický stát.

Tato mobilizační zkouška branné připravenosti státu přispěla také k oživení úvah o možnostech vlastního bojového použití čs. armády, které se promítaly do válečných plánů hlavního štábu. Během následujících let zpracovali odborníci hlavního štábu řadu variant operačních studií, které vycházely z jednoznačně z koaličního vedení případného konfliktu a z nevyhnutelné bojové součinnosti se spojenci.

Hlavním úkolem všech plánů byla obrana státního území v celém jeho rozsahu, jednotlivé plány však nevylučovaly ofenzivní akce. Plány ostrahy hranice při předpokládané destabilizaci politických poměrů v sousedních zemích nebo agresí z jejich strany počítali s částečným vstupem na cizí území, měla být před napadením chráněna především významná průmyslová centra v pohraničí. Útočné akce měly být vedeny i k zajištění podmínek pro další bojovou činnost nebo k dosažení styku se spojeneckými vojsky, zejména s armádou Francie. Právě francouzský postoj hrál v čs. vojenských představách

vždy jednu z prioritních úloh. Proto vojenské plány a jejich vzájemné kombinace plně korespondovaly se zájmy francouzského generálního štábu. Praktické ověření dosažené úrovně všech požadavků na výcvik se pravidelně uskutečňovalo v rámci pravidelných závěrečných cvičení. K výrazné změně v těchto plánech dochází až pod vlivem nástupu nacistického režimu v Německu.

1. 2 Personální výstavba armády

Personální výstavba čs. armády byla zprvu významně ovlivňována převzetím státní správy po bývalé monarchii včetně jejího personálu. Přijímala velký počet českých důstojníků bývalé c. a k. armády, převážně záložníků, kteří se bezprostředně po vyhlášení samostatnosti republiky dobrovolně hlásili do vojenské služby. Dále byli přijímáni do velitelského sboru vzhledem ke svým schopnostem, zkušenostem z mírové i válečné služby aktivní důstojníci bývalé rakousko-uherské armády. K omezení počtu důstojníků této kategorie dochází až po návratu legií, zejména ruských. Vláda pod tlakem veřejnosti vydává nařízení o nutnosti „odražení armády“. Při jmenování do vyšších důstojnických hodností byli preferováni legionářští důstojníci. Byl vydán služební předpis pro kárné výbory, které prováděli prověrky loajality u podřízených, zejména u důstojníků německé národnosti. Uplatňováním těchto opatření **opustilo řady čs. armády asi 80% důstojníků sloužících dříve v armádě monarchie.**

Stále více se prosazovali do obsazení velitelských a štábních funkcí prosazovali příslušníci legií, kteří se po demobilizaci rozhodli pro dlouhodobou vojenskou službu. Měli sice válečné zkušenosti, ovšem chyběly jim hlubší znalosti mírové služby a postrádali vojensko odborné základy. Proto byli k jejich doplnění posíláni do francouzských vojenských škol a kurzů. Legionářští důstojníci měli kladný vztah k demokratickým přeměnám v armádním organismu a snahám o odbourání upjatého vojáctví. Převažovala u nich snaha o vyhraněné vlastenectví, které se v řadě případů plně prokázalo v období protinacistického odboje.

Obdobný postoj v průběhu okupace zaujali českoslovenští důstojníci-absolventi československého vojenského školství, především Vojenské akademie v Hranicích. ***Demokratický důstojník měl spojovat požadavky všeobecného vzdělání s celoživotně doplňovanými odbornými poznatky a mravními hodnotami-zárukou přirozené autority u podřízených.***

Postavení důstojníků mělo vycházet ne z výsady stavu, ale **z vyšší vzdělanosti a odborné způsobilosti.** Tento požadavek měl nejen stírat rozdíly uvnitř armády, ale byl i významným demokratizačním činitelem ve vztahu k veřejnosti. Prvek pracovitosti a odbornosti ve službě čs. důstojníka měl charakterizovat nové rysy tohoto povolání srovnatelného s kterýmkoli jiným zaměstnáním. Tyto cíle byli, splněny jen částečně. Zájem v této době o službu v armádě projevovali především příslušníci nižších středních vrstev společnosti, tj. z rodin učitelů, úředníků, živnostníků, státních zaměstnanců apod.

Na formování osobních kvalit důstojníků a rotmistrů československé armády a jejich odborné přípravě se především podílelo vojenské školství. Hlavním cílem všech vojenských škol bylo vychovávat demokratické důstojníky. Základní struktura vojenského školství byla vytvořena pod přímým vlivem francouzské vojenské mise a zůstala bez podstatných změn po celou dobu trvání první republiky. Vojenské školy se podle předběžného vzdělávání absolventů a obsahu školené tematiky rozdělily na vysoké, Vysoká škola válečná, Vysoká intendantská škola, vyšší vojenská akademie, střední školy

pro důstojníky zbraní a služeb v záloze, nižší školy pro rotmistry zbraní a služeb z povolání, škola leteckého dorostu, vojenská hudební škola a vojenské reálné gymnázium.

K systému vojenských škol byly přidruženy velitelské kurzy pro vyšší velitele, velitele vojenských těles a oddílů, velitele setnin. Odborné kurzy pro důstojníky zbraní a služeb z povolání a v záloze. Kurzy pro důstojníky služeb z povolání zdravotnictva, chemické zbrojní služby a hospodářské služby. Různé druhy kurzů pro rotmistrovský zbor a mužstvo.³

Významné postavení v čs. armádě měl i **rotmistrovský sbor**, ve svém vnitřním členění a původu obdobný sboru důstojnickému. Funkční zařazení rotmistrů bylo velmi rozsáhlé: od velení nižším jednotkám až po zařazování v jednotlivých službách u útvarů, do instruktorských funkcí u druhů techniky a v oblasti výchovné a osvětové práce.

Složitost problémů provázejících budování velitelského sboru čs. armády po celé meziválečné období obsahovalo citlivou otázku **národní struktury**.

V mnohonárodnostním státě, jakým Československo jistě bylo, právě tato stránka velice významně ovlivňovala bojeschopnost armády. Problém spočíval v malém zastoupení Slováků v důstojnickém sboru v nově tvořící se armádě. Toto byl pozůstatek národnostního složení bývalé rakousko-uherské armády a návazně i čs. legií v zahraničí. Nastalou situaci bylo možno řešit přípravou nové generace důstojníků, ale to však vyžadovalo delší čas. Velení armády si problém uvědomovalo, ale výsledky přijatých opatření nebyly příliš uspokojivé. Vojenskou akademií v Hranicích na Moravě z celkového počtu studentů ukončil pouze zlomek slovenských absolventů.

Národnostní problematika se týkala také česko-německých vztahů v podmínkách armády. Snaha vojenské správy řešit tuto ožehavou otázku koncepčně se postupujícím vyhrocováním vzájemných vztahů negativně utvářel i přístup vojáků německé národnosti ke službě v čs. armádě. Tato situace se projevila nejvýrazněji v roce 1938, kdy řada příslušníků čs. armády německé národnosti **neuposlechla výzev k mobilizaci nebo dezertovala**.

O kvalitě armády spolurozhodovalo také sociální postavení jejich příslušníků. Ve dvacátých letech panoval ve společnosti názor, který nejlépe vystihoval text „*celá naše veřejnost se dívá na armádu jen jako na nutný emblém nové státní moci a nikdo nevěří, že může opět být někdy potřebí zbraní nedávno odložených*“. Dále pak hospodářská krize té doby nebyla armádě a jejím příslušníkům nikterak nakloněna. Byly zavedeny srážky z platů vojákům a civilním zaměstnancům. Snižovali se stravní dávky mužstvu, vojenské penze. Tato situace začala být soustavněji řešena až s nárůstem ohrožení státu v polovině 30 let, kdy se výdaje na armádu začali postupně zvyšovat.

Systém výchovné práce v čs. armádě, pro který se časem ustálilo označení „*osvětová a mravní výchova*“ vycházel z myšlenek budování armády na demokratických zásadách podle představ T. G. Masaryka. Podle něj měla být **armáda nadstranická**, aby ji nebylo možno zneužívat podle stranické příslušnosti. Zavedením povinné výuky občanské nauky s pevně stanoveným rozsahem mělo mužstvo k lojalitě ke státu a k armádě. Výuka se zabývala otázkami občanských práv a povinností, státního zřízení, zeměpisu, národních dějin a literatury. Prezenční služba mužstva byla pojímána jako „*pokračovací škola života*“. Znamenalo to rozvíjení vojenských znalostí a zvyšování všeobecného vzdělání, které bylo využitelné i v občanském životě. Tímto se **zmírňoval nepřiznivý pohled veřejnosti na prezenční službu**. Dále armáda kladla zvláštní pozornost na dobrou fyzickou zdatnost

³ Procházka, Z. *Vojenské dějiny Československa III. díl*, str. 451

svých příslušníků. Pojetí a obsahová náplň výchovné práce se však po určitém čase částečně odklonila od původních myšlenek T. G. Masaryka, který preferoval morální a etické odhodlání občanů k obraně vlasti. Ze strany velení armády byl preferován intenzivní vojenský výcvik.

Specifickým rysem čs. armády byla skutečnost, že její jádro pocházelo ze zahraničních legií a vzniklo jako vojenskopolitický organismus vedený myšlenkou boje za státní samostatnost. Také v jednotkách vzniklých po osamostatnění republiky na domácím území převládalo ztotožnění s demokratickými ideály nového státu a očekávání zásadních změn hospodářských a politických. Značný příklon zejména mužstva k programům těch sil, které v prvních poválečných volbách prezentovali svůj zájem na změnách, dokumentoval výraznou politizaci vojenských sil. Z těchto důvodů se již od počátku dvacátých let datuje úsilí čelných představitelů státu o nalezení cesty k zachování účelné politické stability čs. armády ve stranicky velmi diferenciovaném politickém systému Československa. Určitým završením této situace bylo **odejmutí volebního práva všem příslušníkům armády**. V podmínkách armády se tak mohla rozvíjet atmosféra nadstranickosti, která vedla k zákazu distribuce části tisku do kasáren, omezení publikačních možností vojáků. Opatření však někdy vedla k apolitičnosti a nezájmu příslušníků čs. armády o veřejné záležitosti. Tento stav neodpovídal představám a požadavkům na výchovu a postavení příslušníka nové armády demokratického státu. Zejména E. Beneš ve snaze překlenout vzniklé rozpory věnoval otázkám postavení armády zvýšenou pozornost. Sporné a nejednoznačné řešení související také s vnitropolitickými problémy Československa bylo nalezeno v zavedení tzv. **zmocňovacích zákonů**, které se staly předpokladem k zajištění stability armády v následujícím období.

1. 3 Dramatický rok 1938

Počátek třicátých let přinesl zásadní změny v mezinárodněpolitické situaci, jejíž vývoj nebyl pro ČSR příznivý. V Německu se chopil moci Adolf Hitler, jehož snahy o revizi mírových smluv a rozšíření životního prostoru pro „nadřazenou germánskou rasu“ bylo však do budoucna varující. Jeho myšlenky nacházely živnou půdu v sousedním Rakousku ale i v pohraničních oblastech naší republiky, které byly osídleny německou menšinou. Politické sblížení Německa a fašistické Itálie vyhovovalo i Maďarsku. Také čs.-polské vtahy se v této době komplikovaly. Nastalá situace nezůstala bez odezvy ve velení armády. To přehodnocovalo dosavadní opatření k obraně státu a nově formulovalo koncepci strategické obrany země. Ji přizpůsobovalo organizační schéma, dislokaci válečného průmyslu, délku prezenční vojenské služby. Byl naznačen rozsah plánovaných změn v armádě s harmonogramem jejich uskutečnění. Smyslem mělo být zásadní zkvalitnění organizační struktury čs. armády směrem k větší pružnosti pro případ bojových operací, zejména rozšíření operačních možností. Dále v armádě proběhly velké **personální změny** v nejvyšším velení. Změna na nejvyšších místech se v zápětí projevila v obměně v dalších armádních funkcích, a to nejen na ministerstvu národní obrany, ale i na podřízených velitelstvích.

Přes nárůst nebezpečí ze strany Německa, i když zatím nedostatečně vojensky podloženého, rozhodla vláda o výstavbě opevnění. Jejich výstavba byla zahájena v roce 1934 podle předem připraveného a schváleného lánu, rozděleného do pěti etap výstavby podle důležitosti chráněného území republiky.

Urychlení modernizace čs. armády bylo nutno provést po zavedení všeobecné branné povinnosti v Německu, které tímto krokem hrubě porušilo ustanovení versailleské mírové smlouvy. Nečinnost spojenců a mohutné zbrojení Německa přimělo vládu čs. republiky k odsouhlasení reorganizace armády a řešení výstavby opevnění vázané ovšem

na uvolnění dostatečného množství finančních prostředků. Parlament přijal komplexní Zákon na obranu státu, vznikl Zákon o branné výchově, prodloužena byla prezenční služba na 24 měsíců.

Bezprostřední ohrožení ze strany Německa bylo také podnětem uzavření **sovětsko-francouzské spojenecké smlouvy** a následně **československo-sovětské**, doplněné o odpovídající vojenskou úmluvu. Odhodlání o vzájemné pomoci při válečném konfliktu bylo dokladováno návštěvami nejvyšších vojenských představitelů zúčastněných zemí. Začátkem roku 1938 bylo jasné, že se střet mezi ČSR a Německem nezadržitelně blíží. Polsko chtělo vzniklé situace využít ve svůj prospěch a znovu otevřelo otázku Těšínska.

Anšlus Rakouska⁴ a jeho připojení k říši bylo pro civilní veřejnost doslova šokem. Avšak ani tento případ jasného hrubého porušení dohod západní mocnosti účinně nezareagovali. Početní stavy wehrmachtu byly navýšeny o příslušníky bývalé rakouské armády. Zahraničněpolitický vývoj charakterizovaný Hitlerovými úspěchy se bezprostředně projevil i na poli vnitropolitickém. Po projevu Konráda Henleina, v němž označil SdP za jediného zástupce jednotné vůle sudetských Němců žijících na území Československa. Podpora Henleinově politice ze strany nacistického vedení způsobila další vystupňování jeho požadavků na vládu ČSR. Na armádní velení působila nepříznivě i zpráva z jednání francouzských a britských diplomatů, kteří požadovali, aby ČSR vyřešila svůj spor s německou menšinou zásadními ústupky. Chování spojenců nasvědčovalo, že se rozhodli pro politiku **diplomatického jednání a usmířování Německa**.

Na složitost a nebezpečnost situace upozorňoval náčelník hlavního štábu ve svém memorandu, kde vyzdvihoval kvality čs. armády a varoval před podceňováním protivníka. Současně požadoval tvrdý zásah proti všem akcím, které ohrožují samu podstatu státu a bezpečnost jeho občanů. Text memoranda arm. Gen. L. Krejčího doplnil vlastními slovy prezident čs. republiky Dr. E. Beneš takto „*Nadešla osudová doba našeho národa, která vyžaduje osudových rozhodnutí. Cíl Německa je Černé moře. Pro náš národ nebude slitování. Nebude-li se bránit, bude bídáckým a všemu lidství se přičícím způsobem vyhlazen. Když zemřít, pak čestně*“.

Výsledkem dalšího jednání mezi A. Hitlerem a N. A. Chamberlainem během nichž říšský kancléř dále stupňoval svoje požadavky vlády Anglie a Francie rozhodly o „povolení mobilizace“. Vláda na svém zasedání souhlasila s **vyhlášením všeobecné mobilizace čs. branné moci**. Na tuto situaci reagoval německý vyslanec v Praze předáním godesberského memoranda vládě ČSR kde A. Hitler požadoval odevzdání pohraničních oblastí čs. území Německu. Vláda toto ultimátum odmítla.

Po odmítnutí godesberského memoranda čs. vládou reagoval N. Chamberlain pokusem přimět A. Hitlera, aby byla sudetoněmecká otázka řešena za přítomnosti ČSR na mezinárodní konferenci. Hitler od svých požadavků již nechtěl ustoupit a sdělil, že je rozhodnut neprodleně zaútočit na Československo, pokud jeho nároky splněny. Současně veřejně prohlašoval, že čs. pohraničí představuje jeho poslední územní požadavek. Ve večerních hodinách dne 28. září 1938 obdrželo velení čs. armády informaci o chystané konferenci „čtyř“ (A. Hitlera, B. Musoliniho, E. Daladiera a N. Chamberlaina) svolané na následující den do Mnichova. Tehdy ještě nikdo nevěděl, jak tato jednání skončí a jaké bude mít pro ČSR katastrofální následky.

Diplomatická aktivita evropských mocností zúčastněných na konferenci v Mnichově však směřovala k vyloučení možnosti vojenského řešení. Proto nemohla československá armáda prokázat v plné šíři úroveň své bojové připravenosti, ačkoli realizace vojenských opatření, zejména v pohraničních oblastech vypovídala společně s průběhem mobilizace o vojenských i morálních kvalitách příslušníků československé

⁴ Pokorná, A. *Československá armáda 1918-1938* str. 63

armády. 30. září 1938 vláda na svém posledním zasedání i přes naléhání čs. generality a představitelů některých politických sil **závěry mnichovského diktátu přijala**.

Mnichov a jeho následky znamenaly pro armádu konec jedné z velkých etap jejího vývoje. Armáda se musela ztotožnit s novým smyslem její existence.⁵ Obranu země bojem, na nějž se soustavně připravovala, vystřídalo úsilí ustoupit na novou demarkační čáru se ctí, sporádaně a bez zbytečných lidských obětí i materiálních ztrát. Příslušníci armády ve spolupráci se státními bezpečnostními složkami obětavě udržovali pořádek na všech exponovaných úsecích hranic. Prováděli evakuaci nejen vojenského, ale i státního a soukromého majetku. Z uvedených skutečností vyplývá fakt, že armáda, i přes řadu hlubokých a citelných niterních otřesů, zůstala jednotnou a dobře fungující oporou.

Od 1. října 1938 zahájila německá armáda obsazování čs. pohraničních oblastí. Českoslovenští vojáci dostali rozkaz opustit svoje pozice, evakuovat vojenský materiál a současně se formou všestranné pomoci podílet na odchodu českého obyvatelstva do vnitrozemí. Současně probíhala postupná demobilizace čs. armády a její návrat k mírové organizaci. Koncem roku se v pomnichovském Československu již plně projevovala hluboká morální krize doprovázená posunem k nedemokratickým tendencím v životě společnosti. Silný tlak nacistického Německa na vládu republiky vedl také ke snižování stavu čs. armády a k redukci výzbroje odprodejem do zahraničí. Dobrovolným přijetím mnichovského diktátu čs. vládou dne 29. září 1938 bylo zabráněno vojákům dostát se ctí textu vojenské přísahy.

„Přisaháme při všem, co nám svato, a v plné shodě se svým svědomím a přesvědčením, že budeme poslušni prezidenta a vlády Republiky Československé a všech svých velitelů, presidentem a vládou ustanovených, přísaháme že budeme bez odmluvy plnit jejich nařízení vždy a všude, i v nebezpečí, bez váhání a odporu, že svých vojsk neopustíme, ale i životy své ochotně dáme na ochranu vlasti a její svobodu, přísaháme, že budeme druh druhu milovati, k sobě věrně státi, v nebezpečí se neopouštěti, ale až do konce se brániti tak, jak nám káže mužná čest a vědomí povinností občanských, tak přísaháme“!

Zánik československé státnosti v březnu 1939 spojené s okupací českých zemí a vzniku Slovenského štátu znamenal i uzavření významné etapy vzniku, budování a rozmachu čs. armády.

1. 4. Dílčí závěr

Občané z území Čech, Moravy, Slovenska a Podkarpatské Rusi bojovali převážně na straně vítězných mocností a na sklonku první světové války vzniklo v Evropě příznivé politické klima k vytvoření samostatného Československého státu. Do tohoto státu dobrovolně vstoupili občané žijící na uvedeném území. O vznik samostatné republiky se zasadili především politické špičky tehdejší doby v čele s T. G. Masarykem. Výsledkem jejich snahy bylo dne 26. června 1918 uznání československé národní rady jako budoucího politického představitele československého státu spojenci Francií, Velkou Británií, Japonskem, Itálií a USA. Nově vzniklý stát však musel svoji územní celistvost chránit proti sousedícím státům. Tuto nelehkou úlohu mohla zastávat pouze ozbrojená síla, a proto byla budována čs. armáda. Ta vznikala jak z vojáků, přímých účastníků bojů z první světové války, tak z příslušníků bývalé rakousko-uherské armády. Přes počáteční těžkosti a postupem času se z ní stala armáda moderní, dobře vycvičená a ochotná splnit svoje úkoly dobře. Bohužel politická vůle jak domácí, tak mezinárodní nebyla nakloněna vojenskému řešení situace. Po všeobecné mobilizaci a zaujetí obranných pozic na podzim

⁵ Straka, K. *Československá armáda pilíř obrany státu z let 1932-1939*, str. 130

roku 1938 čs. vláda pod tlakem evropských mocností přijala mnichovský diktát. Tímto rozhodnutím bylo zabráněno tomu, aby čs. armáda slnila povinnost, ke které se připravovala a ke které byla budována, což bylo obrana republiky.

2. Proč armáda?⁶

Vznik **samostatného československého státu** po první světové válce bezesporu představoval významný mezník v naší bezpečnostní politice. V mnoha ohledech to ale byl i začátek cesty, na které jsme se permanentně nacházeli mezi „mlýnskými kameny“ historie. Z 50 let, které náš první prezident T. G. Masaryk považoval za potřebné pro vybudování demokracie a upevnění postavení našeho státu ve světě, se stalo pouhých dvacet a na jejich konci se **zhroutil projekt naší koncepce bezpečnostní politiky** opřené o spojení se dvěma západními mocnostmi, Velkou Británií a Francií. Právě tehdy začal podle Ivana Svitáka onen deset let trvající „velký skluz“, který se nesl především ve znamení hrůz a utrpení nacistické okupace, ale i hrdinství našich vojáků na frontách druhé světové války i hrdinství domácího odboje a který přivedl republiku do mocenské sféry Sovětského svazu, na druhý břeh bipolárně rozděleného světa. Ani nové spojení nás neuchránilo od další historické lekce novými spojenci.

Snad paradoxně právě v roce, kdy jsme podle Masaryka měli dovršit oněch „padesát potřebných let“ k vybudování demokracie, **byla republika obsazena podruhé** na více než dvacet let. Přitom v pozadí nebyli jenom důvody politické, ale jak se nyní nově ukazuje i vojenskostrategické, tj. zvýšení bojového potenciálu Sovětského svazu na střeoevropském válčisti, pro které byla srpnová agrese v roce 1968 uskutečněna i bez ohledu na zřejmě politické, morální a ekonomické dopady diskreditující sovětský režim ve světě.

Tento fakt zřejmě nejvíce symbolizoval skutečnost, **že více jak šedesát let jsme neměli a nemohli mít svoji vlastní bezpečnostní politiku**, nepočítám-li nesmělé (ale jistě i tak na svou dobu odvážné) o jisté samostatné přístupy koncem šedesátých let dvacátého století.

Před více jak sedmnácti lety ovšem nastal zlom. Pro nás je podstatné, že se v uplynulých letech přes všechny možné problémy podařilo to základní: **po vstupu do severoatlantické aliance jsme se staly i plnoprávními členy EU**. Tímto se podstatně změnilo postavení České republiky v politickém a bezpečnostním prostředí de jure. Naše bezpečnost se tím bezesporu zvýšila, zvýšila se ovšem i naše odpovědnost za tvorbu a realizaci takové bezpečnostní politiky, která ovlivní v krátkodobém a dlouhodobém horizontu nejen bezpečnost a obranyschopnost republiky, ale i jejich spojenců.

Vstoupili jsme do Evropské unie v období, kdy EU řeší velmi zásadní úkol: udržet krok s globalizací jako mnohostranným procesem politickým, hospodářským, technickým, kulturním a v neposlední řadě i bezpečnostním, což se projevuje záměrem **vytvářet efektivní vojenské nástroje a kapacity k zajištění bezpečnosti**. Uvedený proces probíhá po zhruba desetiletém intermezzu po skončení studené války na pozadí více či méně zřejmé nejednotnosti západního světa – Evropy, resp. EU (a zvláště lídrů EU, kterými jsou Francie, Německo) a USA. Je zde nabídnuta alternativa účinného a efektivního multilateralismu, jež vyplývá z podstaty fungování EU i reality jejího postavení ve světě. Nepřehlédnutelné je v této souvislosti i **zdůraznění role OSN**. Centrem BS EU je pojetí „preventivní angažovanosti“, přičemž se zároveň naznačuje, že míra této angažovanosti leží především v regionech bezprostředně přiléhajících k Evropě.

Z našeho hlediska je bezesporu významná specifikace „triády“, která by měla být osou unijní angažovanosti:

**mobilitní, flexibilní vojenské síly,
policie a civilní kapacity pro post krizové situace,
použití dvou uvedených komponentů v kombinaci a koordinaci s humanitní,
obchodní a rozvojovou politikou.**

⁶ Balabán, M. *Vojenské rozhledy* 2/2005, str. 15

Z uvedeného vyplývá i důležitý závěr: bezpečnostní strategie EU je první kolektivní politický krok k určení rovnováhy mezi „tvrdou a měkkou“ bezpečností, což svým způsobem EU výrazně odlišuje od NATO.

Zásadní otázkou pro tvorbu a realizaci naší bezpečnostní politiky zde je nakolik a v jakém časovém horizontu budou reálné vojenské kapacity EU k dispozici tak, aby mohli přispět k reálnému zajištění bezpečnosti jednotlivých členských států Evropské unie, a tedy i České republiky. Taková otázka je důležitá především v kontextu problémů, se kterými se Unie potýká při navyšování a zajištění svých kapacit (tj. efektivnosti zbrojních výdajů, nadnárodních zbrojních projektů, výdajů na výzkum a vývoj, zajištění strategické převahy apod.). Nelze pominout ani fakt, že rozdíly v úrovni ozbrojených sil neexistují pouze mezi USA a EU jako celkem, ale i mezi jednotlivými státy EU, což se zvýraznilo především v souvislosti s rozšířením EU.

Bezpečnostní strategie EU je i z tohoto důvodu příležitostí k otevření širšího diskurzu o evropské bezpečnosti neboť BS EU v každém případě představuje základ důležité debaty ohledně strategické orientace EU a jejich priorit. V centru pozornosti by mohly být například otázky, zda BS EU může přispět k překonání bezpečnostní politiky definované národními zájmy, perspektiv přenášení odpovědnosti za bezpečnost na národní model nebo sdružování stávajících evropských obranných zdrojů a jejich účinného využívání. Stranou pozornosti by neměla být ani otázka možnosti **přípravy vojenské doktríny**, vojenských aspektů evropské politiky sousedství a v neposlední řadě vytvoření strategie **vnitřní bezpečnosti Evropské unie**.

V konfrontaci s hrozbou terorismu, a to zvláště po teroristickém útoku v Madridu v březnu 2004 se zřetelně ukazuje jako nezbytné účinně **propojit v rámci Unie** široké spektrum nástrojů bezpečnostní politiky – zpravodajství, justice, armády policie a civilní obrany, které **umožní Unii efektivně čelit teroristickým hrozbám**, což se velmi obtížně činí pouze na národní bázi. Americký koncept „homeland security“ by mohl být pro Unii jistou inspirací.

Právě společné hrozby západní civilizaci, kde mezinárodní terorismus je na prvním místě seznamu, by měly být tmelem větší jednoty Spojených států a Evropy. Je totiž vysoce pravděpodobné, že v této a následující dekádě bude ve světě dominovat řešení bezpečnostních problémů spojených především s aktivitami mezinárodního terorizmu. Militantní islámské organizace po 11. září 2001 stupňují četnost a brutalitu svých útoků, což aktuálně potvrzuje denní praxe v Iráku, Afghánistánu ale i krvavý atentát v Madridu. Záříjové přepadení školy čechenskými teroristy v Beslanu, ke kterému došlo symbolicky v den 65. výročí začátku druhé světové války, signalizují spolu s mnoha dalšími faktory, že jsme podle H. Kisingera ve válce s radikální, výbojnou fundamentalistickou odnoží islámu, jejímž hlavním cílem je likvidace umírněných islámských vlád rozvrat všech ostatních společností překážejících vytvoření islámského chalífátu. Toto tvrzení je zřejmé i v poslední době, kdy byly teroristické útoky ze strany islamistů provedeny v Indické Bombaji.

Extrémní riziko zde představuje fakt, že je více než reálnou možností, že se teroristická uskupení stala i **vlastníky zbraní hromadného ničení**. K tomu přistupuje i další znepokojivý moment, k „tradičním“ nositelům jaderných zbraní přibyly v posledním desetiletí nové země, a to i nepřátelsky naladěné vůči Západu, v regionech, které mají pro vývoj světa a světové ekonomiky výrazné místo zde mám na mysli především Blízký východ, jihovýchodní a východní Asii. Svět se tak může opět přiblížit **do doby studené války**, kdy stále existovala reálná hrozba globálního válečného konfliktu s použitím zbraní hromadného ničení, včetně jaderných.

Reakce na zmíněné hrozby otevírá problém adekvátní reakce. Např. pochopení faktu, že asymetrické hrozby ze strany teroristických organizací vůči státům, infrastruktuře,

občanům, ale také ozbrojeným silám a složkám vyžadující i asymetrické reakce, a že komplexnost vnějších i vnitřních bezpečnostních hrozeb, které mohou ohrožovat stabilitu společnosti, nastoluje potřebnost vybudovat systém komplexního řízení bezpečnosti země.

2.1 Základní dokument profesionální armády - Doktrína⁷

Prvním z nich je základní dokument pro činnost Armády České republiky. Tímto základním dokumentem je **Doktrína Armády České republiky**, která představuje, v návaznosti na novelizaci bezpečnostních a ostatních dokumentů ČR, NATO a EU a probíhající reformu ozbrojených sil České republiky, **novou dimenzi** v myšlení a jednání vojenských profesionálů. Vychází z poznatků a zkušeností soudobého vojenství. Je vyjádřením aktuálního způsobu a přístupu ČR k naplnění základního úkolu AČR – **obranu státu**, jeho svrchovanosti, územní celistvosti a plnění spojeneckých závazků ČR.

Úspěšné splnění tohoto základního úkolu a dalších, s ním souvisejících úkolů AČR, závisí kromě jiného **na pochopení obecných zákonitostí** soudobých vojenských a nevojenských operací velitelským sborem AČR a na jeho schopnosti je dovedně a tvořivě aplikovat ve velení a řízení vojsk.

Cílem Doktríny AČR je vytvořit podmínky ke sjednocení chápání obecných principů soudobého boje, pravděpodobného charakteru možného operačního prostředí a způsobu nasazení sil a prostředků AČR v jeho podmínkách. Jejím účelem je poskytnout vojenským profesionálům i politickým představitelům státu obecný rámec pro plánování a přípravu sil AČR k vedení vojenských operací v míru, v krizových situacích i za válečného stavu. Je oficiálním **vyjádřením vojenského myšlení ČR**.

Doktrína AČR **představuje souhrn zásad** pro přípravu a vedení operací, na kterých se může AČR podílet v rámci mnohonárodnostního uskupení nebo je může vést i samostatně. Je společnou doktrínou všech součástí AČR. Představuje rámec a východiska pro obsah nižších dokumentů doktrinální soustavy AČR.

Doktrinární soustava AČR je tvořena Doktrínou AČR, doktrinami nižšího řádu a soustavou vojenských předpisů, služebních pomůcek a dalších dokumentů, určených pro výcvik, přípravu i případné nasazení jednotlivých složek a součástí AČR nebo i AČR jako celku. Dokumenty mají hierarchické uspořádání a jsou vzájemně obsahově i formálně sladěny. Nedílnou součástí jejich obsahu jsou i ustanovení doktrin a dalších standardů NATO, ke kterým ČR přistoupila.

Obsah doktríny AČR i ostatních dokumentů doktrinální soustavy AČR je pro činnost příslušníků armády **směrodatný**, avšak jejich aplikace v praxi vyžaduje **tvůrčí uplatnění**. Cílem doktrinální soustavy AČR je dosáhnout jednotného chápání zásad přípravy a vedení operací, a tím přispívat k dosažení optimální úrovně myšlenkové a odborné připravenosti příslušníků velitelského sboru AČR pro společné operace složek a součástí armády s ozbrojenými silami členských států NATO.

Dokumenty doktrinální soustavy AČR ve svém souhrnu vymezují a objasňují zásady činnosti součástí a složek AČR při jejich nasazení v operacích NATO, Evropskou unií nebo OSN. Analogicky vymezují **zásady samostatné činnosti** nasazených součástí a složek armády při plnění asistenčních úkolů v krizových situacích nevojenského charakteru na území ČR.

Obsah dokumentů doktrinální soustavy AČR respektuje reálné operační schopnosti armády a zároveň musí být motivující pro jejich další rozvoj a pro zdokonalování přípravy

⁷ Doktrína Armády České republiky, str. 9

jejích příslušníků, zejména velitelského sboru. Jejich obsah respektuje právní řád ČR a závazky ČR vyplývající z mezinárodního práva.

Doktrína AČR a doktríny nižšího řádu obsahují citace ze spojeneckých doktrín jen v případech, je-li to nutné vzhledem k jejich závažnosti na základě jejich přijetí příslušnými orgány státu. Výkladový slovník operačních pojmů je základem pro terminologii všech dokumentů doktrinální soustavy. Doktrína AČR svým obsahem umožňuje nezkrácené publikování ve veřejných sdělovacích prostředcích.

Dokumenty doktrinální soustavy AČR tvoří **jeden z prvků** koncepční složky vojenského potenciálu ČR. Jejich konkrétní obsah je ovlivněn řadou faktorů, např. aktuálním stavem koncepce výstavby ozbrojených sil i dosaženou úrovní její realizace (zejména z hlediska dosažitelnosti materiálního vybavení ozbrojených sil státu – AČR), technologickými aspekty a charakterem možných vojenských operací. Proto dokumenty doktrinální soustavy současně formulují i požadavky na **rozvoj materiálního vybavení a bojových schopností** ozbrojených sil ČR k zajištění naplnění základní úlohy AČR.

Doktríny a ostatní dokumenty doktrinální soustavy AČR odráží aktuální úroveň na způsob činnosti vojsk AČR v operacích, založenou na poznání české i zahraniční vojenské vědy a teorie a zejména na zkušenostech ze soudobých operací a cvičení. Doktríny slouží jako **základ přípravy** a vzdělávání velitelů a příslušníků štábů všech stupňů velení. Slouží rovněž jako zdroj informací o zásadách operačního použití vojsk AČR nejen pro spojence a koaliční partnery ČR, ale i pro širokou odbornou a laickou veřejnost. Mají rovněž deklarovat případným protivníkům úroveň připravenosti AČR plnit její obranou funkci. Rozsah prezentace jednotlivých dokumentů na veřejnosti je však závislý na jejich obsahu z hlediska zákona o ochraně informací.

Doktrína obecně představuje souhrn vyhraněných názorů na určitý problém. Ve vojenském prostředí představuje vyjádření soustavy zásad a principů, podle kterých se řídí činnost ozbrojených sil při plnění úkolů ve vojenských operacích.

Druhým faktorem umožňujícím plnění uvedených úkolů je profesionální armáda. Jedině plná profesionalizace je zárukou toho, že výše uvedené náročné požadavky budou bezzbytku a kvalitně splněny. Tyto náročné úkoly je možno plnit jedině pomocí kvalitně vycvičené a zkušené armády, jejímiž příslušníky jsou pouze profesionální vojáci. Aby byla armáda kvalitní po stránce personální, musí být kladen velký důraz na výběr vhodných uchazečů o službu profesionálního vojáka. K tomuto účelu byla zřízena síť Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu.

2. 2 Rekrutační střediska, základní ustanovení, poslání a působnost⁸

Rekrutační střediska vznikla v roce 2000 v každém krajském městě a zahájila svoji činnost jako **zcela nový prvek personálního marketingu**. Integrují řídicí a výkonné struktury personálního marketingu v resortu ministerstva obrany. Zabezpečují koncepční, legislativní, plánovací a výkonné činnosti v oblasti rekrutací, výzkumu, propagace, výběru a rozmístování personálu Armády České republiky. Dále zabezpečují součinnost s orgány státní správy na úseku zaměstnanosti a vzdělávání. Rekrutační střediska jsou podřízeny řediteli Agentury pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil.

⁸ Směrnice Ř HPU k provozu RS CPM, Prah 4. října 2000, str. 3

Rekrutační středisko je **regionální pracoviště personálního** marketingu, určené pro komunikaci s rekrutačními zdroji. Oblastní působení rekrutačního střediska je vyšší územní samosprávné celky – kraj. Rekrutační střediska jsou základními kontaktními místy pro jednání se zájemci o povolání do služebního poměru profesionálního vojáka nebo studium na vojenských školách.

Rekrutační středisko zabezpečuje:

- činnost personálního marketingu v určitém regionu,
- profesní a studijní poradenství,
- splnění rekrutačních cílů pro doplňování AČR v určitém regionálním zdroji,
- komunikace s orgány státní správy a samosprávy

Dále zabezpečuje komunikaci s vojenskými útvary a zařízeními v regionu, se školskými úřady a úřady práce, společenskými organizacemi a institucemi. Zodpovídá za administrativní proces povolání uchazečů do služebního poměru profesionálního vojáka a nástupu uchazečů do vojenských škol. Přípravu a organizaci prezentačních aktivit na teritoriu a účelné využití propagačního materiálu, poskytování informací o armádě občanské veřejnosti.

Činnost rekrutačního střediska:

propagační – stimulace poptávky po služebním poměru profesionálního vojáka a po studiu ve vojenských školách, zlepšování image AČR prostřednictvím výstav, společenských akcí, využívání regionální reklamy apod.

informační – vzbuzení a rozvíjení zájmu občanů o profesionální kariéru v AČR, stimulace rozhodnutí zájemců o služební poměr profesionálního vojáka, práce s civilními rekrutačními zdroji, spolupráce s úřady práce, školami a dalšími civilními organizacemi i zájmovými sdruženími, s regionálními sdělovacími prostředky, vojenskými útvary.

profesní a studijní poradenství – nabídka vhodného profesního uplatnění v AČR, studijních možností na vojenských školách při respektování vstupních předpokladů zájemců o profesionální kariéru.

administrativní – příprava dokumentace k povolání do služebního poměru, evidence aktivit personálního marketingu s rekrutačními zdroji prostřednictvím informačního systému personálního marketingu.

2. 3 Rekrutace, vnitřní a vnější zdroje, postupy rekrutačních činností

Součástí personálního marketingu je rekrutace. Rekrutace sama o sobě zahrnuje činnosti související s náborem, výběrem, příjmem a rozmisťováním zájemců o službu v Armádě ČR.

Rekrutační zdroje jsou:⁹

vnitřní – (vnitřní marketing), k rekrutaci vojáků v záloze povolaných na dobrovolné vojenské cvičení a občanských zaměstnanců vojenské správy.

vnější – (vnější marketing), k rekrutaci civilních osob, které nejsou zaměstnanci vojenské správy. Je zaměřena na zájmovou populaci po absolvování vojenské základní služby nebo i bez jejího absolvování, na zájemce o změnu zaměstnání, uchazeče o zaměstnání vedených v evidenci úřadu práce, na studenty středních a vysokých škol, na vybrané odbornosti podle potřeb AČR. Dále pak na mládežnické zájmové organizace, ženy a na žáky základních škol.

⁹ Drlík, Z. *Komunikace s rekrutačními zdroji*, Praha 1995, str. 1

U všech rekručních zdrojů je nutno mít k dispozici dostatek otevřených, objektivních a reálných informací.

Pro potřeby personálního marketingu vymezujeme čtyři fáze komunikace z hlediska působení na veřejnost a rekruční zdroje:

1. fáze zahrnuje všeobecnou prezentaci image AČR,
2. fáze vychází z vyvolání, (vzbuzení) zájmu o určitou činnost armády nebo nabízenými podmínkami,
3. fáze obsahuje soustavné a cílevědomé prohlubování zájmu až do stádia reálných úvah o možné profesionální kariéře,
4. fáze v sobě zahrnuje podrobné a precizní informování o možnostech profesionální kariéry a stimulaci konečného rozhodnutí o profesionální kariéře.

Naznačená posloupnost jednotlivých fází má ve skutečnosti různou podobu. Dochází k prolínání jednotlivých fází nejen z hlediska použitých komunikačních nástrojů, ale i z hlediska působení na jednotlivce. To, co u jednoho vyvolává pocity a prožitky vztahující se k druhé fázi, u jiného to může být úplně jinak. Působnost pracovníků personálního marketingu na subjekty jednotlivých rekručních zdrojů je ryze individuální.

K **realizaci cílů** personálního marketingu z hlediska naznačených fází používáme nástroje personálního marketingu (marketingový mix). Jejich cílem je stimulace, proto se o nich hovoří jako o stimulačním mixu. K hlavním nástrojům personálního marketingu patří:

Reklama (propagace) - jedná se o činnost, jejímž účelem je informovat, ovlivnit, získat pozornost, vyvolat zájem či rozhodnutí. Je realizována prostřednictvím celé řady reklamních prostředků (televize, rozhlas, tisk atd.).

Podpora nabídky - kombinace reklamy (je sdělována určitá informace) a určitých opatření (je nabízen nějaký zvýhodňující stimul). Jedná se o různé soutěže, slevy, dárky apod.

Public relations (publicita) - stimulace zájmu publikováním pozitivních informací. Cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti. Realizace prostřednictvím tisku, sponzoringu, účast na veřejných akcích, veletrzích a výstavách.

Osobní nabídka - forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zájemci. Výhodou je osobní kontakt a možnost přizpůsobit obsah a formu sdělení konkrétnímu jedinci.

Přímý marketing - účelná kombinace reklamy a osobní nabídky. Realizace prostřednictvím internetu, pošty, telefonu, televize, rozhlasu, novin apod.

Vnitřní zdroje rekrutace.

Vojáci povolání na dobrovolné vojenské cvičení. Jedná se o rekruční zdroj, který je předmětem zájmu ředitelů KVV (krajských vojenských velitelství) s jistými manažerskými schopnostmi. Vojáci povolání na dobrovolné cvičení mají již vyhraněný postoj k armádě. Tito jedinci vesměs znají konkrétní situaci, podmínky a náročnost výcviku, vztahy mezi vojáky.

Podrobnější analýza této skupiny naznačuje, že se většinou rekrutují z osob, kterým se v civilní profesi nedaří uspokojovat osobní ambice, a dále z nezaměstnaných, kteří vstupem do armády **řeší své existenční problémy** a na přechodnou dobu hledají větší sociální jistoty. Pro některé z nich je motivem získání, zvýšení, či změna odborné kvalifikace, využitelné později v civilní profesi.

Jistým specifickým je věkové rozpětí (21 až 35 let), pokrývající období rané a střední dospělosti, se všemi pozitivy tohoto věku. Jedinci dosahují v tomto věku optimálního rozvoje svých schopností a díky zvyšující kvalifikaci získávají vedoucí funkci.

Formy komunikace s vojáky v záloze.

V návaznosti na specifika rekručního zdroje nutno volit adekvátní formy komunikace. I když není možné vyloučit účinky hromadné komunikace, dominovat bude v tomto případě **přímá (osobní) komunikace**. Právě ta umožňuje, po vytipování skupiny potencionálních zájemců o službu v armádě, aplikovat při styku s nimi individuální přístup. Ten vychází z optimalizace procesu poznání každého jednotlivce zájemce o službu a na základě individualizace přístupu ke každému z nich.

Intenzita této práce nesmí polevit po celou dobu pobytu na cvičení. Naopak by měla gradovat a to i v tom případě, že nevede ke konečnému rozhodnutí.

Fáze komunikace s vojáky v záloze.

Voják v záloze, povoláný na dobrovolné vojenské cvičení, má reálné představy o armádě. Má také vyhraněný a poměrně stabilní názor na AČR, který nám umožňuje v reálu začít vzbuzením zájmu o službu v armádě, tedy druhou fází. K posílení image AČR můžeme využít komunikačních nástrojů, jako podpůrných prostředků. Zde působíme od samého počátku na jednotlivce a individualizujeme svůj přístup k němu.

Ve třetí fázi půjde o prohloubení zájmu o službu v AČR. Ve většině případů je možné tento zájem konkretizovat z hlediska nabízené funkce a uspokojení dalších podmínek zájemce o službu. Výhodou je znalost konkrétní situace a podmínek služby u útvaru, kde zájemce o službu vykonává vojenské dobrovolné cvičení. Tato výhoda by měla urychlit přechod k závěrečné čtvrté fázi.

V této fázi kulminuje styk s daným subjektem, snažíme se odstranit jeho možné pochybnosti či obavy a v komunikaci se snažíme jednat s dotyčným, jakoby se již definitivně rozhodl a nabízenou funkci vykonával. Přesněji řečeno, komunikaci s ním stavíme na pozitivních příkladech.

Účinnost našeho působení ve všech fázích bude podmíněna odpovídající znalostí jedince. Bereme v úvahu, že u každého jedince půjde o jiný, aktualizovaný motiv, půjde o uspokojení rozličných potřeb a požadavků.

Tvorba komunikačních nástrojů.

1. fáze - informační články v armádním tisku, účelové publikace o AČR.
2. fáze - účelové publikace o profesionálních kariérách, praporčíka, důstojníka.
3. fáze - podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty.

Občanští zaměstnanci vojenské správy. Popisovaný rekruční zdroj zahrnuje v podstatě dvě věková období – rannou a střední dospělost. Obě jsou z hlediska uplatnění tvořivých sil jedincem nejvýraznější. Ranná dospělost je obdobím pracovního začlenění, profesní specializace a získávání pracovních a životních zkušeností.

Střední dospělost je vymezena věkovou hranicí mezi 30 – 45 rokem. Toto období se vyznačuje rovnováhou. Tělesné a duševní změny jsou nenápadné a proto se tato životní fáze jeví jako relativně stabilní. Je to období vrcholných výkonů v rozumové oblasti a stabilizace společenských, profesionálních úloh. Zároveň je možné diagnostikovat mírný úpadek některých fyzických a rozumových funkcí, které jsou dokonale kompenzované. Mechanická paměť slábne, ale slovně-logická paměť se zvyšuje. Záleží na zájmu jedince, stále je možné rozšiřovat svoje vědomosti v rámci své odbornosti (specializace), nebo v rámci všeobecného vzdělávání. Vlastnosti myšlení jsou stále pevnější. V tomto období dosahují svého vrcholu tvořiví pracovníci mnoha oborů. **Dochází k zúročení zkušeností z předcházejícího období.**

Z citové stránky dochází k jisté vyrovnanosti, i když v jednotlivých případech se objevují negativní city (zklamání, ztrpklost). U mužů pozvolně upadá sexuální aktivita, což může vyvolávat pocity nespokojenosti a méněcennosti.

Formy komunikace s občanskými zaměstnanci vojenské správy

Z hlediska rekručního zdroje bude převažovat přímá verbální komunikace umožňující maximalizovat účinky individuálního přístupu s daným jedincem. Svoji roli má i skutečnost, že půjde o jedince, který má své osobní zkušenosti i z práce ve vojenském prostředí a který projevil zájem o službu profesionálního vojáka.

Dominující motivy zájmu o službu se týkají převažujících sociálních jistot (oproti civilní sféře), možnost pracovat v rámci získané odbornosti a v řadě případů ve vedoucí funkci. Dále je možno získat jisté **finanční výhody**.

Fáze komunikace s občanskými zaměstnanci vojenské správy.

V rámci řešeného rekručního zdroje půjde o postupnou realizaci všech naznačených fází komunikace, i když v jednotlivých případech bude možné vyjít z vyšších fází. Image vojenského povolání, represující první fázi, působí v první fázi jako faktor negativně ovlivňující ochotu ke službě. Vhodnější bude využívat v těchto případech image příslušné odbornosti, o kterou bude mít vytípaný občanský zaměstnanec zájem.

V druhé fázi půjde o vzbuzení zájmu u občanského zaměstnance, který nemá negativní postoj k AČR a kterému je možné touto cestou splnit některou z dosud neuspokojených potřeb. Opět vycházíme z poznání daného jedince a svůj přístup k němu stavíme na možném uspokojení jeho potřeb. **Jisté pozitivum je** poměrně reálná představa občanských zaměstnanců o životě v AČR, takže nebezpečí deziluze je minimální. Výhodou je také možnost častého a dlouhodobého působení na daného zaměstnance bez nebezpečí deficitu času.

V třetí části prohlubujeme vzbuzený zájem všemi dostupnými komunikačními technikami. Maximalizujeme přímý styk a snažíme se stimulovat konečné rozhodnutí bez větších časových ztrát – čtvrtá fáze. V některých případech občanský zaměstnanec konečné rozhodnutí odsouvá pro znalost současných poměrů v AČR (časté organizační změny). Fluktuální tendence nejsou typické pro naprostou většinu lidí. Naopak občanskí zaměstnanci preferují stabilitu (jistotu) pracovního místa či zařazení a v některých případech ji dávají přednost před finančními požadavky. **Jistota pracovního zařazení** se tak stává nezbytně realizovatelnou životní potřebou člověka.

Tvorba komunikačních nástrojů

1. fáze – informační články v armádním tisku, účelové publikace o AČR,
2. fáze – účelové publikace o profesionálních kariérách, praporečka, důstojníka,
3. fáze – podpora nabídky – propagační a upomínkové předměty.

Vnější zdroje rekrutace.

Jedná se o rekruční zdroj, který je definován věkem, a **ukončil přípravu na výkon povolání**. Z věkového hlediska se jedná o rannou dospělost (18 – 35 let), které je obdobím profesní specializace, pracovního začlenění a získávání životních a pracovních zkušeností.

Dospělost je možné charakterizovat stránkou biologickou a sociálně-psychologickou. Z biologického hlediska je to období příznivé k založení rodiny. Mladý člověk se nachází v **období optimalizace síly**, zdraví a životní energie. Podle statistických údajů 90% mladých lidí uzavírá manželství do dosažení 30. roku života. V profesionální oblasti někteří končí přípravu na povolání, jiní již vykonávají své povolání a získávají první zkušenosti v něm.

Vzrůstá reálnost, kritičnost a samostatnost v myšlení. Mladická nerozvážnost, hyperkritičnost a náchylnost ke snění z předcházejícího období, postupně nahrazuje rozvaha, a reálnější pohled na svět a jeho problémy. Citová zralost se projevuje celkovým uspokojením, rovnováhou a umírněností. Některé životní situace a zklamání vyvolávají i záporné city, jako je zlost, žárlivost, závist a osamělost. Značný význam mají mezilidské vztahy na pracovišti, které jsou činitelem ovlivňujícím pracovní výkonnost, spokojenost a životní pohodu lidí.

Průzkumy realizované u tohoto rekručního zdroje dokazují, že může být významnou **základnou pro rozšiřování specialistů** na nižších funkcích, které dříve zastávali vojáci v základní službě. Počet zájemců o službu v profesionální armádě se neustále zvyšuje. Je třeba vzít v úvahu, že budou mnohdy rekrutovat z jedinců, jimž se v civilní profesi nedaří uspokojovat své ambice, zejména z nezaměstnaných a z osob pocházejících z méně majetných rodin. Vstupem do armády si často řeší své existenční problémy, a na určitou dobu sociální jistoty. Pro řadu z nich bude motivem také získání, **zvýšení** nebo změna odborné kvalifikace, která by jim v budoucnosti umožnila získat výhodnější civilní zaměstnání.

Formy komunikace s vnějšími rekručními zdroji.

V rámci tohoto komunikačního zdroje je možné použít všechny formy komunikace, i když z počátku bude zjevná převaha nepřímé (hromadné) komunikace. Touto formou oslovíme **část populace po ukončení základní vojenské služby**, která má určité profesní potíže, a které nepřímo nabízíme řešení současných problémů.

Fáze komunikace s vnějšími rekručními zdroji.

V daném rekručním zdroji budeme ve většině případů realizovat všechny čtyři fáze komunikace, v závislosti na stupni poznání vytipovaného jedince, jeho odborného zaměření a stupni rozpracovanosti marketingových úkolů pro kalendářní rok příslušného Rekručního střediska. Je vhodné zasílat propagační materiály vydané MO (Ministerstvo Obrany). Možno využít např. bránu SMS a vytipovaného jedince oslovit pomocí mobilního telefonu. V podstatě se jedná o oslovení jedince a snahu naplnit první fázi komunikace.

Ani v této fázi si nemůžeme dovolit přepych plošného oslovení, ale musíme vyjít z dostupných materiálů umožňujících kontaktovat určitého zájemce. Platí to i pro následující druhou fázi komunikace. Oslovení a postupná pozitivní změna image AČR může vést k **vytvoření zájmu** daného jedince o dění v AČR, který může v jednotlivých případech vést k zjevnému zájmu o práci v profesionální armádě. Je vhodné v této a následující třetí fázi komunikace pořádání **odborných přednášek** špičkových vojenských, ale i civilních odborníků. Zájem o to dozvědět se něco nového z oboru, případně z možných aplikací v AČR, může vést k vytvoření a k prohloubení zájmu o službu v AČR.

S jedinci, kteří projeví zájem a se kterými je možno takto komunikovat je nutno udržovat styk i nadále. Je to možné pozváním na exkurze či ukázky u některých odborných zařízení AČR. Tímto způsobem můžeme dále prohloubit vytvořený zájem o službu v armádě včetně zvažovaných úvah, které nebyly dosud dovedeny do fáze rozhodnutí.

Ve čtvrté fázi bude hrát rozhodující hledisko čas. Pracovníky personálního marketingu bude nutno vystihnout optimální situaci pro **dovršení rozhodnutí** daným jedincem, což předpokládá relativně častou přímou komunikaci. Rozdíl několika dní může být rozhodující pro realizaci či negaci přijatého rozhodnutí. V této fázi vrcholí osobní kontakty s daným jedincem. Je nutné přijít s **konkrétní nabídkou** a s několika možnými variacemi.

Tvorba komunikačních nástrojů vnějších zdrojů rekrutace

1. fáze - reklama v televizi, regionálním rozhlase, prezentace AČR na výstavách, veletrzích, prezentačních akcích AČR,
2. fáze - reklamní kampaň, osobní dopis, účelová publikace o Armádě české republiky,
3. fáze - účelová publikace o AČR, účelové publikace o profesionálních kariérách praporčíka a důstojníka, podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty,
4. fáze - účelově zaměřená ukázka u útvaru AČR.

Ženy, **tvoří nepříliš četný**, nicméně významný rekruční zdroj pro AČR. Předmětem našeho zájmu bude komunikace pracovníků personálního marketingu s ženami

jako **vnějším rekručním** zdrojem. Hlavní cíl této komunikace je zaměřen na navázání a udržení komunikace s ženami ve věku 18 – 35 let za účelem splnění rekručních cílů.¹⁰

Posloupnost jednotlivých fází má ve skutečnosti rozličnou podobu, přičemž dochází k prolínání fází v návaznosti na použité komunikační techniky, a jejich účinku na jednotlivce.

Umění komunikovat, jako jeden z nejdůležitějších profesionálních atributů pracovníka personálního marketingu vede v průběhu let k vytvoření komunikačních dovedností.

Komunikační dovednosti v sobě zahrnují aktivní naslouchání, techniku vedení otázek, nonverbální komunikaci, poruchy v komunikaci a rétoriku (stavbu projevu). Obsahová i jevová stránka těchto dovedností je výrazně ovlivněna pohlavím. V obecné poloze se tyto skutečnosti uznávají, nicméně v praktické činnosti jsou opomíjeny.

Ženy jsou v komunikaci při argumentaci dostatečně **aktivní a netrpí nerozhodností**. Mají vyvinutou schopnost empatického citění a značný zájem o své spolupracovníky, zvláště pokud jde o problémy sociálního charakteru. Předností bývá i jejich **brilantní intelekt** a dostatečná tvrdost v rozhodování. V podružných věcech jsou vstřícné a velkorysé, v zásadních otázkách neznají kompromis. V kontroverzních situacích **tvrdost muže překoná jedině tvrdost ženy**. Převaha emocionálního citění silně poznamenává rozumové aktivity.

Formy komunikace se ženami.

I když v tomto případě bude dominovat přímá (osobní) verbální komunikace, v úvahu přichází všechny dostupné formy. Svě nezastupitelné místo bude mít nepřímá (hromadná) komunikace, především **propagační podpora** rekručního procesu, kde bude třeba konkretizovat jednotlivé techniky komunikace a jejich úloh z hlediska marketingové strategie.

Specifika „ženského prostředí“, je určující při výběru vhodných technik a způsobů oslovení tohoto rekručního zdroje. Umožňuje efektivní a cílené působení, zvláště v úvodních fázích komunikace.

Fáze komunikace se ženami.

Oslovení rekručního zdroje z hlediska pohlaví a cíle není snadnou záležitostí. Jde při tom o dosažení pozitivní úrovně image AČR. Image je v podstatě odraz identity AČR tak, jak jej vnímá člen rekručního zdroje. Jde o záměrné předání image v procesu komunikace. Image AČR znamená, jakým dojmem působí na ženy a jakou má u nich pověst. Klade otázky typu – „jaké úkoly vůbec plní“, a „k čemu armáda vůbec slouží“ a jaký já mám z toho užitek“.

Pracovníci personálního marketingu v podstatě nabízejí komunikačnímu zdroji **víru v naději**. V tomto případě nemůže být dotyčným ženám jedno, jak se příslušníci armády chovají na veřejnosti a jaký náhled na armádu má veřejnost.

Oslovení ženy jako rekručního zdroje musí primárně vycházet z jejího hodnotového systému. Základy hodnotové orientace žen tvoří jednak hodnoty pracovní (zajímavá práce, společensky užitečná práce), a jednak hodnoty rodiny a přátelství. Důležitou sociálně hodnotovou orientací jsou hodnoty, obsahující podmínky pro uspokojení materiálních potřeb (sociální jistoty, finanční nezávislost).

Uprostřed „hodnotového žebříčku“ jsou hodnoty nadosobního charakteru (ochrana přírody, vlastnictví) a hodnoty osobního života (peníze, volný čas, vzdělání).

Na konci zůstaly hodnoty soukromého podnikání, nebo vliv na veřejné záležitosti. Hodnotová orientace je nejvíce diferencovaná věkem žen.

¹⁰ Drlík, Z. *Komunikace s ženami jako rekručním zdrojem*, Praha 1996, str. 2

Z hlediska hodnotového systému žen a v návaznosti na image AČR je nutno zvýraznit **existenci „prvního dojmu“**. Dojem z prvního kontaktu má přetrvávat v čase i vytvořeném postoji, který je obtížně ovlivnitelný.

Obecnější specifika rekručního zdroje tvoří zvláštnosti věkových období. Hned v úvodu jsme vymezili věkové rozpětí u žen 18 – 35 léty, což jsou následující věková období:

- a) adolescence (dospívání) :18 – 20/21 let,
- b) rané dospělosti:21 – 30/31 let,
- c) střední dospělosti:31 – 45 let,

Nejmladší skupina žen (do 25 let) výrazně preferuje hodnotu volného času, a oproti ostatním skupinám nepřikládá takový význam ochraně přírody, zvyšování odolnosti, hodnotě skromného a šetrného života.

Pro ženy ve věku 25 – 30 let je nejdůležitější hodnotou kvalita mezilidských vztahů v nejbližším okolí (rodiče, parta, výchova dětí a spolehlivé přátelství). V této době ustupují do pozadí vzdělanostní aspirace a hodnota nezávislého života.

Ve skupině žen ve věku 30 – 40 let se zvyšují pracovní aspirace a hodnota finanční nezávislosti. Roste také význam práce, kterou ženy pokládají za důležitou nejen pro sebe osobně, ale také pro společnost.

Specifikace uvažovaného rekručního zdroje vyžaduje využití všech fází komunikace. V první fázi půjde především o prezentaci image Armády ČR, **využití reklamy** v ženských časopisech, informačních publikacích a poutacích různého charakteru. Tyto skutečnosti limitují i druhou fázi komunikace. V této využijeme zjištěných dominujících motivů, rozhodujících o vstupu žen do AČR. V reklamě poukážeme na zajímavou a společensky užitečnou práci, zvýrazňujeme **sociální jistoty** zvolené profese, včetně finančního zvýhodnění. Poukážeme dále na odlišný „mužský“ charakter profese, s výraznými prvky kázně a organizovanosti.

Ve třetí a následné čtvrté fázi bude dominovat osobní kontakt, který umožňuje volit individuální přístup komunikace se všemi výhodami. Zde se snažíme posílit vyhraněný **zájem** o službu v AČR, a dovést jej do konečného rozhodnutí. Zvláštní pozornost věnujeme ženám, které jsou v podstatě rozhodnuty, ale které z různých příčin oddalují realizaci svého rozhodnutí. Cesta vede přes zjištění příslušného motivu.

Tvorba komunikačních nástrojů při jednání s ženami.

1. fáze - reklama v televizi, regionálním rozhlasu, prezentace AČR na výstavách, veletrzích, prezentačních akcích AČR, publikace o armádě v časopisech pro ženy,
2. fáze - reklamní kampaň, cílená inzercí nabídky, účelová publikace o Armádě české republiky,
3. fáze - účelová publikace o AČR, účelové publikace o profesionálních kariérách praporčíka a důstojníka, podpora nabídky - propagační a upomínkové předměty.

Postupy činností při povolávacím řízení.

Tuto činnost z důvodu její **vysoké náročnosti** jak na pracovníka personálního marketingu, tak na uchazeče o povolání do služebního poměru je nutno rozdělit **do několika etap**.

V 1. etapě vede a řídí komunikaci s uchazečem pracovník personálního marketingu. Všichni zájemci musí v průběhu povolávacího řízení prokázat splnění obecně platných podmínek pro povolání do služebního poměru ve smyslu zák. č. 221/1999 Sb., § 3 odst. 1 a vyhlášky MO, kterou se stanoví postup při povolávacím řízení.

Při prvním kontaktu s uchazečem zavede pracovník personálního marketingu – profesní poradce na uchazeče evidenční list, (příloha č. 2) kde se vyplní požadované údaje a předá mu následující dokumentaci ke zpracování.(příloha č. 3).

- V průběhu povolávacího řízení musí uchazeč vyplnit následující doklady:
- osobní dotazník (příloha č. 1),
 - dodatek k osobnímu dotazníku (příloha č. 2),
 - životopis (příloha č. 3),
 - čestné prohlášení uchazeče (uchazečky) o povolání do služebního poměru (příloha č. 4),
 - lékařské vysvědčení (příloha č. 5),
 - výpis ze zdravotní dokumentace (příloha č. 6).

K výše uvedeným formulářům uchazeč dodá:
vojenskou knížku – pouze ti uchazeči, kteří absolvovali vojenskou základní službu,
fotografie,
originál výpis z rejstříku trestů.

Tímto je první fáze komunikace mezi uchazečem a pracovníkem personálního marketingu ukončena.

Ve 2. etapě k již výše uvedené zpracované dokumentaci uchazeč předloží:

- kopie vysvědčení z posledního ročníku ZŠ,
- kopie nejvyššího dosaženého vzdělání,
- kopie dokladů k jednotlivým předchozím zaměstnáním,
- kopie rodného listu, rodného listu dětí,
- kopie oddacího listu, doklad o rozvodu,
- kopie občanského průkazu a zvláštního oprávnění např. řidičský nebo svářečský průkaz.

Ke všem kopiím donese i originály, aby mohl pracovník personálního marketingu – profesní poradce uvedené údaje ověřit podle originálu a tímto je ukončena 2. etapa komunikace. Po převzetí uvedené dokumentace je příslušným pracovníkem personálního marketingu zpracována osobní dokumentace dle zákonem stanovené normy.

V poslední třetí etapě je uchazeč vyzván pracovníkem personálního marketingu ke kontrole uvedených údajů a posléze k vlastnoručnímu podpisu osobní dokumentace. Tímto svým podpisem potvrdil správnost předložených dokladů a jejich úplnost. Po tomto procesu je osobní dokumentace postoupena k **další části povolávacího řízení**, které provádí Středisko pro výběr personálu.

2. 4 Dílčí závěr

V této kapitole se zabývám problematikou legislativní úpravy výběru personálu ozbrojených sil. Tvorbou profesionální armády, její úkolem je dostát závazkům, ke kterým se Česká republika dobrovolně zavázala. Ať již ve vztahu k NATO, tak k bezpečnostní struktuře EU. Dále armáda plní úkoly ve vztahu k **vnitřní bezpečnosti státu** proti terorismu, nebo živelným pohromám. V další části popisují a vysvětlují činnost Rekrutačních středisek, které mají za úkol výběr nových uchazečů o vojenské povolání. Popisují zdroje rekrutací z nichž jsou vybíráni noví uchazeči a legislativní proces, kterým musí každý projít, aby se mohl stát profesionálním vojákem.

3. Středisko pro výběr personálu (SVP)

Střediska pro výběr personálu (SVP) vznikla v Praze a Olomouci koncem roku 2002 a začátkem následujícího roku zahájila svoji činnost jako zcela nový prvek personálního marketingu. Cílem jejich zřízení je zkvalitnění výběru personálu AČR a účelné rozmístování uchazečů o službu vojáka z povolání z hlediska využití jejich předpokladů pro potřeby armády a její optimální rozvoj. SVP zajišťují **komplexní posouzení způsobilosti**, vyhodnocují zdravotní vyšetření, provádí psychologická vyšetření, motivační pohovor a personální poradenství. Z těchto důvodů přestává mít personální řízení pouze pasivní úlohu, ale stává se součástí (jádem) efektivního řízení armády.

Výběr profesionálního personálu v sobě tedy zahrnuje jak strategické aspekty, tak předpoklad pro formování člověka jako hlavní hybné síly organizace. Součástí strategického záměru AČR je vytvoření **efektivního systému výběru, výchovy a výcviku** profesionálních vojáků.

V praxi to znamená obsadit pracovní pozice kvalifikovanými a schopnými lidmi, kterým je potřeba zajistit profesionální, osobní rozvoj při zabezpečení vysoké návratnosti finančních, z hlediska časových investic armády. K tomu slouží systém nábory a výběru personálu, který umožňuje efektivní využití lidských zdrojů při maximálním rozvoji osobního potenciálu příslušníků armády v souladu se strategickými a aktuálními cíly armády.

Jde tedy o práci s lidmi, hledání a rozvíjení lidských možností, schopností, dovedností a dokonce celé osobnosti člověka. Nejde jen o výběr osob pro vojsko „způsobilých“, ale především o obsazování míst vhodnými lidmi, ba dokonce o nalezení vhodného místa pro uchazeče tak, aby byly maximálně využity jeho osobní předpoklady, využít jeho osobní vklad, zapojení a rozvoj, tedy dosáhnout pro něj co nejlepšího uplatnění a dosáhnout optima pro něj i AČR. K tomu je nutné člověka nejdříve poznat a zhodnotit, najít jeho individuální předpoklady (schopnosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti), z nich vyjít a rozvíjet je. Nejde o pouhé zařazení na odpovídající místo, ale i o plánování a realizaci jeho profesionálního postupu. V tomto kariérovém růstu se představa uchazeče o jeho životní dráze konkretizuje a uskutečňuje v souladu s jeho osobními předpoklady a potřebami armády. To vyžaduje cílenou pozornost organizace, na níž se podílejí i odborníci - psychologové, pracovníci skupiny fyzického šetření a profesní poradci.

3.1 Členění SVP a systém práce s uchazeči

Obě SVP mají skoro totožné personální obsazení, které je charakterizováno denní kapacitou středisek, tzn. počtem uchazečů, kteří se podrobí cílenému vyšetření. Skládá se ze skupin organizační a informační, aplikované psychologie, fyzického šetření a profesního poradenství. Skupina organizační a informační zabezpečuje pobyt uchazeče, organizaci vyšetření a celkový servis pro usnadnění orientace ve středisku. Vzhledem k tomu, že příchod do SVP je kolem 18.00 hod., tito pracovníci přicházejí jako první do kontaktu s uchazečem a jejich jednání a vystupování vytváří první dojem a celkový názor na středisko.

V původním projektu bylo nedílnou součástí 48 hodin dlouhého pobytu uchazeče ve středisku také cílené vyšetření zdravotního stavu. Zdravotnická vyšetření se podle platných nařízení provádějí ve vojenských nemocnicích a v pevně stanoveném rozsahu. Záměrně se tomuto vyšetření okrajově věnují, protože toto vyšetření se skládá z **psychodiagnostického vyšetření a přezkoumání zdravotního stavu**, které zabíralo uchazečům celý první den pobytu. Do střediska se uchazeči vraceli po 16.00 hod., ale

značná část uchazečů neměla dokončeny lékařské prohlídky a bylo neúčelné, aby v dalším testování pokračovali. Navíc **zhruba 60% neprošlo vojenskou nemocnicí** a byli uznáni trvale neschopnými vojenské činné služby, což mělo zásadní vliv na vytíženost a kapacitní možnosti střediska. Nakonec se tedy od tohoto modelu dočasně ustoupilo, uchazeči zdravotní vyšetření absolvují před objednáním do střediska a přicházejí jako schopní vojenské služby.

Další významnou částí vyšetření jsou testy v laboratoři aplikované psychologie. Toto vyšetření probíhá na učebně vyplňováním testových baterií v počítačích, pak následuje několik testů na tištěných formulářích. Příloha číslo 7 a 8. Závěrem po vyhodnocení všech shromážděných materiálů, absolvují uchazeči motivační pohovor s psychologem. Spolehlivost výkonu v každé profesi závisí na souladu mezi požadavky pracovní činnosti a předpoklady jednotlivce pro jejich provádění (kvalifikační, zdravotní, fyzické a psychické). Jde o stanovení toho, zda kandidát na určitou profesi splňuje požadavky, které na něj tato práce klade a do jaké míry je schopen se vyrovnávat s působením zátěžových faktorů.

Základem psychologických vyšetření je měřitelný objektivní výkon ve výkonových testech. Měří se např. schopnost koncentrace a stálosti pozornosti, diskriminace signálů, paměť pro slovní a obrazové informace, úroveň logického uvažování, prostorová orientace, tedy psychické funkce, na kterých závisí úspěšný výkon. Užívají se i psychologické metody, které **hodnotí osobní vlastnosti**, které mohou příznivě či nepříznivě ovlivnit vykonávanou činnost, např. motivační struktura, míra odolnosti proti zátěži, pohotovost, citová stabilita, schopnost týmové práce, interpersonální dovednosti, odpovědnost, tendence riskovat, sklon ke zkratovým reakcím, neurotické projevy apod. Výsledkem tohoto psychologického vyšetření je stanovení profesionálního profilu, profesionální orientace a silných rizikových stránek uchazeče s cílem perspektivního nasměrování. To se děje prostřednictvím profesního poradce, kterému jsou výstupy vyšetření předávány formou písemné souhrnné psychologické zprávy, přehledné a srozumitelné, doplněné dle potřeby vzájemnou konzultací za podmínek dodržení všech zásad o ochraně osobních dat a údajů, majících osobní hodnotící charakter.

Po ukončení psychologické části vyšetření čeká uchazeče prověrka jeho fyzické zdatnosti. Tato vyšetření probíhají uvnitř budovy SVP sálovou metodou a zajišťují pro všechny stejné podmínky ve všech ročních obdobích. Jedná se o shyby na hrazdě, skok do dálky z místa, sedy/lehy, kliky a 12 minut jízdy na rotopedu s proměnlivou zátěží. Přezkoušení z tělesné zdatnosti má jako jediné při pobytu uchazeče ve středisku selektivní charakter, protože při nesplnění podmínek musí proces výběru ukončit.

Po úspěšném ukončení fyzického šetření splnil uchazeč všechny zákonné podmínky pro přijetí do služebního poměru vojáka z povolání. Nyní má před sebou poslední fázi pobytu v SVP, a to profesně poradenskou činnost, při které mu bude nabídnuto volné systemizované místo v AČR.

3. 2 Profesní poradce v systému SVP

Definování volného systemizovaného místa.

Na základě rozhodnutí vlády České republiky bylo stanoveno, že základní vojenská služba skončí v roce 2004 a počínaje dnem 1. 1. 2005 bude armáda plně profesionální. Bylo rozhodnuto obsadit místa po vojácích základní služby vojáky z povolání, kterým se současně místo ruší v důsledku reorganizačních změn. Tento počet byl však nedostačující, proto bylo nutné obsadit existující volná místa z externích zdrojů

a odstartovat přípravné období směřující k úspěšnému vyhledávání a výběru nejvhodnějších kandidátů.

Bylo tedy stanoveno, jaká místa chceme obsadit, co musí splňovat osoby na těchto místech zaměstnané, míra tolerance při nesplnění některých požadavků, kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějších uchazečů a nejvhodnější formy pro jejich získávání. Tvorbu nabídky zajišťovaly personální oddělení vojenských útvarů ve spolupráci s nadřízenými velitelskými. Společně vypracovaly přehled volných míst a tento částečně postoupily přes Agenturu pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil rekrutačním střediskům a střediskům pro výběr personálu. Rozhodujícím podkladem byl úplný a **detailní popis volného místa**, který je součástí „tabulek mírových počtů“ každého vojenského útvaru. Čím výstižnější tato specifikace je, tím přesněji budeme později schopni porovnat naši potřebu s kandidátovou nabídkou.

Tato fáze byla u některých specifikací podceňena, zejména u míst elektromechaniků a dalších specialistů, takže profesní poradci SVP museli v mnoha případech každé jednotlivé místo upřesňovat s personalisty vojenských útvarů.

Proto je nedílnou součástí přípravy stanovení nezbytných základních kvalifikačních požadavků a stupeň teoretické přípravy vzdělání, který považujeme za dostatečný. Pro výkon některých činností byly zákonnou nebo vlastní podmínkou určena speciální oprávnění (řidičské průkazy, různá oprávnění strojníků, obsluh zařízení apod.). Nadále bylo nutno zohlednit, že některé činnosti nejsou v žádném případě vhodné pro určité skupiny lidí a v neposlední řadě jsou před jistými pracovními podmínkami chráněny zákonem. Představovat AČR jako zaměstnavateckou instituci na trhu práce je v podstatě zbytečné. Proto další suma informací, zejména týkající se služebního poměru vojáka a služby samé, byla zveřejněna na Internetu a na četné dotazy odpovídá do současnosti i bezplatná personální poradenská linka.

3.3 Zásady vedení poradenského servisu, profesní poradce a uchazeč

Poradenský servis, prováděný s uchazečem, nám poslouží současně k několika účelům:

- k výběru nejvhodnějšího uchazeče pro určité volné systemizované místo, to znamená posouzení jeho schopností, dovedností a osobních vlastností,
- k poskytnutí dostatečných informací uchazeči o armádě, aby se mohl objektivně rozhodnout pro nástup k ní a na určité místo, tedy aby mohl sám také posoudit, zdá má pro toto místo předpoklady a **zda vůbec práce pro něj bude přitažlivá**,
- k získání informací o tom, co uchazeč od armády očekává,
- pohovor působí i jako propagace armády na veřejnosti.¹¹

Jelikož se jedná ve velké míře o místa specialistů, rizikových odborností a nižších velitelských funkcí manažerů malých pracovních kolektivů je nutné dělat pohovor ve spolupráci s psychologem, jak jsem již uvedl v předchozí části práce. Vyznat se v lidech je pro některé jedince velmi obtížné až nemožné, pro jiné zase docela běžná záležitost. Proto má profesní poradce k dispozici osobní profil uchazeče a reference od jednotlivých oddělení střediska pro výběr personálu. Přijde na to, že při

¹¹ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi, 1. vydání*, Praha, Grada Publishing a.s., str. 257

pohovoru si musí některé body ujasnit, upřesnit, doplnit, a také celkový obraz uchazeče se mu stává zřetelnější, když spolu delší dobu hovoří.

Je samozřejmě velmi rozdílné dělat pohovor s uchazečem, který už v armádě sloužil je částečně obeznámen s celou problematikou služby vojáka z povolání, nebo uchazečem, který absolvoval pouze základní vojenskou službu, případně má ještě před sebou náhradní vojenskou službu.

Pohovor s uchazečem, který v armádě sloužil, má určité výhody v tom, že máme o něm k dispozici mnohem více podkladů a také on má mnohem více informací o místě, na které se hlásí. Pohovory s tzv. „nováčky“ jsou mnohem obtížnější, protože ti vojenskou kariéru teprve začínají a obtížněji se získávají i podklady o jejich minulé pracovní činnosti a pracovních zkušenostech. Je tedy třeba vycházet z jejich výsledků ve škole, jejich pracovních hodnoceních, z posuzování osobnostních rysů, z volných vlastností a zájmových aktivit, které mohou leccos napovědět o jeho předpokladech. Při výběrových řízeních je nutno dbát na některé problémy, které mohou nastat v souvislosti se zákonnými normami. Diskriminace je častý problém, který se může při výběrovém řízení objevit (rasa, věk, sexuální orientace, pohlaví apod.) a problémem mohou být rovněž nevhodné otázky, které při výběrovém rozhodování ani nepotřebujeme.

Těžiště činnosti profesních poradců spočívá v poslední fázi procesu výběru, kdy na základě výsledků předchozích fází (údaje poskytnuté rekrutačním střediskem, lékařské vyšetření, fyzické šetření a psychologické vyšetření) provádějí s jednotlivými uchazeči (úspěšnými v předchozích fázích) motivační a personální pohovory, jejichž výsledkem se stává nabídka vhodného systemizovaného místa v rámci AČR. Na základě srovnání požadavků na obsazení systemizovaných míst a psychologických profilů uchazečů a jejich potřeb (např. místa bydliště) usilují profesní poradci o nalezení konkrétního umístění pro konkrétního uchazeče.

Podle aktuálních informací o volných místech, pracovních nárocích a podmínkách jejich výkonu, **projednávají možnost obsazení konkrétního místa** vhodným uchazečem, který tyto předpoklady splňuje, seznamují ho s podmínkami výkonu služby na tomto systemizovaném místě, jsou mu nápomocni při kompletaci potřebné dokumentace a provedou potřebné legislativní kroky, vedoucí k povolání uchazeče do služebního poměru vojáka z povolání a k jeho služebnímu zařazení na příslušné místo.

Výsledkem vlastního motivačního pohovoru je dokonalé obeznámení uchazeče s podmínkami výkonu služby vojáka z povolání, nabídka volného, případně více systemizovaných míst, objasnění specifik výkonu služby na konkrétním místě a rozhodnutí uchazeče, zda o poskytnutou nabídku má zájem. Poradci vedou i přehled uchazečů, kteří úspěšně zvládli proces výběru, ale nedošlo z jakýchkoliv důvodů k dohodě mezi AČR a uchazečem o přijetí místa. Vedou je v databázi, udržují s nimi kontakt a v případě vhodné nabídky poskytují uchazeči operativně potřebné informace.

V databázi střediska pro výběr personálu bývá **zařazen zpravidla 3 až 6 měsíců** v návaznosti na platnost všech zákonných dokladů, potřebných pro přijetí do služebního poměru. Pokud uchazeč ani po delší době není ochoten přijmout nabízená místa a i s ohledem na zmíněnou platnost dokladů, vrací se jeho dokumentace služební cestou do příslušných rekrutačních středisek, kde je aktualizována a uchazeč je nadále veden v evidenci, nebo je po skončení zájmu uchazeče o službu v armádě odeslán do vojenského archívu.

Na základě skutečností se můžeme soustředit na rozvoj schopností a využití potenciálu jednotlivce, nikoliv jen na „vojáka z povolání“ při soustavném vyhodnocování potřeb výcviku a rozvoje armády.

3.4 Vedení rozhovoru s uchazečem a etický kodex profesního poradce

Na výběrový pohovor se profesní poradce musí vždy dobře a důkladně připravit. To znamená připravit si optimální prostory, kde by nebyli při pohovoru s uchazečem nikým rušeni, ani telefonem, ani lidmi, kteří by do místnosti vstupovali. Místnost je dostatečně reprezentativní a pro uchazeče je k dispozici minimální občerstvení. Před místností kde probíhají pohovory je umístěno několik židlí, kde se uchazeči psychicky připravují na pohovor, kde si zkontrolují svůj image, tedy je zde umístěno i zrcadlo.

Před pohovorem si **profesní poradce připravuje i hodnotící tabulku**, která umožňuje hodnotit různé aspekty předpokladů pro konkrétní volné místo. To znamená, že si stanoví určitá kritéria a váhu, kterou jim přičítá. Je jasné, že každá specializace vyžaduje poněkud odlišné předpoklady, že i váha jednotlivých předpokladů je odlišná a vodítkem pro stanovování kritérií je právě popis funkční náplně volného systemizovaného místa. Je nutné se tedy seznámit s popisem volného místa a s pracovními nároky, které je možno považovat za měřítko a kritérium při hodnocení uchazečů. Uchazeč má tedy možnost se seznámit s danou funkcí, s popisem činnosti jakmile je pozván k výběrovému pohovoru, aby sám mohl zvážit, zda má předpoklady pro výkon dané činnosti.

Profesní poradce se také musí seznámit s veškerým písemným materiálem uchazeče, s jeho životopisem a osobním dotazníkem. Při vyhodnocování písemných podkladů se zaměřuje na informace podstatné, na ty, které jsou rozhodující pro každou konkrétní funkci. Připraví si také otázky, které budou položeny, a **vede strukturovaný pohovor**. Strukturovaný pohovor je validnější, nestrukturovaný může snadno sklouznout do subjektivní úrovně, ovlivněné emocemi, haló efektem a sebeuspokojujícím proroctvím. Pokud vede nestrukturovaný rozhovor, tak by měl mít připraveny alespoň některé otázky nebo okruhy, na něž se bude ptát. Má tedy určité vodítko směru a postupu dotazování, aby nedocházelo k zabíhání do zbytečných podrobností, např.:

- předpoklady pro výkon funkce,
- vzdělání,
- pracovní zkušenosti,
- profesní cíle,
- silné a slabé stránky.¹²

Vlastní pohovor začíná vždy neformálně, profesní poradce vytváří atmosféru uvolněnosti, pohody, aby uchazeč hovořil bez zábran a stresu, aby reagoval otevřeně a spontánně. Uchazeče přivítá pozdravem a podáním ruky, oslovuje ho příjmením, čímž mu dává najevo, že je o něm dobře informován, což potvrzuje i tím, že má před sebou jeho žádost, osobní dotazník, životopis a další dostupný písemný materiál.

Rozhovor vede u speciálně upraveného stolu a tím dává najevo, že mezi ním a uchazečem **není žádná bariéra**. Tím dosahuje toho, že většina uchazečů reaguje přirozeně. Profesní poradce není takovým znalcem, aby dovedl správně odhadnout, kdo vyžaduje větší míru podpory a uvolněnosti a naopak kdo potřebuje větší míru kontroly proto, že je přirozeným manipulátorem, který dovede zvládat různé rizikové situace a ovládat citění a myšlení lidí, s nimiž hovoří.

Rozhovor začíná přesně na čas, jak je předem avizováno a uchazeč dlouho nečeká, než je vyzván ke vstupu a zahájení pohovoru. Rozhovor obvykle začíná takzvaným **zahřívacím kolem**, tedy např. otázkou na osobní zájmy, jak se mu líbí na pobyt středisku nebo na jiné neformální téma a spontánně pak přechází k tématům,

¹² Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi, 1. vydání*, Praha, Grada Publishing a.s., str. 259

kteře se týkají vlastních předpokladů k práci, dosavadní pracovní zkušenosti a dovednosti. Hned v počátečních fázích pohovoru se velmi často uchazeče ptáme, zda by nastoupil, kdyby byl na nabízené místo přijat. Jakmile váhá, lze to považovat za určitý signál nezájmu, že zkusí své štěstí na více místech nebo že toto výběrové řízení je pro něj určitou zkušeností, kterou chce využít někdy později. Přijímací pohovor tedy vyzařuje atmosférou uvolnění, upřímnosti, serióznosti a racionality.

Velmi často se stává, že profesní poradce se v určitých momentech dostává do situace, **kdy nemá zcela jasno**, protože v dotazníku nebo v životopise je něco naznačeno velmi mlhavě, neurčitě, nebo že uchazeč má snahu o některých momentech své životní kariéry příliš nemluvit. V takovýchto situacích je nutno asertivně žádat odpověď, někdy i na otázky uzavřené, a pokud není s odpovědí uchazeče spokojen, ptá se dále detailněji a důkladněji. Při takovýchto otázkách sleduje i neverbální chování uchazeče, protože toto mu napoví něco o tom, jak se dotazovaný cítí, zda něco neskrývá. Pokud ano, dá mu najevo své pochybnosti. Uzavřené otázky vyžadují jednoznačnou odpověď a profesní poradce je používá i tehdy, když chce omezit mnohomluvnost uchazeče.

Tazatel si musí udržovat nad pohovorem kontrolu, nesmí nastat situace, aby rozhovor řídil uchazeč. Průběh pohovoru má chronologický charakter, zejména v části, která se týká průběhu zaměstnání. Z materiálu získává informace o odborných znalostech uchazeče, o jeho dosažených výsledcích, o zdravotním stavu, o zvláštních vlohách. To jsou údaje kvantifikovatelné a doplnitelné v rámci pohovoru. Poradce také věnuje pozornost ukazatelům kvalitativním, motivaci pracovníka, jeho aspirační úrovni, temperamentovým rysům, psychické stabilitě, schopnosti samostatně pracovat, interpersonálním dovednostem, spolehlivosti, průbojnosti, vyzrálostí, odpovědností. Soustředí se tedy na to, co dovede uchazeč dělat a co bude dělat.

Profesní poradce, který vede rozhovor, **především naslouchá a neříká své názory**. Ptá se na názory uchazeče a také na věcná a pravdivá fakta. Nedává najevo svou autoritu, nedává najevo, že má vždy pravdu, nemoralizuje ani nehodnotí. Někdy se může stát, že uchazeče nevědomky zastrašuje a takových situací je třeba se vyvarovat. Nejprve by měl uchazeč říci více o sobě, než mu poradce řekne něco o pracovním místě, aby nemohl pod vlivem informací modifikovat svůj projev. Teprve později podrobněji informuje uchazeče o volném místě.

Pokud je uchazečů více, rozhodnutí o přijetí udělá, až skončí pohovory se všemi uchazeči. Uchazeče se ptá nejenom na to, kde pracoval, ale také co dělal, co mu práce dala, jaké má pozitivní, ale i negativní zkušenosti. Proč se rozhodl z dosavadního pracoviště odejít, jaké k tomu měl důvody, zda pozitivní či negativní.

Důležitá je i otázka jaké měl platové podmínky a jaké je jeho očekávání, co se platu týče. Je dobré zeptat se i na záliby a na to jak nejraději tráví volný čas. Pokud chce profesní poradce pohovor ukončit, musí to dát jasně najevo a následně říci jaká bude další fáze výběru. Může se stát, že na dané místo je několik dobrých kandidátů, ale obsadit ho jde pouze jedním. Pak profesní poradce navrhuje dalším dobrým kandidátům volná systemizovaná místa v AČR.

Je nezbytné si při pohovoru dělat poznámky, ale musí to být poznámky velmi stručné, aby psaní nepůsobilo rušivě na uchazeče.

Jakmile poradce ukončí pohovor a uchazeč odejde, musí si poznámky doplnit o různé detaily, které si nestačil zapsat během pohovoru, ale také informace v podobě celkového dojmu, zejména srovnává-li několik uchazečů, s nimiž pohovor vedl v průběhu dne a zaměřuje se na tyto základní okruhy:

- zda se uchazeč bude schopen přizpůsobit pracovnímu prostředí,
- zda bude schopen zvládat přidělenou práci,

- zda bude mít zájem o svou práci,
- zda bude chtít zůstat v armádě,
- zda má předpoklady pro další vývoj a zda má zájem o svůj růst,
- zda má zájem o další sebevzdělávání,
- zda bude schopen zvládat různé vnější vlivy, které by mohly narušovat jeho výkonnost a pracovní morálku,
- zda odpovědi byly přímé a jasné,
- jaká byla osobní zralost uchazeče v odpovědi na citlivé a obtížné otázky,
- zda se dovedl vyhýbat nepřiměřeným způsobům chování,
- zda byl vhodně a přiměřeně upraven a oblečen.

Součástí pohovoru není pouze vyhodnocování výsledků jednotlivých uchazečů, ale také **hodnocení vlastního průběhu**, způsobu, jak poradce komunikoval s uchazečem, jak zajistil objektivnost.

Porovnáme-li efektivnost výběrového pohovoru s jinými metodami výběru uchazečů, můžeme říci, že pohovory jsou poměrně validní metodou. Ovšem záleží na tom jaké zkušenosti a osobnostní předpoklady má profesní poradce, tedy ten, který pohovor vedl. Jako každá profese má i profesní poradenství určité „nepsané zákony“, určité tradované normy, které každý příslušník profese dodržuje. Někdy se jedná skutečně jen o tradici, jindy mají tyto normy hluboce logický a lidský význam. Řadě těchto profesních norem se dostalo i určitého oficiálního vymezení, jejichž dodržování se stává podmínkou vykonávání určité profese.

Práce profesního poradce je do určité míry podmíněna sumou informací soukromých až intimních ze strany klienta a je třeba i zde dodržovat zásady morálky, které jsou zformulovány v etickém kodexu profesního poradce:

1 - poradce nabízí jen takové služby, které jsou v souladu s jeho kompetencí, znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a možnostmi jeho vlivu a neposkytuje záruky na docílení konkrétních výsledků,

2 - poradce staví zájmy klienta před své vlastní a své služby poskytuje tak, aby z nich měl užitek především klient,

3 - informace o klientovi, které poradce v průběhu své poradenské činnosti získá, udržuje v tajnosti a nevyužije je ke svému finančnímu či jinému prospěchu. Rovněž zabrání tomu, aby těchto informací mohly bez souhlasu klienta užívat třetí osoby, poradce poskytne své služby dvěma nebo více si navzájem konkurujícím stranám jedi- ně s jejich vědomím. Pečlivě zváží, zda za daných okolností a daného vztahu mezi klienty není vhodnější své kontakty s jedním z nich přerušit,

4 - poradce informuje svého klienta o vztazích, okolnostech nebo zájmech, které by mohly ovlivnit jeho úsudek nebo objektivitu poskytovaných služeb,

5 - před poskytováním poradenské služby je poradce povinen informovat se o skutečné potřebě klienta a shromáždit si potřebnou dokumentaci pro důkladné pochopení problému,

6 - každá poradenská služba má být poskytována na individuální bázi a musí být spojena s konkrétním doporučením,

7 - s výjimkou zvláštních případů ve vztahu poradce – klient je zapotřebí, aby ještě před zahájením poradenské činnosti byl klient seznámen s postupem poradenské služby a podle možností i s odhadem případného možného výsledku,

8 - poradce při své práci vychází nejen ze vstupních informací o problému klienta, ale sleduje vývoj situace během celé doby činnosti pro něj,

9 - poradce odmítne poskytovat služby za podmínek, které by mohly ohrozit jeho objektivitu, nezávislost nebo bezúhonnost.

Je tedy nutné, aby profesní poradce při své práci tento etický kodex dodržoval. Z morálního hlediska je žádoucí, aby se tyto normy dodržovaly, aby byly vnitřně přijaty a staly se součástí morálního profilu pracovníka v personálním poradenství.

Cena kvalitního personálu má neustále stoupající tendenci, organizace si stále častěji uvědomují význam kvalitního personálu pro vlastní činnost a význam personálu stoupá s úrovní jeho kvalifikace. Tato zásadní tendence se promítá do složení trhu práce, kde platí: čím vyšší je kvalifikace v návaznosti na míru společenského uplatnění, tím vyšší je jeho cena. I proto ve struktuře nezaměstnaných dominuje méně kvalifikovaná pracovní síla. Ovšem kvalifikaci nelze redukovat pouze na dosažené a získané zkušenosti. Právě moderní personalistika chápe kvalifikaci spíše jako celkový potenciál k výkonu určité profese. V podmínkách **stoupající konkurence na trhu práce** a zvyšujících se požadavků na kvalitní personál bylo nutné i změnit chování na trhu práce.

Jinými slovy, získávání personálu cestou prostých náborů přestalo vyhovovat potřebám praxe. Nábor, který se omezoval na informování zájmového trhu práce o nabízených příležitostech, omezenou propagací přestal plnit svou roli. Bylo nutné začít posuzovat každou nabídku pracovní příležitosti jako produkt ke zhodnocení na trhu práce. Zabezpečování dostatečného počtu a kvality personálu pro armádu bylo nutno obohatit i o marketingové metody, a to vznikem specializovaného odvětví – personálního marketingu. V návaznosti na tyto skutečnosti byl v AČR vybudován celý samostatný systém náboru, výběru a přijímání do služebního poměru, počínaje rekrutačními středisky, přes střediska pro výběr personálu a ředitelstvím personální podpory konče jako nejvyšší personální instituce. Výhodou tohoto systému je celistvost, jednotné řízení a velení, jednotná propagace vně i uvnitř armády. Všichni příslušníci pracují podle stejných metodik, respektují jednotný přístup, ctí jednotné logo armády. Cílem práce není hodnotit celý systém, i když pro pochopení smyslu bylo nezbytné okrajově jeho funkci nastínit.

Hlavní důraz jsem položil na činnost střediska pro výběr personálu a práci profesního poradce jako profesionálního pracovníka a odborníka v otázkách zaměstnanosti. Na těchto místech pracují zkušení vojáci z povolání, vysokoškolsky vzdělaní a s mnohaletou odbornou praxí u vojenských útvarů, převážně na personálních odděleních. Také jejich odborné přípravě je věnována soustavná pozornost. Absolvují různé kurzy a vzdělávací aktivity, týkající se nových trendů v personální práci a praktických nácviků komunikačních dovedností.

Práci profesního poradce **považuji za velice významnou** v celém výběrovém řízení. Je velmi důležité si uvědomit, že uchazeč a AČR uzavírají pracovní kontrakt na dobu určitou, zpravidla v délce tři až pět roků. Tento závazek má mnoho zákonných specifik a jeho zrušení před uplynutím dohodnuté doby je obtížné a v porovnání s běžným „civilním“ závazkem je i časově podstatně náročnější.

Nejde jen o pouhé pracovní místo, protože s jeho přijetím vznikne i služebního poměr a uchazeč se musí vzdát ze zákona i mnoha občanských svobod, politických aktivit a omezit i svou osobní volnost. Musí vzít na zřetel, že se zavazuje sloužit podle požadavků armády, tedy tam, kde je ho potřeba a v případě ohrožení suverenity našeho státu nebo živelných katastrof i riskovat svůj vlastní život při nasazení jednotky, ve které slouží. Toto vše jsou velmi důležitá fakta, která si při asi půlhodinovém rozhovoru s profesním poradcem musí uvědomit. Nikdo jiný mu v celém procesu výběru není schopen poskytnout ucelenější a pravdivější informace o službě profesionálního vojáka, než profesní poradce. Musí znát odpověď na každou uchazečovu otázku, byť se i na první pohled zdá,

že s tematikou výběrového pohovoru nesouvisí. Proto jsem otázkám profesního poradenského servisu věnoval takovou pozornost a popsal podrobně činnosti, při něm vykonávané.

Každá nepravdivá, zkreslená nebo zavádějící informace, podaná uchazeči, může v budoucnu **vyústit v jeho nespokojenost**, osobní rozčarování a neochotu vůbec pokračovat ve službě profesionálního vojáka. Takto frustrovaný jedinec si určitě svoje zkušenosti nenechá pro sebe a udělá Armádě České republiky „náležitou reklamu“. Výsledkem tedy musí být perfektně a profesionálně odvedená práce.

Přes počáteční potíže a přetrvávající problémy, které se nedaří stále odstranit lze konstatovat, že systém je životaschopný, poměrně brzy pronikl do povědomí široké veřejnosti a uchazeči ho z valné části hodnotí jako dobrý. Je tedy s podivem, že do budoucna se s tímto systémem, osvědčeným v mnoha zahraničních armádách, nepočítá.

Rekrutační střediska budou začleněna do Krajských vojenských velitelství a Střediska pro výběr personálu budou fungovat relativně samostatně, řízena odborem ředitelství personální podpory. V současnosti je zatím smyslem celé Agentury pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil zabezpečit všem uchazečům stejné informace, stejné požadavky a stejné podmínky při výběru. Volná systemizovaná místa v celé AČR se koncentrují v jednom místě, je o nich přehled a propracovaný a systematický výběr musí pro Armádu České republiky zabezpečit to, co moderní armáda při svém doplňování potřebuje: „nepřijmout neschopného, neztratit schopného a dosadit správného na správné místo“.

3. 5 Dílčí závěr

Tato kapitola se věnovala **nejdůležitější oblasti výběru** nových profesionálních vojáků. Tuto činnost pro účely AČR zabezpečují Střediska pro výběr personálu. Je zde popsána jejich struktura a účel, který mají plnit. Popisují zde činnost uchazeče o vojenské povolání, kterou musí projít, aby úspěšně splnil podmínky pro přijetí ke službě profesionálního vojáka. Musí splnit **přísné zdravotní požadavky**, které prověří tým lékařů ve vojenské nemocnici a podrobit se **náročnému fyzickému šetření**, které prověří jeho fyzickou připravenost. Popisují zde činnost profesního poradce, který na konci tohoto náročného šetření, po splnění daných požadavků uchazečem nabídne mu odpovídající služební zařazení podle potřeb armády. Největší váha v přijímacím procesu tedy připadne profesnímu poradci, který **musí uchazeče podle jeho dosažených výsledků zhodnotit** a nabídnout mu odpovídající pozici. Podle jejich vhodného výběru a citu pro klienta je potom hodnocen celý proces výběru. Na pracovníky středisek, profesní poradce jsou kladeny nejvyšší nároky při práci s klientem. Jejich práce je velice zodpovědná a namáhavá, proto musí být vedena podle určitých pravidel. K tomu slouží morální kodex profesního poradce, kterým se zabývám v této části svojí práce.

4. Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání

V roce 1996 byl proveden průzkum hodnocení podmínek života vojáků z povolání. Zadavatelem výzkumu bylo vedení Hlavního personálního úřadu MO ČR a získané poznatky byly adresovány vrcholovému managementu Armády České republiky. Sběr dat se uskutečnil v roce 1996 v 53 vybraných útvech AČR. Z rozeslaných 2300 dotazníků se jich vrátilo 1967 (návratnost dotazníků tedy byla 85%) a ty tvoří výběrový vzorek výzkumu. Sběr dat provedli tazatelé z řad personalistů velitelství, štábů a útvarů. Šlo o zjištění týkající se zejména:

- stavu pracovních a životních podmínek,
- změny funkce a činnosti vojáků z povolání v posledních pěti letech,
- bytových problémů vojáků z povolání,

Analýza stavu pracovních a životních podmínek zahrnuje 26 podmínek činnosti a života vojáků z povolání vztahujících se převážně k způsobu řízení a velení armády, řízení ze strany přímých nadřízených, dále pak k charakteristice vykonávané práce, k sociálním vztahům při práci a v rodině, technicko-organizačnímu, ekonomicko-existenčnímu a zdravotně – hygienickému zabezpečení.¹³

Pro vyjádření míry jejich hodnocení byla jako již tradičně zvolena pětistupňová škála od 1 do 5, kde 1 je výtečné hodnocení a naopak 5 nedostatečné hodnocení. Relativně dobré hodnocení (což představuje hodnocení v průměru 2,4) životních podmínek vojáků z povolání patří udělování náhradního volna za službu a práci přesčas, blízká vzdálenost posádky od místa bydliště, vztahy mezi lidmi na pracovišti a kvalita rodinného života. Tyto podmínky byly hodnoceny v průměru do 2,6 bodů.

K dalším podmínkám, které byly hodnoceny spíše pozitivně, se řadí úroveň zdravotního zabezpečení, které v současné době prošlo novelizací v nových zákonech, pestrost, zajímavost a proměnlivost práce, možnost uplatnit nejen své vzdělání, ale i vlastní iniciativu a nápady. Zde bylo hodnocení v průměru do 2,9 bodu.

Mezi relativně nejhůře oceněné podmínky patří materiálně – technické zabezpečení pracoviště, úroveň legislativy v armádě, hodnocení vojáků z povolání civilní veřejností, celkový výdělek, stabilita profese a úroveň vyzbrojení. Průměr hodnocení byl mezi 3,5 – 3,9 bodu.

Mimo těchto podmínek, k nimž se respondenti vyjadřovali nejčastěji a které preferovali, se nachází řada dalších, které respondenti ocenili v průměru mezi 3 až 3,4 body.

Tyto podmínky se vztahují zejména k informovanosti o dění v armádě, k plnění uložených úkolů a jejich reálnosti, k řízení a organizovanosti práce, spravedlivému ocenění výkonu nadřízenými, k podmínkám pro služební postup apod. Stav zkoumaných podmínek služby současně vypovídá o úrovni sociálního klimatu v armádě. Pozitivní sociální klima je nejen významným faktorem spokojenosti, ale zároveň působí na rozhodování vojáků z povolání o jejich další profesionální dráze u armády a také má velký vliv na příchod nových mladých lidí do armády. Ze zjištěných výsledků lze celkovou úroveň sociálního klimatu u armády ocenit známkou 3.

Negativně reflektují celkovou úroveň sociálního klimatu zejména muži do 29 let, převážně nižší důstojníci a praporčíci na středním a nižším organizačním stupni, jako je pluk, rota, četa. Dále ti, kteří mají podánu žádost o propuštění do zálohy a také respondenti, kteří o této možnosti uvažují.

¹³ Jandová, J. *Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, září 1997, č. 9, s. 73-80.

K demotivujícím až stresogením podmínkám služby vojáků z povolání patří zejména nejasná představa o další profesionální kariéře v armádě neboli nestabilita profese, její nízké hodnocení civilní veřejností a také jejich celkový výdělek. Dále jsou to nedostatky v legislativním zajištění armády, ke kterým patří zejména špatná úroveň daných vojenských řádů a předpisů v armádě, jakož i v materiálně – technickém zabezpečení útvaru a nedostatky v jejich vyzbrojení. Všechny uvedené faktory, s výjimkou vyzbrojení, mají současně destabilizující účinek na službu vojáků z povolání.

K motivujícím podmínkám práce a služby u armády lze naopak zařadit takové faktory, jako jsou vztahy na pracovišti, respektive v malých kolektivech, jako jsou jednotlivé jednotky, roty apod. Dále je to kvalita rodinného života, **pestrost a zajímavost práce** spolu s možností uplatnit své vzdělání a vlastní schopnosti a v neposlední řadě je to možnost bydlet v místě posádky, dostávat náhradní volno za službu a práci přesčas a **dobré zdravotní zabezpečení**.

K významným podmínkám služby vojáků z povolání patří jistota a stabilita funkčního zařazení. Permanentní reorganizace v armádě je mimo jiné i důvodem častých změn ve funkčním zařazení vojáků z povolání. Na otázku týkající se změny funkčního zařazení z důvodu reorganizačních změn pouze necelá čtvrtina respondentů uvedla, že v posledních pěti letech vůbec nezměnila z organizačních důvodů své funkční zařazení. Další významnou podmínkou služby vojáků z povolání je bytová otázka. Bydlení v místě posádky patří mezi spíše pozitivně hodnocené podmínky služby. Výzkum prokázal, že více než polovina respondentů bydlí v místě posádky, téměř třetina dojíždí denně do zaměstnání, jen osmina dojíždí jednou týdně a nepatrný zbytek, přibližně 3 % respondentů, dojíždí méně často než jednou týdně.

Do zaměstnání nejvíce dojíždějí mladí vojáci z povolání do 29 let, svobodní, z nejnižších organizačních stupňů, dále pak velitelé a technici. Žádost o byt v době šetření měla podanou necelá třetina respondentů, zbytek o byt nežádal.

Zkoumané podmínky práce a života vojenských profesionálů bezesporu značně ovlivňuje jejich vztah k armádě a vojenskému povolání vůbec. Tento vliv se projevuje v širokém spektru příznivých, nepříznivých i neutrálních názorů a postojů respondentů k jednotlivým pracovním a životním podmínkám. Nesmíme také zapomenout, že tento výzkum probíhal v roce 1996 a že od té doby došlo k mnoha změnám, organizační změny již nejsou tak časté a také od roku 2000 vstoupil v platnost novelizovaný zákon o vojácích z povolání, který řeší mnoho problémů, které se objevily ve výzkumu v roce 1996.

4. 1 Bytová situace armády a finanční hodnocení

Armáda trpí již deset let akutním nedostatkem bytů. Pravdou je však i skutečnost, že v poslední době se bytová situace v armádě začala velice intenzivně řešit. Již za ministra obrany Lobkowicze byla zpracována koncepce sociální politiky resortu, která však nebyla schválena, neboť **její realizace neměla potřebné finanční krytí**. Před rokem 1989 armáda sice disponovala mnoha služebními byty, ale množstvím reorganizací a s nimi souvisejícími odchody mnoha vojáků z povolání i občanských zaměstnanců užívajících služební byty armáda o tyto byty přišla. Byty byly přidělovány na dobu neurčitou, a když voják z povolání odešel do zálohy nebo odešel občanský zaměstnanec, zůstával dále uživatelem bytu. Po roce 1990 sice armáda přidělovala byty na dobu určitou, ale i přes to mnoho bytů ztratila. Od té chvíle se armáda neustále potýkala s problémem, kde

ubytovat převážně mladé vojáky z povolání, kteří nastupovali ze školy k útvarům. Tento problém řeší ve zcela nových souvislostech zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.¹⁴

1. Ministerstvo zabezpečí vojákovi po dobu trvání služebního poměru ubytování nebo byt v místě jeho výkonu služby.

2. O přidělení bytu vojákovi rozhoduje služební orgán na základě jeho žádosti a na základě posouzení naléhavosti řešení jeho bytové potřeby bytovou komisí. Bytová komise ustanovená služebním orgánem v místě služby, složená ze zástupců útvarů a zařízení v místě služby, zpracovává jednou za 3 měsíce pořadí žadatelů o byt podle těchto hledisek:

- a) služební zařazení vojáka,
- b) bytové podmínky vojáka a jeho rodiny,
- c) sociální podmínky vojáka a jeho rodiny,
- d) doba odloučení vojáka od rodiny,
- e) předpokládaná doba trvání služebního poměru,
- f) zdravotní stav rodiny vojáka.

V těchto bodech se dosavadní zákon o mnoho nemění, ale v dalším bodě už ano. Ten hovoří o tom, že voják, kterému nemohlo ministerstvo zabezpečit v místě jeho výkonu služby byt a který se s rodinou přestěhoval do bytu získaného jiným způsobem v místě výkonu služby, má nárok na měsíční přídavek na bydlení. Tento přídavek na bydlení náleží ve výši jedenapůlnásobku minimální mzdy. Nárok na tento přídavek zaniká při zániku služebního poměru nebo při přidělení služebního bytu v místě výkonu služby vojáka, popřípadě v místě, které umožňuje denní dojíždění k rodině. Vojákovi, který má nárok na přídavek na bydlení, nenáleží náhrady jako při služební cestě.¹⁵

V tomto případě došlo k výraznému zlepšení bytového zabezpečení vojáků a jejich rodin. Samozřejmě, že i tady by se našly výhrady, například k zaplacení nájmu ve velikých městech, jako je Praha nebo Brno, by bylo zapotřebí ne jedenapůlnásobku, ale přinejmenším dvojnásobku minimální mzdy a i to by bylo možná málo, ale ve většině měst se za tuto částku pronajmout byt dá.

Finanční ohodnocení je nejen v armádě, ale i v celé společnosti jedním z hlavních motivátorů, které člověka ženou k lepším výkonům. Je nedílnou součástí uspokojování základních potřeb člověka a realizace jeho zájmů.

V armádě je tato skutečnost také samozřejmostí. Podle údajů, které jsou uváděny ve sdělovacích prostředcích, se plat v armádě pohybuje okolo 18 000 Kč, ale jen málo vojáků z povolání na jednotlivých útvarech by tuto částku potvrdilo. Při konstatování, že průměrný středoškolák v civilním sektoru u soukromé organizace má přibližně o 30 % vyšší plat než vysokoškolák v armádě, bude těžko do armády přibývat nových mladých vojáků, spíše naopak.

Druhou stránkou věci je fakt, že armáda jakožto rozpočtová organizace nemá mnoho možností finančně rozlišovat mezi výtečným a průměrným vojákem. Platové třídy jsou stanoveny podle odpovídajícího vzdělání a délky praxe. Vysokoškolák s červeným diplomem má stejný nástupní plat jako vysokoškolák, který vysokou školu absolvoval s nemalými problémy. Je tu sice možnost pohyblivého osobního ohodnocení, ale posunu nahoru se většinou nepoužívá, a pokud už se osobní hodnocení mění, tak zpravidla opačným směrem. Takže tento způsob má spíše nemotivující než motivující charakter. Další ostudnou věcí, která armádě v očích veřejnosti na prestiži nepřidá, je skutečnost,

¹⁴ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 61 odst. 1, 2

¹⁵ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 61 odst. 4

že i voják z povolání s vysokoškolským titulem musí žádat o sociální podporu a jeho rodina se musí rozmyslet, zda si může dovolit mít dítě. Stinnou stránkou vojenského finančního ohodnocení také je, že neexistuje finanční rozdíl například mezi platem velitele roty, který zodpovídá za techniku, a svoje podřízené a obdobným platem důstojníka štábu sedícího v kanceláři, který má na starosti pouze sám sebe a kancelářskou práci.

Pokles životní úrovně si mnoho vojáků z povolání vylepšuje vedlejšími pracovními aktivitami. V současném zákoně sice může velitel povolit vojákovi podnikat, ale většinou jsou tyto aktivity napsány na rodinné příslušníky daného vojáka z povolání. Jedna z mála pozitivních věcí týkajících se finančního ohodnocení v armádě je ta, že každý zaměstnanec armády si může být jistý, že patnáctého každého měsíce dostane výplatu. I když tato věc by měla být samozřejmostí, každý dobře ví, že jistota stálého platu v některých podnicích naší republiky touto samozřejmostí není.

Další výhodou vojenského povolání je to, že přece jenom občas zůstanou peníze i na odměny. Jinou věcí je to, že se odměny udělují většinou koncem roku, kdy se podaří určité finanční prostředky ušetřit na rozpočtových položkách, a tak se v rámci útvarů odměňuje plošně a ne podle zásluh v průběhu roku. Shrnutím tohoto problému může být konstatování, že náročnost služby v armádě není dostatečně ohodnocena, platy jsou stanovovány plošně bez rozlišení, u kterého druhu vojska daný voják z povolání slouží a jak náročnou funkci, ať už psychicky, nebo fyzicky vykonává.

Jednou z možností, jak vyřešit finanční oceňování příslušníků armády, **by bylo širší využití práv při stanovení osobního ohodnocení** u výtečných i méně zdatných vojáků ze strany jednotlivých velitelů útvarů a nejbližších nadřízených. Vždyť tito velitelé mají největší přehled o tom, jak který jejich podřízený pracuje a jak plní zadané úkoly. Toto řešení sice neřeší finanční problém armády, ale bylo by přinejmenším jedním z motivujících prvků pro každého vojáka z povolání.

4. 2 Materiálně – technické zabezpečení armády

Materiální a technické zabezpečení v rámci útvarů se od roku 1990 znatelně zlepšilo. Hlavním úkolem pro zkvalitnění výkonu služby se stalo zavádění nových zejména výpočetních technologií k jednotlivým útvarům. Zvláště modernizace jednotlivých pracovišť se kladně odrazila v celkovém pojetí práce, v jejím usnadnění a samozřejmě zejména také v jejím zkvalitnění. V mnoha útvarech v rámci armády je samozřejmostí INTERNET nebo lokální počítačová síť. S touto skutečností souvisí i další vzdělávání pracovníků v resortu Armády České republiky. Vzdělávání příslušníků armády je v současné době nutností, ale také jedním z hlavních úkolů. Zejména **znalost jazyků** je v dnešní době velmi důležitá. Je nesporné, že úspěšná komunikace, efektivní spolupráce a potřeba dosažení plné kompatibility s armádami zemí Severoatlantické aliance i s armádami nečlenských států v Evropě závisí do značné míry na adekvátních znalostech úředního jazyka NATO, tedy zejména na znalosti angličtiny a v některých případech i francouzštiny a němčiny. Je rovněž nesporné, že koncepce jazykové přípravy u resortu Ministerstva obrany ČR je důležitým předpokladem pro úspěšné začlenění naší armády do Severoatlantické aliance.

Materiální a technické zabezpečení se sice od roku 1990 výrazně zlepšilo, ale v současné době, kdy vývoj nejen výpočetní, ale i jiné techniky nabírá výrazné tempo, naše armáda výrazně zaostává za ostatními členskými armádami NATO. Jak ukazují jednotlivé průzkumy spokojenosti příslušníků armády s životní úrovní vojenského povolání, převládá v otázce materiálně – technického zabezpečení převážně nespokojenost.

Zejména jednotlivých útvarů se dotýká slabé materiálně – technické zabezpečení. Materiálně – technické zabezpečení nepředstavuje jenom **nová výpočetní technika**, ale i zabezpečení výcviku. Tento problém je o to vážnější, že špatné materiálně-technické zabezpečení v této oblasti narušuje jak připravenost vojsk, tak zavdává příčinu ke špatnému hodnocení armády od vojáků, kteří prošli základním vojenským výcvikem a po jeho absolvování se navrací zpět do zálohy. V současnosti, kdy si armáda stěžuje na nedostatek peněz, jsou možnosti a místa, kde se určité prostředky dají ušetřit.

Přinejmenším by se tento velký problém armády měl co nejdříve řešit, nehledě na to, že po našem vstupu mezi členy Severoatlantické aliance jsou tyto základní problémy opravdu prioritní, neboť zdůvodňovat nedokonalou vycvičenost naší armády špatným materiálně - technickým zabezpečením je opravdu ostudnou výmluvou.

4. 3 Preventivní rehabilitace a rekreace

Sociální zázemí vojáků z povolání naší armády ve srovnání se sociálním zázemím vojáků NATO doposud naprosto zaostává. Jediné co nám může NATO závidět, jsou preventivní rehabilitace vojáků z povolání. Moci vyjet si po dosažení věkové hranice třiceti pěti let každý rok na čtrnáct dnů do některého z rekreačních zařízení VOLAREZY (vojenská lázeňská a rekreační zařízení) či do lázeňského domu patří skutečně k nemalým výhodám vojenského povolání u nás. V minulosti se ale tyto rehabilitace občas stávaly přítěží.

Existovalo mnoho vojáků z povolání, kteří nechávali poukazy na preventivní rehabilitace propadnout. Rehabilitace neměli požadovanou úroveň, a tak se stávalo, že vojáci, kteří trávili rehabilitaci v zotavovně, se místo sportování bezcílně potulovali po vojenských rekreačních zařízeních, ve kterých je zajímavé, kdy otevírá restaurace. Nástupem nového náčelníka generálního štábu Jiřího Šedivého se tato skutečnost velice změnila. Tam, kde VOLAREZA neměla dostatek fundovaných zaměstnanců, kteří měli organizovat sportovní činnost, poskytla armáda personální výpomoc. Postupně se v jednotlivých zařízeních VOLAREZY doplňují některá chybějící sportovní zařízení, budují se sauny, perličkové lázně a jiné do nedávné doby nepředstavitelné vymoženosti rekreačního vyžití. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání opět nárokuje preventivní rehabilitace vojáků z povolání. Voják má nárok na poskytnutí preventivní rehabilitace v trvání 14 kalendářních dnů v kalendářním roce k upevnění zdravotního stavu, trval-li jeho služební poměr alespoň 10 let, nebo po dosažení věku 35 let nebo v závislosti na služebním zařazení, které musí trvat alespoň jeden rok.¹⁶ Podmínky pro zotavení vojáků z povolání jsou připraveny. Záleží tedy jen na každém z nás, jak této možnosti využije. **Je třeba si uvědomit, že rehabilitace nepředstavují jen právo, ale i povinnost.**

Rekreace by měla být součástí celého komplexu sociálního programu, který měl být jedním z mnoha motivujících prvků pro vstup mladých lidí do armády a samozřejmě i jedním z motivujících prvků, proč zůstat v armádě. Jak vyplývá z mnoha průzkumů, řada vojáků z povolání nemá šanci vybrat si větší část dovolené vcelku. Řešení této skutečnosti je v moci jednotlivých velitelů útvarů a jejich zástupců, kteří by měli zplánovat úkoly tak, aby jednotliví vojáci z povolání měli možnost vybrat si většinu své dovolené v souladu s jejich potřebami. Toto sice řeší zákon o vojácích z povolání, ale v praxi se většinou řádné dovolené udělují tak, aby to vyhovovalo nadřízeným a ne vojákům z povolání. V zákoně se uvádí, že voják má nárok na řádnou dovolenou v kalendářním roce v délce 37 kalendářních dnů, včetně 10 dnů, které jsou jinak dny jeho nepřetržitého odpočinku

¹⁶ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 97 odst. 1

v týdnu.¹⁷ Nástup řádné dovolené vojáka z povolání určuje nadřízený, a to s přihlédnutím k důležitým zájmům služby a k oprávněnému požadavku vojáka. Den nástupu řádné dovolené se musí vojákově určit nejméně 15 kalendářních dnů předem; tato lhůta se může zkrátit, jestliže s tím voják souhlasí. Nástup řádné dovolené se může na žádost vojáka změnit.¹⁸

Nástup řádné dovolené určí nadřízený tak, aby ji voják mohl vyčerpat do konce kalendářního roku. Jestliže voják ze služebních důvodů nebo pro důležité osobní překážky ve službě nemohl řádnou dovolenou v kalendářním roce vyčerpat, je nadřízený povinen poskytnout ji tak, aby ji vyčerpal nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Nadřízený je však povinen určit vojákově čerpání řádné dovolené alespoň 14 dnů v kalendářním roce vcelku.¹⁹

Rekreace by se také neměla soustřeďovat pouze do dnů dovolené, ale možnost odpočinku a využívání rekreačních zařízení v rámci AČR by měli mít vojáci z povolání po celý rok. Možnosti využití rekreace lze najít i u jednotlivých útvarů. Za posledních deset let zmizely pomyslné neproniknutelné hradby okolo jednotlivých útvarů, tak proč nevyužívat k rekreaci a odpočinku zařízení, která se u útvarů nacházejí. Vojáci z povolání nemusí spoléhat jen na rekreační zařízení VOLAREZY, která jsou na poměry většiny mladých rodin vojáků z povolání stále ještě nedostupnou záležitostí, ale je jen na veliteli, aby umožnil vojákům a jejich rodinám využívat jednotlivá hřiště, tenisové kurty aj. i v době jejich volna.

Také je pravdou, že mnoho útvarů vlastní různá školicí zařízení, ale jejich nabídku nemá většina vojáků z povolání od jiných útvarů k dispozici. Po našem přijetí do NATO se hovoří o tom, zda profesionální schopnost naší armády odpovídá standardům NATO. Hodně slibů, ale málo konkrétních slov je slyšet na adresu přiblížení se kvality života našich vojenských profesionálů k standardům vojáků ostatních členských států.

V zákoně č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání se hovoří o tom, že „Ministerstvo může zabezpečit vojákovi z povolání, jeho manželce a nezaopatřeným dětem společnou rekreaci s přihlédnutím k náročnosti a obtížnosti výkonu služby“.²⁰ Je jenom otázkou, jak se toto projeví v praxi, zda bude ministerstvo zabezpečovat společnou rekreaci na základě náročnosti služby nebo zda bude zabezpečovat rekreaci na základě funkcí a postavení v managementu armády.

4. 4 Prestiž vojenského povolání a sociální zabezpečení

Prestiž povolání byla doposud v našem státě dlouhou dobu opomíjenou skutečností. Prestiží povolání můžeme obecně označit společenské ocenění významu, důležitosti, náročnosti, kvalifikovanosti a složitosti vykonávané činnosti. V roce 1996 proběhl sociologický průzkum, který sledoval názory vojáků z povolání na aktuální otázky týkající se obrany, armády a vojenské služby. Hodnocením podmínek jsem se již zabýval v předchozí části bakalářské práce. V rámci výzkumu byly položeny i otázky týkající se prestiže armády u české veřejnosti. Z výzkumu, který byl proveden, vyplývají některé zajímavé poznatky.²¹

¹⁷ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 32 odst. 1

¹⁸ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 33 odst. 1

¹⁹ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 33 odst. 2

²⁰ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 62

²¹ Jandová, J. *Prestiž AČR a informace sdělovacích prostředků o armádě z pohledu vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, listopad 1997, č. 11, s. 81-88.

Jedním z faktorů negativně působících na výkon vojenského povolání je podle názoru respondentů i nízké hodnocení prestiže vojenských profesionálů v očích civilní veřejnosti. Touto skutečností je znepokojeno téměř devět desetin respondentů – vojáků z povolání. Stejně negativně vyzněly názory respondentů na otázku, zda má Armáda České republiky podporu a důvěru obyvatelstva. Více než 90 % dotazovaných se totiž domnívá, že naše armáda nepožívá podpory a důvěry obyvatelstva. Z provedeného výzkumu vyplývají následující údaje:

- zcela souhlasí – 0,2 % respondentů,
- spíše souhlasí – 5,1 % respondentů,
- spíše nesouhlasí – 43,2 % respondentů,
- zcela nesouhlasí – 47,9 % respondentů,
- neví – 3,6 % respondentů.

Z hlediska budoucího vývoje však téměř polovina respondentů předpokládá posílení prestiže vojenských profesionálů ve společnosti.

Mezi faktory s celkově nižší vazbou na prestiž Armády České republiky patří podle mínění respondentů zejména vojenská tradice a historické zkušenosti obyvatel naší země, částečně pak i zahraniční mise našich vojáků. Vlivu mezinárodních misí na prestiž armády přisuzuje takřka polovina dotázaných nejčastěji význam občasný.

Významná zjištění byla zjištěna ve vztahu týkajícím se některých indikačních znaků dotazovaných. Nejsilnější závislost prestiže armády na chování vojáků z povolání na veřejnosti byla zjištěna zejména u respondentů z nižších organizačních stupňů. Respondenti, kteří tento faktor označují jako silně působící na prestiž AČR, současně vyjadřují i velké znepokojení nad nízkou prestiží vojenské profese, ovšem z hlediska budoucího vývoje předpokládají, že dojde k jejímu posílení ve společnosti. Zároveň se tyto dotazovaní převážně nedomnívají, že naše armáda má podporu a důvěru obyvatelstva. Vystupování představitelů na veřejnosti označují za faktor s významným vlivem na prestiž armády zvláště respondenti ve věkové kategorii 30 až 39 let, s vysokoškolským vzděláním a zejména ti dotázaní, kteří jsou znepokojeni nízkou prestiží vojenské profese. Výraznou závislost prestiže armády na její prezentaci ve sdělovacích prostředcích vyjadřují především respondenti z řad důstojníků, s vysokoškolským vzděláním a z vyšších organizačních stupňů a rovněž pak i ti, kteří jsou značně znepokojeni nízkou prestiží vojenské profese. Jak ukázala další **zjištění**, informace o armádě šířené sdělovacími prostředky jsou podle mínění dotázaných **spíše zkreslující a velmi málo odpovídají skutečnosti**.

Zájem politické sféry o armádu řadí mezi faktory se silnými vazbami na prestiž armády zejména respondenti s vysokoškolským vzděláním, opět ve věkové kategorii od 30 do 39 let. Dále pak starší důstojníci z vyšších stupňů řízení a velení. Současně je velmi znepokojuje nízká prestiž vojenské profese, mnohé nepříznivé jevy a problémy vyskytující se v české armádě. Respondenti, kteří podmiňují prestiž armády zájmem politické sféry o armádu, jsou také nejvíce přesvědčeni o tom, že politici jí rozhodně musí věnovat daleko větší pozornost než dosud. Velký význam pro prestiž armády přisuzují někteří dotazovaní rovněž prožitkům z vojenské základní služby. Velký význam mu přikládají zejména respondenti ve věkové kategorii do 29 let, vysokoškoláci, ve funkci nižších důstojníků.

O závislosti prestiže Armády České republiky na vojenském ohrožení státu se nejčastěji zmiňují respondenti s delší službou v armádě, s vysokoškolským vzděláním, důstojníci a dotázaní, které znepokojuje nízká prestiž vojenské profese. Všeobecně předpokládají, že v době, kdy státu nehrozí bezprostřední vojenské ohrožení, zůstává prestiž jak vojenské profese, tak i armády na nižším stupni ocenění.

Prestiž se uvádí i do určité míry s výší vojenského rozpočtu. Uvádějí to spíše respondenti z vyšších organizačních stupňů a silně znepokojení s nízkou prestiží vojenské

profese. Domnívají se, že nízký vojenský rozpočet, který neodpovídá aktuálním potřebám obrany státu, svědčí o malém zájmu vládních a parlamentních orgánů o bezpečnost a obranu republiky.

Vojenské tradice a historické zkušenosti obyvatel naší země pokládají někteří respondenti rovněž za určité determinanty prestiže armády. Tento názor sdílejí hlavně starší důstojníci, kteří jsou v armádě již delší dobu.

Význam zahraničních misí Armády České republiky výrazně oceňuje necelá čtvrtina respondentů. Většinou ve věkové kategorii do 29 let. Necelých 45 % dotázaných jim přisuzuje význam pouze občas. Jelikož průzkum proběhl v roce 1996, můžeme konstatovat, že význam zahraničních misí výrazně ovlivňuje veřejné mínění o armádě. Tyto poznatky jsou nejen slyšet z různých médií, ale také z úst většiny politiků. Míra prestiže Armády České republiky tedy zcela logicky úzce souvisí s tím, jak respondenti oceňují prestiž vojenské profese a vojenských profesionálů na veřejnosti, stejně jako podporu občanů armádě.

V roce 1992 proběhly dva výzkumy v armádě. První byl zaměřen především na vztah společnosti a armády a jeho autorem byl Š. Sarvaš. Druhý výzkum „Atraktivnost a prestiž vojenského povolání“, který vedl Z. Cach, se této problematice věnoval hlouběji a byla do něj zapojena celá armádní veřejnost. Cach odvozuje prestiž osob vykonávajících určité povolání přímo od tohoto povolání. Při hodnocení úrovně prestiže jednotlivých povolání je lidmi oceňována jejich společenská prospěšnost, atraktivnost pracovního prostředí, stupeň vzdělání nezbytného pro výkon pracovní činnosti, společenský vliv a životní úroveň realizátora povolání a jeho rodiny i působení výkonu povolání na rodinný život. Tyto skutečnosti většinou nehodnotí podle přesných údajů, ale posuzují je zpravidla jen na základě toho, jaké o nich mají představy, to znamená, jaký je o daném povolání v mínění občanů vytvořen názor. Při vzniku „názoru“ hraje důležitou roli hodnotový systém společnosti, hodnotové orientace sociálních skupin a jednotlivců i množství objektivních informací.

Ve výzkumu „Atraktivnost a prestiž vojenského povolání“ byl vojenské veřejnosti představované vojáky z povolání, vojáky v základní službě a občanskými zaměstnanci vojenské správy předložen seznam 58 společenských povolání. V rámci tohoto seznamu bylo uvedeno jedenáct vojenských profesí lišících se charakterem činností a v ostatních základních znacích. Respondenti jim přiřazovali hodnocení od 1 jako nejlepší až po 5. Na předních místech prestižního žebříčku se nacházela povolání intelligence, která vyžadují vyšší kvalifikaci. Na prvním místě byl ministr dále pak ředitel továrny, starosta města, univerzitní profesor a tak dále. Ukázalo se, že vojáci z povolání pocít'ují poměrně značný rozdíl ve výši prestiže mezi prvními čtyřmi vojenskými profesemi vyžadující vysokoškolské vzdělání doplněné dalším specializovaným studiem a ostatními profesemi. Nejvyšší bodové ohodnocení pro vojenské profese bylo 83 bodů a obdržel je vyšší velitel – generál. Naopak nejnižší hodnocení 56 bodů dostal důstojník – velitel roty.

Z hlediska pořadí v rámci seznamu povolání můžeme vojenské profese rozdělit do pěti skupin:

1. vyšší velitel – generál,
2. důstojník – docent VVŠ, důstojník – vědecký pracovník a velitel vojenského útvaru,
3. důstojník štábu divize a vojenský inženýr,
4. týlový důstojník pluku,
5. zbývající vojenské profese.

Kritérium pro vydělení těchto skupin bude pravděpodobně složeno z několika hledisek, jakými jsou například zastávané pozice v oficiální armádní hierarchii, charakter vykonávané práce, samostatnost při rozhodování, nezbytnost dané profese v armádní struktuře atd. Co ovlivnilo dané bodové hodnocení jednotlivých profesí? Z demografických

znaků se na rozdílném hodnocení prestiže společenských povolání podílely věk, vzdělání a politická orientace respondentů. Věk se projevil jako diferenční znak pro povolání civilní. Politická orientace ovlivnila profese civilní i vojenské, naopak vzdělání se překvapivě odrazilo jen v hodnocení vojenských profesí. Vojenští profesionálové hodnotili prestiž jednotlivých povolání podle těchto kritérií:

- společenská prospěšnost,
- tvořivý charakter práce,
- atraktivnost pracovního prostředí,
- stupeň potřebného vzdělání,
- stupeň společenského vlivu,
- životní úroveň,
- vliv povolání na rodinný život.

U posledních dvou bych se pozastavil podrobněji, neboť jsou jedněmi z hlavních témat této magisterské práce.

Životní úroveň vojáka z povolání a jeho rodiny bude vzhledem ke skutečnosti, že pro naprostou většinu vojáků z povolání je plat jediným zdrojem příjmu, přímo úměrná jeho výši. Pouze nepatrná část respondentů (5 %) se domnívá, že vojáci z povolání jsou placeni dobře, polovina z nich je přesvědčena, že špatně, a zbývající dotázaní uvedli, že ani dobře, ani špatně. Samotnou výši platu považuje za výhodu jen sedm z deseti respondentů. Z dalších materiálních výhod, které ovlivňují životní úroveň vojenského povolání, jsou vysoce hodnoceny hlavně bezplatné používání výstrojních součástí, bezplatné získávání kvalifikace a možnost dalšího bezplatného vzdělávání, možnost přidělení služebního bytu dříve než v civilu a získání rekreace ve vojenských zařízeních, podmínky důchodového zabezpečení vysloužilých vojáků z povolání a sociální zabezpečení v případě odchodu z armády.

Vliv vojenského povolání na rodinný život se projevuje především množstvím času, které mu voják z povolání **musí věnovat i mimo stálou pracovní dobu**. Zásahy povolání do osobního volna hodnotí respondenti celkově záporně. Noční služby, pohotovosti na pracovištích vadí osmi z deseti dotázaným. Devět z deseti dotázaných vojáků z povolání považuje za nevýhodu i samotnou délku pracovní doby, častou odloučenost od rodiny a omezení volby vybírání řádné dovolené. Vojenské povolání má tedy podle většiny dotázaných negativní vliv na rodinné zázemí a záporně ovlivňuje rodinnou pohodu.

V naší armádě **stále více slouží ženy**. Na toto téma byl proveden sociologický výzkum, který sledoval jejich náhled na vojenské povolání a jeho hodnoty pro ně samotné.²² V provedeném výzkumu se hodnotová orientace zjišťovala podle dvaceti osmi hodnot, které lze rozčlenit do tří základních skupin:

1. hodnoty materiální,
2. hodnoty vyjadřující vztah k lidem,
3. hodnoty ideální.

Vojákyňe na čtyřstupňové škále hodnotily důležitost hodnot, tedy význam, jaký jim v životě přikládají. Výzkum ukázal, že hodnotami všeobecně sdílenými ženami v uniformě je stálá práce jako záruka sociálních jistot, dále potřeba být dobrým příkladem svým dětem a okolí, hodnota přátelství a rodiny. Ty pokládají za velmi důležité všechny dotazované vojákyně. Vysoce preferované jsou také finanční nezávislost a zajímavá práce, jejíž výsledky jsou užitečné pro společnost, hodnoty mravního jednání a zdraví. Za nimi se řadí další skupina hodnot, které rovněž preferuje většina vojákyně. Jde o hodnoty sociálně spravedlivé společnosti, uspokojivého sexuálního života, demokracie, bezpečnosti země a vysokého pracovního výkonu.

²² Vlachová, M. *Hodnotový svět žen v uniformě*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1997, č. 1, s. 1-8.

Základ hodnotové orientace vojáků tvoří jednak hodnoty pracovní v osobním významu (zajímavá práce, špičkový pracovní výkon) i nadosobním významu (společensky užitečná práce), jednak hodnoty rodiny a přátelství. Důležitou součástí zjištění hodnotové orientace jsou i ty hodnoty, které vyjadřují podmínky nezbytné pro uspokojování materiálních i interaktivních potřeb, což jsou sociální jistoty, spravedlivá společnost, finanční nezávislost, bezpečnost země a demokracie. V hodnotách, které ženy preferují, se odráží i dualita ženských rolí.

Střed tvoří hodnoty, které sdílí nadpoloviční většina dotazovaných. Patří sem hodnoty nadosobní (ochrana přírody, vlastenectví) i osobního života (peníze, volný čas, vzdělání, klidný život, fyzická odolnost a individuální nezávislost). Polovina dotázaných vojáků přikládá velký význam rovněž šetrnosti, skromnému životu a nekonfliktním mezilidským vztahům. Na konci hodnotového žebříčku zůstaly tři položky: hodnota soukromého podnikání, víry v boha a vlivu na veřejné záležitosti. Tyto hodnoty vyznává čtvrtina až třetina dotázaných žen.

Hodnotová orientace je nejvíce diferencována věkem dotázaných. Nejmladší do 25 let výrazně preferuje hodnotu volného času, díky němuž se mohou věnovat sobě a svým zálibám. Ženy ve věku 25 - 30 let označily za nejdůležitější výchovu dětí, vztahy v rodině a ke svým partnerům. Nejstarší respondentky nad 40 let více než ostatní vyznávají hodnoty společensky prospěšné práce.

O prestiži vojenského povolání v našem státě pravděpodobně rozhodne ta skutečnost, zda se podaří vybudovat profesionální armádu, což by se mělo kladně projevit ve všech bodech hodnocení armády, její prestiže a celkové úrovni služby.

Pojem sociální zabezpečení se používá jako souhrnné označení pro všechny sociální instituty poskytované společností občanům k uspokojení jejich společensky uznaných potřeb, a to za situace, kdy tyto své potřeby nejsou občané schopni uspokojovat vlastními silami z důvodu, který je celospolečensky akceptován. Například při nemoci, invaliditě, péči o děti, stáří a podobně. Sociální zabezpečení poskytované vojákům z povolání po ukončení aktivní služby je také jedním z motivů, který je dán službou vojáka z povolání. Vojáky po ukončení aktivní služby můžeme rozdělit do dvou skupin:

- vojáky z povolání, kteří odešli z armády před vznikem nároku na starobní důchod,
- vojenské důchodce.

Na obě skupiny se vztahuje nový zákon č. 221/1999 Sb., který nahradil zákon č. 76/1959 Sb. Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání uvedl v platnost změny v různých nárocích při odchodech vojáků z povolání. Zvláště u případu, kdy voják z povolání odešel z armády před vznikem nároku na starobní důchod. Jak uvádí § 131: „Povinnosti státu při zabezpečení vojáka po skončení služebního poměru“, stát poskytuje s přihlédnutím k náročnosti služby vojáka, v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné.²³

Jako první možnost zabezpečení vojáka po odchodu z aktivní služby je uváděn **výsluhový příspěvek**. Na výsluhový příspěvek podle § 132 má nárok voják, jehož služební poměr zanikl uplynutím stanovené doby trvání služebního poměru nebo propuštěním ze služebního poměru, jestliže jeho služební poměr trval alespoň po dobu 15 let. Podle odstavce 2 § 132 základní výše výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 5 % průměrného měsíčního hrubého platu. Tato výše se zvyšuje za šestnáctý a každý další ukončený rok služby o 6,2 %, za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2,5 % a za dvacátý sedmý a každý další ukončený rok služby o 1 % průměrného měsíčního

²³ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 131

hrubého platu, výše výsluhového příspěvku může činit nejvíce 55 % průměrného měsíčního hrubého platu.²⁴ Zde je od původního zákona rozdíl v době, od které má voják z povolání nárok na tzv. výsluhový příspěvek, která byla původně stanovena na 20 let služby.

Druhou možností zabezpečení vojáka je **odbytné**. Doba trvání služebního poměru rozhodná pro nárok na odbytné činí 2 roky. Základní výše odbytného činí 2 průměrné měsíční hrubé platy. Za třetí a každý další ukončený rok trvání služebního poměru vojáka se odbytné zvyšuje o jeden průměrný měsíční hrubý plat. Za jedenáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odbytné zvyšuje o jednu polovinu průměrného měsíčního hrubého platu, nejvýše však do jeho osmnáctinásobku²⁵. Voják si v případě, že má nárok na odchodné, může vybrat, zda si zvolí odchodné, nebo odbytné. Přiznáním odbytného mu v tomto případě samozřejmě zaniká nárok na odchodné.

Poslední možností je **odchodné**. Voják, kterému vznikl nárok na výsluhový příspěvek a který místo vyplácení výsluhového příspěvku ne zvolil nárok na výplatu odbytného, má při zániku služebního poměru nárok na odchodné ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního hrubého platu, trval-li jeho služební poměr alespoň po dobu 15 let. Za šestnáctý a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 40 % průměrného měsíčního hrubého platu. Za dvacátý první a každý další ukončený rok trvání služebního poměru se odchodné zvyšuje o 0 % průměrného měsíčního hrubého platu.

Nejvyšší výměra odchodného činí **šestinásobek průměrného měsíčního hrubého platu**.²⁶ Průběh projednávání zákona potvrdil, že oblast výsluhových náležitostí a jejich motivační charakter má velký význam pro vznik služebního poměru vojáka z povolání a setrvání v něm. V cizích armádách se odvozuje ze systému státní služby, kdy v jednom zákoně je upraveno zabezpečení státních zaměstnanců s odchylkami pro příslušníky ozbrojených sborů. V tomto směru jsou upraveny i některé instituty odlišně jak pro vojáky, tak i pro ostatní příslušníky ozbrojených sborů. V některých zahraničních armádách existují dva typy služebních poměrů.

Prvním je tzv. poměr vojáků na čas, který je limitován pouze určitou stanovenou dobou služby. Druhým je služební poměr vojáků z povolání, který vychází z tzv. definitivy, kde je pro vojáky stanovena povinnost sloužit až do věkových hranic stanovených zákonem. Platí zásada, že při propuštění ze služebního poměru na vlastní žádost při nesplnění stanovené doby služby a nedosažení věkové hranice nárok na penzi podle zákona nevznikne a celá doba se převádí do veřejnoprávního pojištění, kde jsou nároky upraveny zcela jinak. Pojistné na sociální zabezpečení za takto převedenou celou dobu hradí stát. Pokud však voják skončí ze zdravotních nebo jiných podobných důvodů, stanoví se penze podle daného zákona o státní službě s případným dopočtem doby do stanovených věkových hranic. V době trvání služebního poměru současně platí, že voják na své sociální zabezpečení nepřispívá, neboť by se jednalo o rozpočtový výdaj a rozpočtový příjem. Jedinou výjimkou jsou vojáci španělské armády. Tak jako u nás za službu u některých druhů vojsk existuje bonifikace - letci, námořníci aj., popř. jsou u těchto případů zvýšeny maximální hranice přiznané dávky. Pokud jde o vojáky na dobu určitou, ti jsou zabezpečeni jednorázovými dávkami při skončení služebního poměru a opakujícími se dávkami, které jsou podle délky služby poskytovány po různou dobu.

²⁴ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 132 odst. 2

²⁵ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 139 odst. 2

²⁶ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999 § 140 odst. 1

V cizích armádách je věnována také zvýšená pozornost dobám reorganizace, nebo přímo snižování počtů určitých kategorií personálu ozbrojených sil. Proto jsou vojákům vypláceny kromě odchodného i další příplatky nebo je jim poskytována rekvalifikace. Odchodné ve Francii může dosáhnout až 45 platů, ve Velké Británii při reorganizaci až 18 platů. V USA při skončení služby po 10 letech činí, odchodné přibližně 10 platů Péči o vojenské důchodce řeší především zákon č. 100/1988 Sb. ve znění pozdějších předpisů. K základním formám sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců realizovaných ze společenských prostředků patří:

- finanční zabezpečení formou vojenského starobního důchodu,
- lázeňská a zdravotní péče poskytovaná ve vojenských zdravotnických zařízeních,
- rekreační péče,
- péče prostřednictvím připravovaných domovů vojenských důchodců.

U těchto základních forem byl proveden výzkum na zjištění názorů vojenských důchodců. Anketního šetření se zúčastnilo 572 respondentů.²⁷ Co se týká lázeňské péče o vojenské důchodce a jejich názoru na úroveň zdravotní péče ve vojenských zdravotnických zařízeních je s touto formou rekreace podle průzkumu spokojeno ve věkové skupině 65 – 75 let 55 % respondentů, menší zájem projevují nejstarší důchodci nad 75 let. V posledně jmenované věkové skupině je spokojeno jen 23 % dotázaných.

O péči prostřednictvím připravovaných domovů vojenských důchodců projevilo zájem 34 % dotázaných.

V této stati jsem chtěl upozornit na to, že i po skončení aktivní služby má armáda **zájem postarat se o své bývalé zaměstnance**, což není u jiných povolání zvykem. I tato skutečnost by měla vést k motivaci mladší generace vojáků z povolání. Otázka sociálního zabezpečení po odchodu z armády prošla velkými změnami v novele zákona. V tomto bodě se naše armáda přiblížila standardům NATO. Snížení věkové hranice při vyplácení sociálních dávek by mělo přispět k posílení možnosti kariérního růstu mladých vojáků z povolání a výrazněji motivovat jejich práci v armádě.

4. 5 Sociální zabezpečení při službě v zahraničí

Vstupem naší republiky do NATO se mnohým vojákům z povolání otevřela možnost vykonávat službu v různých zahraničních misích na západ od našich hranic. Jaké je sociální zabezpečení vojáků, kteří slouží v různých misích v zahraničí? Otázku poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí řeší nařízení vlády č. 62/1994 Sb. ze dne 2. března 1994. Po příchodu mají vojáci a jejich rodiny pro své ubytování hned několik možností. Každý voják si může zažádat o byt na zahraničním pracovišti. Pokud na daném pracovišti není volný byt, je mu nabídnut byt mimo toto pracoviště. Za výběr a za nabídku vhodných bytů a domů k pronajmutí odpovídá vedoucí zahraničního pracoviště. Při výběru bere v úvahu funkční zařazení, ekonomické možnosti, početnost rodiny zaměstnance a polohu nabízeného bytu či domu. Zahraniční pracoviště zabezpečují z přidělených finančních prostředků pro vyslané vojáky a jejich rodinné příslušníky přiměřený byt nebo dům a jeho příslušné vybavení, které odpovídá pracovnímu zařazení. Za přiměřený byt se považuje:

²⁷ Šugár, J. *Výbrané formy sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1994, č. 1, s. 1-12.

- u vojáka bez rodinných příslušníků jedna obytná místnost, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 40 m²
- u vojáka s jedním rodinným příslušníkem dvě obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 60 m²
- u vojáka se dvěma až třemi rodinnými příslušníky tři obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 80 m²
- u vojáka se čtyřmi a více rodinnými příslušníky čtyři obytné místnosti, kuchyň a příslušenství s maximální obytnou plochou do 100 m².

Za obytnou plochu se považuje celková plocha bytu, od které se odečítá plocha sociálního zařízení, chodeb, lodžii a balkonů. Vojákovi se hradí nájemné v souladu s uzavřenou nájemní smlouvou. Nájem bez inkasa představuje přibližně jednu třetinu rodinného rozpočtu, jak je zvykem v zemích na západ od našich hranic. Úhrady za **služby spojené s užíváním služebního bytu hradí voják**. Jedná se například o elektrickou energii, vytápění, plyn, dodávku vody a jiné. Domy jsou zařízené pouze kuchyňskou linkou. Vše ostatní si musí voják dovézt sám, nebo podle toho, na co má nárok, mu ostatní zabezpečení poskytne země, která ho do mise vysílá

Na základnách existují školy, které děti vojáků sloužících na základně navštěvují. Pokud tomu tak není, zahraniční pracoviště zajistí školní docházku v okolí pracoviště vojáka. Vojákovi, kterého manželka následuje do místa výkonu práce v zahraničí, přísluší náhrada zvýšená o 5 % až 20 %. Toto zvýšení zaměstnanci nenáleží:

- za dobu pobytu manželky nebo manžela mimo zemi, která je určena jako místo výkonu práce v zahraničí, přesahující 49 kalendářních dnů v běžném roce u evropských zemí a 63 kalendářních dnů v běžném roce u mimoevropských zemí,
- má-li manželka nebo manžel po dobu výkonu práce v zahraničí příjem ze závislé činnosti nebo jako osoba samostatně výdělečně činná.²⁸

Možnosti jednotlivých základen v rámci NATO po celé Evropě i Americe jsou různé, ale vždy se snaží o maximální pohodlí jak pro sloužící vojáky, tak pro jejich rodinné příslušníky.

4. 6 Spokojenost důstojníků evropských armád

Pracovní spokojenost je jedním ze základních předpokladů sociální a personální stability každé pracovní instituce. Proto se v letech 1991 a 1992 uskutečnil průzkum, jenž byl proveden v osmi evropských zemích. Protože výzkum ve Velké Británii a Řecku byl proveden v malém souboru důstojníků, byly tyto výsledky brány v úvahu jen jako informativní. Průzkumu se zúčastnilo Švédsko, Švýcarsko, Německo, Francie, Itálie a bývalá ČSFR.²⁹

Pracovní spokojenost důstojníků všech zkoumaných armád má podstatně více všeobecně platných znaků než zvláštností. Ukazuje se, že i vztahy na pracovišti jsou výrazně podmíněny těmi vztahy, které existují ve společnosti a například přes rodinu nebo politiku ovlivňují situaci ve vojenských kolektivech. Struktura prvků pracovní spokojenosti u našich důstojníků je podobná obecnému modelu. Nacházíme však určité rozdíly především v tom, že kariéra není chápána jako prvek osobní sociální bezpečnosti z hlediska stability postavení v armádní hierarchii. Naši důstojníci chápou kariéru spíše jako tzv.

²⁸ Nařízení vlády č. 62/1994 Sb. § 3 odst. 3

²⁹ Sarvaš, Š. *Pracovní spokojenost důstojníků evropských armád*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, květen 1994, č. 5, s. 37- 52.

kariérismus. Nepřikládají jí odpovídající důležitost a váží ji na faktor sociálních vztahů v pracovním kolektivu.

Dalším významným zjištěním je skutečnost, že personální práce se váže na **faktor rodinného života**. Tento stav je vyjádřen průnikem rodinného života a pracovního působení. Respondenti vyjadřují pocit, že personální práce výrazně ovlivňuje jak ekonomické zázemí rodiny, tak i její stabilitu. Personální změny na pracovišti působí na rodinný život důstojníků. Kvalita způsobu rodinného života se pak zpětně odráží ve výkonu služebních povinností. Tento výzkum také ukázal, že v naší armádě dochází k určité diferenciaci v chápání příjmu. Ten je obdobně jako kariéra výrazně ovlivněn osobními vztahy na pracovišti, především chováním nadřízených.

Vojenská rovina odráží bezprostřední vztah k práci a odráží také vliv sociálních vztahů na pracovišti. Vojenskou rovinu můžeme rozdělit na tři základní faktory. Jako první je to faktor řízení a práce, kterou voják z povolání vykonává. Tento faktor je odrazem aktuálních pracovních vztahů na pracovišti jak ve vertikální, tak v horizontální rovině. Tento faktor vytváří základ celkové pracovní spokojenosti. V tomto základu hrají hlavní roli čtyři prvky:

1. Způsob, jakým jsou řešeny personální otázky - jde o prvek, kterému je přikládána velká důležitost a je s ním vyjadřována také velká nespokojenost. Výjimkou je pouze Francie. Personální práce by měla být jedním z hlavních úkolů.
2. Příkladnost chování nadřízených - i když se nejedná o prvek preferovaný, je s ním pojena velká nespokojenost u příslušníků armád. Výjimky tvoří armády Francie a Švédska.
3. Vztahy vůči nadřízeným - z hlediska pořadí podle důležitosti je tento prvek přibližně uprostřed žebříčku.
4. Pracovní zátěž - tento prvek není pokládán za závažný, což je pozitivní zjištění výzkumu. Jedinou výjimku tvoří příslušníci naší armády, u nichž převládá určitá nespokojenost. Druhým faktorem je faktor osobní sociální bezpečnosti. Jde souhrn prvků, které zabezpečují příslušníky armád jak z hlediska sociálního, tak i zdravotního. Jednotlivé prvky jsou:

a) **Kariéra** - nebyla v žádné ze zkoumaných zemí preferována a převládá v ní spokojenost. Jak už jsem uvedl u našich příslušníků armády je kariéra spojována s kariérismem a váží ji na vztahy s nadřízenými. Kariéra byla jediným prvkem u našich důstojníků, který má pozitivní napětí.

b) **Finanční příjem** - není chápán jako jeden z nejdůležitějších prvků pracovní spokojenosti a nachází se většinou až v druhé polovině preferenčního žebříčku. Hodnotu výše příjmu preferují spíše mladší důstojníci.

c) **Možnost uplatnění v civilu** - patřilo mezi nejméně preferované prvky pracovní spokojenosti.

d) **Bezpečnost práce** - není prvkem, kterému by byl přikládán velký význam. Většinou převládala spokojenost.

Třetím a posledním faktorem je faktor sociálních vztahů na pracovišti. Je odrazem kvality horizontálních a vertikálních sociálních vazeb. Základní prvky tohoto faktoru jsou:

a) Uznání ze strany podřízených - je pokládáno za velmi významné a je s ním spojena spokojenost. Významnost tohoto prvku je spojena především se staršími důstojníky. Pouze v AČR je situace opačná. Mladší a svobodní důstojníci tomuto prvkem přikládají značný význam. Současně jsou s ním nespokojeni.

b) Uznání ze strany spolupracovníků - tento prvek má velký význam na integraci důstojníků do občanské společnosti. Kontakty, které vznikají mezi spolupracovníky, ulehčují integraci důstojníků v místě bydliště.

Další základní rovinou je rovina společenská. Tato rovina souvisí se třemi základními vazbami, které existují v trojúhelníku **armáda – důstojník - společnost**. Armáda je

nepochybně důležitou společenskou institucí. Z toho vyplývají i základní faktory této roviny, které se promítají do každodenní reality. Prvním faktorem je faktor vztahů, které existují mezi armádou a společností.

Uvedený faktor vyjadřuje vztah armády a společnosti, je charakterizován těmito základními prvky:

a) Názor veřejnosti na vojenské povolání – bylo zaznamenáno veliké znepokojení ve všech sledovaných státech mimo Švédsko. Tento prvek je ovlivňován také **názory politiků na armádu**.

b) Pozornost, kterou věnují politici vojenskému povolání, je důstojníky všech států pokládána za daleko důležitější než názor veřejnosti.

c) Prvek vztahů mezi úkoly a prostředky, které má armáda pro plnění svých úkolů k dispozici. Příslušníci armád jsou přesvědčeni, že stát vynakládá méně prostředků, než pro plnění úkolů armáda potřebuje, veřejnost má opačný názor.

Druhým faktorem je faktor sociální integrace důstojníka jako občana. Tento faktor postihuje život důstojníků v širším sociálním prostředí. Tvoří ho následující prvky:

a) Vztahy s přáteli – je pokládán za důležitý a je s ním spojena spokojenost.

b) Společenský a občanský život – je s ním spojena vysoká spokojenost kromě příslušníků naší armády.

Posledním faktorem je **faktor rodinného života**. Postihuje vliv rodiny, její stability a míry ekonomického zabezpečení na celkovou pracovní spokojenost. Bylo prokázáno, že tento faktor je preferován především našimi důstojníky, u kterých jsou vazby na rodinu daleko vyšší než u ostatních důstojníků cizích armád. Tak jako předchozí faktory i tento má několik charakteristických prvků:

a) Rodinné zázemí je vysoce preferováno všemi důstojníky, naši důstojníci jej kladou na první místo. Všeobecně převládá s tímto prvkem spokojenost,

b) Pozornost, kterou velení armády věnuje ekonomickému zázemí vojáka z povolání jeho postavení je v první polovině preferenčního žebříčku u všech armád. Převážně převládá spokojenost, naši důstojníci jsou dokonce ze všech sledovaných armád s tímto prvkem nejspokojenější,

c) Dlouhodobá odloučenost od rodiny – důstojníci s tímto prvkem vyjadřují nespokojenost a kladou vinu špatné personální práci.

Analýza jednotlivých prvků pracovní spokojenosti ukázala i směr jejich vzájemných vazeb a celkovou provázanost. Je zřejmé, že v armádách, které jsou členy NATO již delší dobu, převládá větší spokojenost jak s personální prací, tak i s řízením a velením jednotlivých velitelů. U nás a v ostatních bývalých východoevropských státech převládá naopak nespokojenost nejen s řešením jejich pracovních, ale i rodinných problémů.

4. 7 Dílčí závěr

V této části svojí práce se zabývám problematikou zajištění AČR po stránce sociální. Jak uvádím v předchozí části je služební poměr profesionálního vojáka řízen mnoha předpisy a omezení. Tyto omezení mu jsou však kompenzována v podobě kvalitního sociálního zabezpečení, ať v podobě stabilního příjmu. Možnost účasti na preventivních rehabilitacích, rodinné rekreaci. Možnosti získání služebního místa ve strukturách NATO, nebo bezpečnostních strukturách EU. **Nemalou výhodou je i nárok na finanční částky po ukončení činné služby v podobě odbytného, výluhového příspěvku nebo po dosažení stanoveného důchodového věku.**

5. Zájemci o službu profesionálního vojáka

O službu v profesionální armádě projevují zájem občané české republiky z širokého spektra populace. Tyto zájemce je možno rozdělit do několika skupin. První skupinou jsou zájemci o přímý vstup do služebního poměru u vojenského útvaru nebo zařízení AČR. Druhou skupinu tvoří zájemci o studium na některé z fakult UO a třetí, poslední skupinu tvoří zájemci o studium na vojenské střední škole. Ve svojí práci se zaměřím na první skupinu zájemců, kteří chtějí přímo pracovat u vojenského útvaru nebo zařízení.

V souvislosti s diplomovou prací bylo provedeno v měsících říjen až prosinec 2008 anketní šetření. Pomocí kvantitativní výzkumné metody, kterou je v tomto případě dotazník bylo cílem zjistit strukturu uchazečů o vojenské povolání z hlediska věkového, vzdělanostního, pohlaví, délky služby. Pro vypracování dotazníku byla vybrána skupina uchazečů o službu profesionálního vojáka. Jelikož oddělením náboru projde každoročně kolem tisíce osob, předpokládá, že počet zúčastněných dosáhne ve výběrovém souboru celkem maximálně 80 osob.

Protože výběr do profesionální armády může být ovlivněn časovým obdobím výzkumu, například v době přijímání přihlášek ke studiu na Univerzitě obrany do konce měsíce února každého kalendářního roku, nebo v době vypsání výběrových řízení na doplnění konkrétních útvarů zvolil jsem uvedené časové období.

Anketní šetření bylo provedeno u oddělení náboru KVV Brno. Toto šetření jsem provedl osobně.

Šetření se zúčastnilo celkem 80 dotazovaných uchazečů. Bylo rozdáno celkem 80 anketních lístků, zpět k vyhodnocení se navrátilo všech 80 vyplněných anketních lístků, to znamená, že návratnost anketních lístků byla 100%. Tato situace byla ovlivněna skutečností, že anketní lístky byly rozdány při přímém pohovoru a účastníci byli požádáni o jejich vyplnění a navrácení. Zároveň k vyplnění anketních lístků byl dán časový prostor přímo po jednání.

5. 1 Projekt výzkumu složení zájemců o službu profesionálního vojáka

Empirická část této práce je zprávou o aplikovaném výzkumu zkoumajícím výzkumný problém jako vzájemnou interakci mezi občanskou veřejností a oddělením náboru AČR. Zkoumaným sociálním jevem interakce je složení zájemců o službu profesionálního vojáka a její složení je předmětem výzkumu. **Složení zájemců z řad občanské veřejnosti** a oddělením náboru KVV AČR musí být jako předmět výzkumu identifikovatelná určením podmínek identifikace. Komunikace je kvalitní, pokud je pro její uskutečnění k dispozici dostatečně široký komunikační prostor, pokud při vzájemné interakci komunikujících nevznikají konflikty způsobené výhradně vlivem podmínek komunikace a pokud se na příznivém hodnocení komunikace shodnou oba komunikující subjekty. Název výzkumu odkazuje na primárně zkoumaný jev, je shodný s jeho tématem a zní „Výzkum složení zájemců o službu profesionálního vojáka“ (zkráceně jen výzkum). Složení je primárně zkoumanou vlastností komunikace.

5. 2 Zdůvodnění a východiska výzkumu složení zájemců o službu profesionálního vojáka

Cíl výzkumu vymezuje očekávanou úroveň poznání ve shodě s podmínkami identifikace předmětu výzkumu formulací do následujících okruhů: zjištění zda mají zájem o službu profesionálního vojáka **více ženy nebo muži**, jakého dosaženého vzdělání, věkového složení, jak dlouho plánují setrvat v armádě, mají zájem se zúčastnit mírové mise a z jakého důvodu chtějí vstoupit do armády.

Z toho plyne, že tato problematika je velice složitá a komplikovaná. Je možno ji zkoumat z mnoha hledisek a proto jsem zvolil tyto faktory, na kterých je možno ukázat složení zájemců o službu profesionálního vojáka v těch nejvíce pro mne zajímavých oblastech.

5. 3 Souhrn bodů projektu výzkumu složení zájemců o službu profesionálního vojáka

Zde shrnuji body projektu výzkumu, formuluji šest výzkumných otázek a stanovuji pro ně pracovní hypotézy. Název výzkumu

„Mají zájem o službu profesionálního vojáka více ženy nebo muži“?

Výzkumný problém

Hlásí se do řad profesionálních vojáků více ženy nebo muži?

Předmět výzkumu

Složení zájemců o službu profesionálního vojáka

Téma výzkumu

Výzkum zájemců o službu v profesionální armádě

Zkoumaná populace

Všichni právně způsobilí občané České republiky

Výběrový soubor

Stratifikovaný vzorek získaný na pracovišti oddělení náboru KVV Brno

Obecná hypotéza

Mají zájem o službu profesionálního vojáka více ženy nebo muži, jakého dosaženého vzdělání, věkového složení, jak dlouho plánují setrvat v armádě, mají zájem se zúčastnit mírové mise a z jakého důvodu chtějí vstoupit do armády.

Výzkumná otázka (I)

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/la?

Pracovní hypotéza (I)

Mají zájem o službu v profesionální armádě převážně vyučení?

Kritérium (I)

Vzdělanostní složení zájemců o službu v profesionální armádě

Metoda sběru dat (I)

Výzkumné šetření zájemců o službu v profesionální armádě

Výzkumná otázka (II)

Jaké je věkové složení zájemců o službu v profesionální armádě?

Pracovní hypotéza (II)

Mají zájem o službu v profesionální armádě převážně zájemci do 25 let věku?

Kritérium (II)

Věkové složení zájemců o službu

Metoda sběru dat (II)
Výzkumné šetření zájemců o službu v profesionální armádě

Výzkumná otázka (III)

Jakou dobu hodláte ve služebním poměru setrvat?
Pracovní hypotéza (III)
Chtějí zájemci setrvat ve služebním poměru více jak 10 let?
Kritérium (III)
Předpoklad délky služby
Metoda sběru dat (III)
Výzkumné šetření zájemců o službu v profesionální armádě

Výzkumná otázka (IV)

Máte zájem se zúčastnit některé mírové mise?
Pracovní hypotéza (IV)
Chtějí se zájemci zúčastnit mírové mise?
Kritérium (IV)
Zájem o účast v mírové operaci
Metoda sběru dat (IV)
Výzkumné šetření zájemců o službu v profesionální armádě

Výzkumná otázka (V)

Proč se chcete stát profesionální vojákem?
Pracovní hypotéza (V)
Chtějí se zájemci stát profesionálním vojákem z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?
Kritérium (V)
Jistota stání služby
Metoda sběru dat (V)
Výzkumné šetření zájemců o službu v profesionální armádě

5.4 Příprava výzkumného šetření

Výzkumné šetření je stěžejní metodou použitou při sběru dat pro výzkum složení zájemců o službu profesionálního vojáka. Je to standardizované dotazníkové šetření provedené na výběrovém souboru občanů, kteří projeví zájem o službu v profesionální armádě na oddělení náboru u KVV Brno. Soubor tvrzení použitý v dotaznících odpovídal především proměnným vhodným pro změření složení zájemců z řad občanské veřejnosti jako základního kritéria. Při přípravě výzkumného šetření jsem věnoval velkou pozornost výběru vzorku. Bylo třeba zvážit, které faktory spojené s reprezentativností vzorku mohou ovlivnit testování hypotéz. Při výzkumu prováděném na vzorku je třeba volit takové postupy, **aby vliv různých faktorů nebyl již tak silný**. Vhodné je nepoužívat kardinální znaky, tedy takové, které umožňují přesné číselné vyjádření hodnoty, neboť to bývá spojeno s požadavkem vzorku reprezentativního v statistickém slova smyslu. Znaky ordinální umožňují porovnávání jevů, tedy relativní vyjádření jevu a je možné pracovat se **vzorkem reprezentativním v logickém slova smyslu**. Není třeba pracovat se vzorkem reprezentativním v statistickém slova smyslu, je však i nadále třeba pracovat s pravidly reprezentativního výzkumu.

V souladu s výše uvedeným jsem jako metodu sběru dat zvolil dotazník, metodu kvantitativního šetření, a to i s ohledem vyloučení vlivu osobní zainteresovanosti

při dotazování respondentů při pohovorech. Byly vypracovány dvě verze dotazníku, obě samozřejmě anonymní. Verze pro občanskou veřejnost ženy měla pět otázek.

První otázka, označená „01 – Jste vyučena?“, obsahovala odpovědi: ano, ne.

Druhá otázka dotazníku, nazvaná „02 – Je Vám více jak 25 let?“, obsahovala dvě odpovědi: ano, ne zde uvedla respondentka údaj o svém věku.

Ve třetí otázce nadepsané „03 – Hodláte ve služebním poměru setrvat více jak 10 let?“, odpovídala respondentka na otázku: ano, ne.

Čtvrtá otázka zněla - „04 - Máte zájem zúčastnit se některé mírové mise?“. Respondentka si mohla vybrat ze dvou odpovědí: ano nebo ne.

A poslední pátá otázka byla položena - „05 – Profesionálním vojákem se chcete stát z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?“. Zde mohla respondentka vybrat z těchto odpovědí: ano, ne.

Verze pro mužskou občanskou veřejnost měla také pět otázek.

První otázka, označená „01 – Jste vyučen?“, obsahovala odpovědi: ano, ne. Zde respondent uvedl údaje o svém dosaženém vzdělání.

Druhá otázka dotazníku, nazvaná „02 – Je Vám více jak 25 let?“, obsahovala dvě odpovědi: ano, ne.

Ve třetí otázce nadepsané „03 – Hodláte ve služebním poměru setrvat více jak 10 let?“, odpovídal respondent na otázky: ano, ne.

Čtvrtá otázka zněla - „04 - Máte zájem zúčastnit se některé mírové mise?“. Respondent si mohl vybrat ze dvou odpovědí: ano, ne.

A poslední pátá otázka byla položena:- „05 – Profesionálním vojákem se chcete stát z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?“. Zde si mohl odpovídající vybrat z těchto odpovědí: ano, ne.

Základní údaje o respondentovi, umožňující statistické vyhodnocení, kde nešlo o žádné citlivé osobní údaje. Pouze komplet obou dotazníků mohl být zařazen do vzorku. Verze dotazníku jsou uvedeny v příloze č. X a příloze č. Y. Tam je možné prohlédnout si přesné znění všech tvrzení a krátký návod pro respondenty.

Znění tvrzení jsem konzultoval a upravoval s vedoucím své diplomové práce. Poté jsem ještě obě verze dotazníků předložil jako mikropilotáž šetření dvěma laikům s dotazem, **zda jsou tvrzení srozumitelná a jednoznačná**. Při sestavování jsem dával důraz na všechny části, které vyplňovaly obě skupiny. Abych svou formulací nepředjímal reakci. Tvrzení byla formulována jako uzavřená, vyžadovala jednoznačné vyjádření. Připouštěla pouze jasnou odpověď, byla tedy dichotomická. Konstatuji, že z etického hlediska bylo dodrženo všech pět standardů ochrany osobnosti respondentů, heslovitě je to dobrovolnost, informovanost, anonymita, důvěrnost, nezneužití.

Konkrétní fyzické provedení techniky sběru dat dotazníku jsem rovněž s vedoucím diplomové práce konzultoval. Bylo ještě třeba dohodnout v místě šetření jeho předpokládaný průběh, aby nebyl narušen běžný chod oddělení. Posledním krokem byla úvaha nad tím, jak se ujistit, že sebrané údaje nebudou znehodnoceny podceněním podmínek, za kterých bude výzkumné šetření probíhat. Kvalita dat je určena reprezentativností, reliabilitou a validitou, společné naplnění těchto požadavků vede k dostupnosti dat. Údaje získané při výzkumu je tedy možné považovat za dostupné, pokud po sběru dat zhodnotíme kladně reliabilitu a validitu a pokud při přípravě a sběru nebudou porušena pravidla reprezentativního výzkumu.

První pravidlo se zabývá eliminací výběrové chyby. Všichni členové zkoumané skupiny musí mít naprosto stejnou šanci dostat se do zkoumaného vzorku. To platí pro sestavení vzorku statisticky reprezentativního, a jak bylo vysvětleno v předchozím textu, sestavení takového vzorku nebylo možné. Namísto toho byl použit vzorek stratifikovaný. Při plošném sběru v rámci strata a relativizaci měření by výběrová chyba neměla mít na disponibilitu dat zásadní význam. Klasickým zdrojem výběrové chyby jsou respondenti, kteří se odmítají výzkumu zúčastnit a jejichž názory se od názorů většiny velmi často liší. Tento zdroj by se však asi **nezdařilo odstranit z žádného vzorku**.

Druhé pravidlo poukazuje na eliminaci chyby v měření. Formulace všech otázek v dotazníku a způsob sběru dat nesmí mít nežádoucí vliv na odpovědi respondentů. Tomuto jevu byla věnována velká pozornost, postup sestavení dotazníku byl již popsán v této kapitole. Do této položky patří i odstranění osobního vlivu tazatele, který má zájem na výsledcích výzkumu. Toho bylo dosaženo volbou písemné formy dotazníku.

Třetí pravidlo hovoří o eliminaci chyby specifikace. Respondenti nesmí být nuceni odpovídat na otázky, na které neznají odpověď. Pokud opět odkáží na popis sestavení dotazníku, je zřejmé, že výběr otázek byl pečlivý. Žádná tvrzení, která by respondenty nutila přemýšlet o věcech, kterými se běžně nezabývají, v dotazníku nebyla. Respondenti byli vyzváni, aby souhlas nebo nesouhlas s tvrzením vyznačili pouze podle svého momentálního pocitu.

Čtvrté pravidlo požaduje odstranění přímých vlivů. Průběh výzkumu samotného nesmí mít vliv na rozhodování respondenta. Tento jev nastává především při velké medializaci výsledků výzkumu během pokračujícího chodu zkoumaného jevu, typicky při volbách. Respondenti se rozhodují podle toho, na které straně je hlasů více nebo méně, ne podle své úvahy. Vzhledem k nulové medializaci výzkumného šetření se tento problém neobjevil.

Páté pravidlo chce odstranit nepřímé vlivy. Průběžné výsledky výzkumu nesmí ovlivnit vlastnosti zkoumaného objektu. K tomu by došlo například, pokud by oznámení o existenci výzkumu způsobilo změnu způsobu jednání se zájemci nebo změnu prostředí jednacích místností. Nic takového nebylo pozorováním zjištěno.

Vedle těchto pravidel je ještě nutné řídit se **požadavkem stabilního stavu**. Zkoumaný objekt musí být po dobu výzkumu z hlediska zkoumaných zákonitostí ve stabilním stavu. Tomu lze konkrétně rozumět tak, že v průběhu výzkumu běžných činností oddělení nedojde k žádné mimořádné ani předpokládané situaci, která běžný chod věcí změní. A skutečně k ničemu takovému nedošlo.

Závěrečná poznámka přípravné fáze se týká nákladů na provedení výzkumu. Orientační ceník typických výzkumů Centra pro výzkum veřejného mínění Akademie věd ČR uvádí náklady na výzkum ve vzorku 80-100 respondentů ve výši od 100 000 do 130 000 Kč. Konstatuji, že jsem popisované výzkumné šetření v zhruba stejně plošném vzorku provedl ve vlastní režii a vlastními prostředky. **Moje poděkování patří všem těm, kteří mi v mém snažení vycházeli vstříc.**

5.5 Sběr a zpracování dat ve výzkumném šetření

Výzkumné šetření bylo provedeno v listopadu až prosinci 2008 na oddělení náboru KVV Brno. Toto období je zde obdobím běžné pracovní zátěže. Počet ani profil jednání s uchazeči není nijak ovlivněn, například obdobím dovolených, nebo přijímacím řízením ke studiu na vojenských školách. V této době ani neprobíhala žádná změna legislativních podmínek, ani nedošlo k žádné, vnější události, která by nějakým způsobem zasahovala do činnosti oddělení. Výchozí situaci v místě šetření lze považovat za situaci běžnou. Proces sběru dat probíhal v souladu se zvolenou metodou sběru. Uchazeč byl po příchodu na oddělení náboru KVV Brno osloven, zda bude po skončení jednání ochoten vyplnit dotazník. Současně byl vždy každému uchazeči vysvětlen důvod provádění výzkumného šetření a jeho téma, uchazeči však dopředu nebyli seznámeni s obsahem výzkumných otázek.

O vyplnění dotazníku bylo požádáno **100 uchazečů**, kteří přišli osobně na oddělení náboru vyřizovat konkrétní záležitost. Někteří uchazeči vyplnění dotazníku zamítli okamžitě, jiní až po neúspěšném jednání. Dotazník po vyplnění mi **odevzdalo 80 uchazečů**. Sběr dat byl zhodnocen jako úspěšný. Díky velké vstřícnosti uchazečů spolupracovat bylo do vzorku zařazeno 80% potencionálních respondentů. Získané údaje lze z hlediska reprezentativnosti při náboru respondentů považovat za disponibilní. V průběhu výzkumného šetření bylo osloveno 100 uchazečů, z toho 80 se stalo respondenty výzkumu. Současně bylo shromážděno i 80 dotazníků vyplněných respondenty. Vzorek je tedy vymezen 80 vyplněnými dotazníky, v rámci strata jej lze hodnotit jako dostatečně plošný. Základní statistické údaje o respondentech ženách a mužích jsou uvedeny v tabulce Tab. č. 1. Hromadná data byla z vyplněných dotazníků extrahována pomocí manuálního zpracování. Při vstupním manuálním třídění byly všechny dotazníky kontrolovány a kompletovány a potom byla data zapisována k vyhodnocení postupně získány prezentované hodnoty.

Základní statistické údaje vzorku uchazečů žen a mužů při výzkumném šetření

Tab. č. 1

Celková četnost vzorku	80 (100%)	
Četnost pohlaví ve vzorku	<i>Ženy</i> 17 (21,25 %)	<i>Muži</i> 63 (78,75%)

Z údajů uvedených v tabulce T 1 vyplývá, že ve zkoumaném vzorku mají zájem o službu v profesionální armádě více **muži jak ženy**.

5.6 Analýza dat a výsledky výzkumného šetření

Výsledky dosaženého šetření jsem vyhodnotil podle odpovědí na jednotlivé otázky, rozdělil na muže a ženy a zpracoval následující závěry.

Na otázku „*Mají zájem o službu profesionálního vojáka více ženy nebo muži*“?

a výzkumný problém *zda se hlásí do řad profesionálních vojáků více ženy nebo muži* jsem zjistil, že ze zkoumaného vzorku celkem 80 respondentů bylo 17 žen, což je 21,25 % a 63 mužů což je 78,75%. Z uvedených údajů vyplývá, že o službu profesionálního vojáka mají zájem **více muži než ženy**.

Na další položené hypotézy a otázky u žen jsem zjistil následující odpovědi: Mají zájem o službu v profesionální armádě uchazečky převážně vyučené? Tato hypotéza se **nepotvrdila** protože na otázku č. 01 - *Jste vyučena?* Odpovědělo, kladně 7 uchazeček což je 41,17 % a ne uvedlo 10 což je 58,83 %.

Hypotéza *zda mají zájem o službu v profesionální armádě převážně zájemkyně do 25 let věku* se **potvrdila** protože na otázku č. 02 - *Je Vám více jak 25 let?* Odpovědělo, 13 respondentek což je 76,47 % uvedlo kladnou odpověď a 4 což je 23,52 % uvedlo zápornou odpověď.

Hypotéza *zda chtějí zájemkyně setrvat ve služebním poměru více, jak 10 let* se **nepotvrdila** protože na otázku č. 03 - *Hodláte ve služebním poměru setrvat více jak 10 let?* Odpovědělo, 6 respondentek což je 35,29 % ano ale 11 což je 64,70 % odpovědělo, že ne.

Hypotéza *zda se chtějí zájemkyně zúčastnit mírové mise*, se **potvrdila**. Na otázku č. 04 *Máte zájem zúčastnit se mírové operace?* Odpovědělo 9 respondentek což je 58,82 % kladně a 7 což je 41,18 % záporně.

Poslední hypotéza *zda se chtějí zájemkyně stát profesionálním vojákem z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení* se **potvrdila**. Na otázku č. 05 - *Profesionálním vojákem se chcete stát z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?* Odpovědělo kladně 10 respondentek což je 58,82 % a 7 což je 41,18 % odpovědělo, že ne.

Zjištěné údaje jsou přehledně zpracovány v tabulce Tab. č. 2.

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že o služební poměr profesionálního vojáka mají zájem *ženy se základním vzděláním, nebo středoškolsky až vysokoškolsky vzdělané, ve věku do 25 let, chtějí setrvat ve služebním poměru méně jak 10 let, mají zájem se zúčastnit mírové mise a vstupem do profesionální armády chtějí získat ekonomické a sociální zabezpečení.*

Vlastní hodnocení pracovních hypotéz u žen (n=17)

Tab. č. 2

Tvrzení	Četnosti pro <i>souhlasí</i>	Četnosti pro <i>nesouhlasí</i>
01 Mají zájem o službu v profesionální armádě uchazečky převážně vyučené?	10 (58,83 %)	7 (41,17 %)
02 Mají zájem o službu v profesionální armádě převážně zájemkyně do 25 let věku?	13 (76,47 %)	4 (23,52 %)
03 Chtějí zájemkyně setrvat ve služebním poměru více jak 10 let?	6 (35,29 %)	11 (64,70 %)
04 Chtějí se zájemkyně zúčastnit mírové mise?	9 (52,94 %)	8 (47,05 %)
05 Chtějí se zájemkyně stát profesionálním vojákem z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?	10 (58,82 %)	7 (41,18 %)

V tomto šetření byly tři hypotézy potvrzeny, a dvě nebyly, potvrzeny což dokazuje předpoklad výzkumníka v 60 % úspěšnosti.

Z uvedeného šetření je zřejmé že zájem o službu v profesionální armádě mají především ženy s vyšším vzděláním, které jsou v mladém produktivním věku, ve služebním poměru plánují setrvat kratší časový úsek, jsou ochotny zúčastnit se mírové mise v zahraničí a dávají přednost

Na stejně myšlené hypotézy a položené otázky odpověděli muži následovně:

Mají zájem o službu v profesionální armádě uchazeči převážně vyučení? Tato hypotéza se **potvrdila**, protože na otázku č. 01 – *Jste vyučen?* Odpovědělo 35 respondentů což je 55,55 % kladně a 28 což je 44,45 % záporně.

Hypotéza zda mají, zájem o službu v profesionální armádě převážně zájemci do 25 let věku se **potvrdila**, protože na otázku č. 02 – *Je Vám více jak 25 let?* 41 respondentů což je 65,07 % uvedlo ano a 22 což je 34,92 % uvedlo ne.

Hypotéza zda chtějí zájemci setrvat ve služebním poměru více jak, 10 let se **nepotvrdila**, protože otázka č. 03 – *Hodláte ve služebním poměru setrvat více jak 10 let?* Odpovědělo, 29 respondentů což je 46,03 % ano ale 34 což je 53,96 % odpovědělo, že ne.

Hypotéza zda se chtějí, zájemci zúčastnit mírové mise se **potvrdila**. Otázka č. 04, *Máte zájem zúčastnit se mírové operace?* Odpověděli respondenti takto 52 což je 82,53 % ano, a 11 což je 17,46 % uvedlo, že ne.

Poslední hypotéza zda se chtějí zájemci stát profesionálním vojákem z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení se **potvrdila**. Otázku č. 05 – *Profesionálním vojákem se chcete stát, z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?* 36 což je 57,14 % jich odpovědělo, že ano a 27 což je 42,86 % odpovědělo, že ne.

Zjištěné údaje jsou přehledně zpracovány v tabulce Tab. č. 3.

Vlastní hodnocení pracovních hypotéz u mužů (n=63)

Tab. č. 3

Tvrzení	Četnosti pro <i>souhlasí</i>	Četnosti pro <i>nesouhlasí</i>
01 Mají zájem o službu v profesionální armádě zájemci převážně vyučení?	35 (55,55 %)	28 (44,45 %)
02 Mají zájem o službu v profesionální armádě převážně zájemci do 25 let věku?	41 (65,07 %)	22 (34,92 %)
03 Chtějí zájemci setrvat ve služebním poměru více jak 10 let?	29 (46,03 %)	34 (53,96 %)
04 Chtějí se zájemci zúčastnit mírové mise?	52 (82,53 %)	11 (17,46 %)
05 Chtějí se uchazeči stát profesionálním vojákem z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?	36 (57,14 %)	27 (42,86 %)

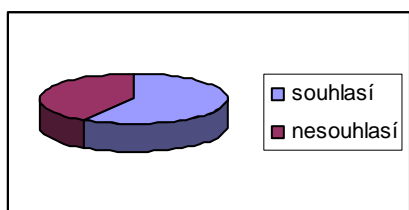
Na základě tohoto šetření byly čtyři hypotézy potvrzeny a jedna nepotvrzena. Předpoklad výzkumníka měl úspěšnost 80 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že o služební poměr profesionálního vojáka mají zájem muži vyučeni, ve věku do 25 let, chtějí setrvat ve služebním poměru více jak 10 let, mají zájem se zúčastnit mírové mise a vstupem do profesionální armády chtějí získat ekonomické a sociální zabezpečení.

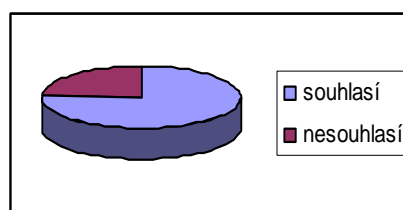
Vyhodnocení odpovědí respondentek v grafické podobě

Tab. č. 4

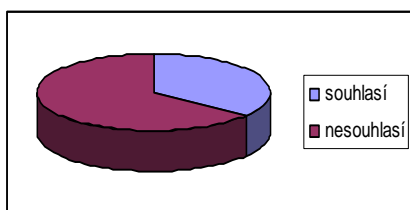
Otázka číslo 01



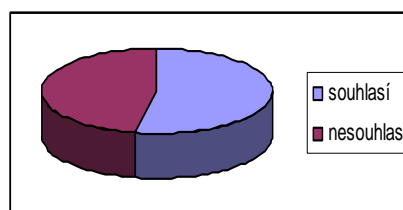
Otázka číslo 02



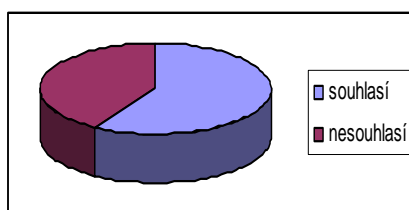
Otázka číslo 03



Otázka číslo 04



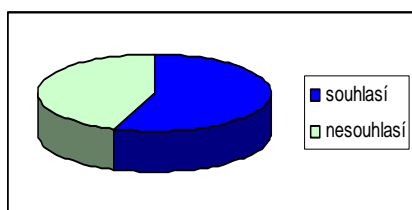
Otázka číslo 05



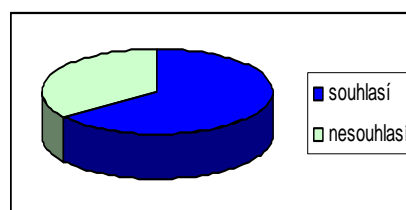
Vyhodnocení odpovědí respondentů v grafické podobě

T č. 5

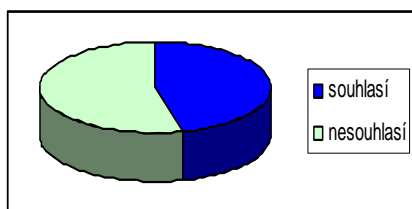
Otázka číslo 01



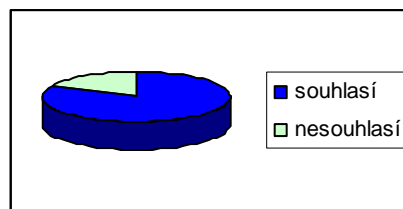
Otázka číslo 02



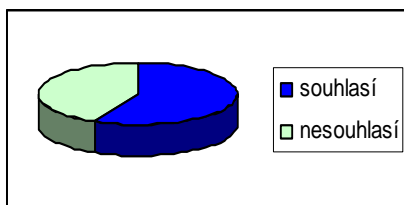
Otázka číslo 03



Otázka číslo 04



Otázka číslo 05



5. 7 Dílčí závěr

Tato kapitola je věnována názorům uchazeček a uchazečů o vojenské povolání, kteří projevili zájem stát se profesionálními vojáky. Sociologický průzkum, který jsem osobně provedl, u uchazečů uvádí jejich názory a postoje v roli uchazečů o vojenské povolání.

Při svém šetření jsem použil metodu anketních lístků s otázkami k uvedené problematice. Ze zjištěných skutečností vyplývá, že zájem o práci profesionálního vojáka mají více muži než ženy, tak jak se dalo předpokládat, avšak mimo jiné i ženy jsou ochotny se podrobit vojenskému životu, mají zájem o působení v mírových misích a chtějí být ekonomicky a sociálně zabezpečené.

Závěr

V diplomové práci vysvětluji, proč v minulosti potřeboval suverénní stát **dobře vycvičenou a připravenou armádu**. Dávám odpověď na otázku **proč armáda**, kde uvádím, základní dokumenty moderní profesionální armády podle kterých se řídí, a utváří činnost ozbrojených sil. Dále vysvětluji podmínky povolávacího řízení pro uchazeče o povolání do služebního poměru a seznámení s činností Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu. **Analýzu složení** uchazečů o vojenské povolání. Díky použitým metodám zpracování a na základě obsahu práce si myslím, že cíl magisterské práce se **podařilo splnit**, i když by si některé části kapitol zasloužily větší pozornost a podrobnější zpracování. Systém zákonitostí, procesů a vztahů v současné armádě je natolik složitý a komplikovaný, že popsat všechny souvislosti, které jsou s touto problematikou spojené je **téměř nemožné**. Také neustálý překotný vývoj v ozbrojených silách dává stále nové náměty, které by mohly být předmětem dalších zajímavých zamyšlení a vysvětlení.

Jak vyplývá ze skutečností, které jsem ve své magisterské práci popsal, zájem o službu v profesionální armádě i přes složitost přijímacího řízení **stále stoupá**. Spokojenost s podmínkami služby vojenských profesionálů má v posledních letech **rostoucí tendenci**. Tato skutečnost je zřejmá ve vyjádření míry kvality sociálního klimatu, protože, jak již bylo uvedeno, stav zkoumaných podmínek služby současně vypovídá o úrovni sociálního stavu v armádě. Míra kvality příznivého sociálního prostředí je vyjádřena celkovým průměrem všech hodnocených podmínek jak již u profesionálních vojáků tak i uchazečů o vojenské povolání většinou faktorem spokojenosti.

Základní **nespokojenost** vojenských profesionálů však přetrvává s nestabilitou vojenského povolání spojenou s **neustálými koncepčními a reorganizačními změnami armády**. Dále mají vliv finanční hodnocení, úroveň legislativy, a v neposlední řadě také **prestiž vojenského povolání**. Podmínky života, a složitost povolávacího řízení, které jsou hodnoceny negativně, jsou dlouhodobě předmětem různých úvah a možností řešení vrcholného managementu armády. Z dlouhodobějšího hlediska jsou však i tyto podmínky v současné době hodnoceny relativně příznivěji, než tomu bylo v minulosti.

Od roku 1989 prošla nejen armáda, ale celá naše společnost řadou legislativních, organizačních a transformačních změn. Byly to především **revoluční změny** v politickém systému našeho státu v již zmíněném roce, které zásadním způsobem ovlivnily další vývoj naší společnosti a tím i armády. Důležitým momentem v tomto období bylo především rozdělení ČSFR na dva samostatné státy a tím i vznik Armády České republiky. Dalším velmi významným krokem, který má zvláštní význam zejména pro ozbrojené síly, byl vstup České republiky do struktur NATO, který se uskutečnil v březnu 1999 a tím, že jsme se stali, členy evropské unie dostaly ozbrojené síly nový významný směr svojí činnosti. Tyto náročné úkoly mohou být plněny pouze **plně profesionální armádou**.

Dokončení reformy ozbrojených sil bude mít velký vliv nejen na příslušníky armády, ale také se výraznou měrou dotkne celé společnosti. Vedoucí představitelé armády a společnosti od těchto kroků očekává, že se armáda stane plnoprávným subjektem, který bude dobře prosperující státní firmou. Bude schopna poskytnout svým příslušníkům určitou profesní stabilitu, řízenou kariéru, hmotné zajištění, ale především sociální zabezpečení. Tyto uvedené faktory by měli být automatickou součástí podnikové strategie každé z organizací, která chce být plněna pouze na trhu pracovních sil úspěšná.

Resumé

Ve svojí diplomové práci se věnuji otázce vzniku samostatné československé armády. Objasňuji důvody, proč musela mladá republika bránit svoji územní celistvost pomocí ozbrojené síly. Rozebírám její vznik, personální složení a končím tuto část dramatickým rokem 1938.

Ve druhé části se zabývám otázkou „Proč Armáda?“. Zkoumám filosofii moderní obrany při obraně proti vnějšmu nepříteli, proti hrozbě terorismu, nebo pomoci při živelných pohromách. Uvádím text základního dokumentu Armády České republiky Doktrínu. **K zajištění nelehkého úkolu**, jako je obrana vlasti a ke splnění dobrovolně převzatých závazků ve vztahu České republiky a Severoatlantické organizace NATO nebo EU je potřeba mít připravenou a dobře vycvičenou profesionální armádu. K dosažení tohoto nelehkého cíle po personální stránce vytvořila armáda síť Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu. Jejich úkolem je tuto nelehkou činnost při výběru nových profesionálních vojáků provádět a zodpovídat za ni. Vysvětluji úlohy, působnost, rekrutaci a rekrutační zdroje. Členění a práci profesního poradce. **Vedení poradenského servisu** a v neposlední řadě uvádím i etický kodex profesního poradce, který je závazný při práci s klientem.

Dále se věnuji podmínkám služby profesionálního vojáka od bytové a finanční otázky přes možnosti rehabilitace a rekreace. Zkoumám **prestiž vojenského povolání**, sociální zabezpečení při službě v zahraničí a spokojenost důstojníků zahraničních armád. Na závěr tohoto bloku uvádím možnost sociálního zabezpečení po ukončení činné služby.

V praktické části svojí práce se zabývám otázkou, jestli mají zájem službu profesionálního vojáka **více ženy nebo muži**. Zkoumám složení uchazečů o vojenské povolání z hlediska pohlaví, vzdělání, věku, předpokládané délky služby, zájmu zúčastnit se mírové mise a důvodu proč má zájem stát se profesionálním vojákem. Výsledky mého výzkumného šetření mohou být využity v práci profesních poradců, kteří tímto získají větší přehled o uchazečích, z výše uvedených hledisek pohledu.

Závěrem chci poznamenat, že **získávání nových profesionálních vojáků je nelehkou a velice náročnou činností**. Avšak podmínky pro pracovníky Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu jsou na vysoké úrovni jak do materiálního vybavení, tak po stránce legislativní. Uvedené zajištění jim pomáhá zpříjemňovat jejich náročnou práci tak, aby byli schopni ji vykonávat co možná na nejvyšší úrovni.

Podmínky pro službu profesionálního vojáka se v posledním období **velice zlepšily**, jak to vyplývá z mého šetření i když v některých hodnocených oblastech situace není úplně ideální. Zlepšení tohoto stavu záleží v některých případech na snaze kolektivu o optimalizaci mezilidských vztahů a ne vždy na finančních investicích. Armáda může používat pro svoji činnost pouze přidělené prostředky ze státního rozpočtu, kterými pokrývá důležité potřeby pro její fungování.

Jsem přesvědčen, že moje práce přispěje k pochopení důvodu, proč potřebuje suverénní stát moderní a dobře vycvičenou profesionální armádu. Vysvětluji její potřebnost z hlediska historického až po současnost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vznikem samostatné československé armády, základním dokumentem AČR což je Doktrína, činností Rekrutačních středisek a Středisek pro výběr personálu při práci s uchazečem o služební poměr profesionálního vojáka. Dále se zabývá problematikou složení nových uchazečů o vojenské povolání jak z hlediska pohlaví, vzdělání, věku, délky služby, zájmu zúčastnit se mírové mise a důvodu proč se chtějí stát profesionálním vojákem. Jejím cílem je popsat vznik samostatné československé armády, základní vojenské dokumenty, popsat činnost služebních orgánů, jejichž úkolem je výběr nových profesionálních vojáků a zmapovat strukturu nových uchazečů o službu v profesionální armádě. Práce se skládá z pěti stěžních oblastí.

Klíčová slova

Legie, Armáda České republiky, Rekrutační středisko, profesionální voják, Středisko pro výběr personálu, rekrutace, uchazeč, NATO, Doktrína, KVV.

Anotation

Dissertation deals with, is concerned with origin of the Czech army, with basic foundation document of ACR which is the Doctrine, with the job, work of Recruitment centers and Personnel Selection Center while working with service applicant.

Further the Thesis was concerned with the statistic about the applicants from the view of gender, education, age, period of the military service and the interest to serve in the Peace operations. The aim of the Thesis was to describe the origin of the Czech army, the basic military documents, and the work of military organs which main task is a selection of new professional military personnel. This work is composed of five main fields.

The results from this research showed that men are more interested in the military service than women. But despite this even lot of women are willing to serve in the military.

The applicants are much more graduates from high schools, in a young productive age. They are interested to work in the army for about ten years and they are very interested to be deployed in Peace operations abroad. For all of that the applicants ask for being economically and socially independent.

Key words

Legion, Army of the Czech republic, Recruitment center, professional military (soldier), Personnel Selection Center, Recruitment, applicant, North Atlantic Treaty Organization, the Doctrine.

Seznam použité literatury

1. *Doktrína Armády České republiky, Správa doktrín ŘeVD, Vyškov 2004, 148 s.*
2. *Narřízení vlády číslo 62/1994 Sb., ze dne 2. března 1994.*
3. *Směrnice Ř HPU ke provozu rekrutačních středisek CPM, HPÚ Praha 2000, 34 s.*
4. *Zákon číslo 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999.*
5. BALABÁN, M. *Vojenské rozhledy* 2005/2, ročník 14 (46), AVIS 2005, ISSN
6. DRLÍK, Z. *Komunikace s rekrutačními zdroji*, Praha 1995, 60 s.
7. DRLÍK, Z. *Komunikace s ženami, jako rekrutačním zdrojem*, Praha 1996, 25 s.
8. HÁJEK, P. *Profesionalizace armády a její sociální zabezpečení*, Bakalářská práce, 2006, 53 s.
9. JANDLOVÁ, J. *Hodnocení podmínek služby vojáků z povolání*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, září 1997, č. 9.
10. JIREŠOVÁ, J. *Post skriptum, A-REPORT*, 1999, č. 13. 58 s. ISSN 1211-801X.
11. MAJER, P. *Armáda České republiky a veřejnost*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1998, č. 1.
12. MAREK, V. *Post skriptum, A-REPORT*, 1998, č. 22. ISSN 1112-801X.
13. MAREK, V. *Zákon o ozbrojených silách, A-REPORT*, 1999, č. 7. ISSN 1211-801X.
14. MAREK, V. *Zákon o vojácích z povolání, A-REPORT*, 1998, č. 10. ISSN 1211-801X.
15. MAREK, V. *Domácí vojsko v roce O, A-REPORT*, 2008, č. 22. 45011, ISSN 1211-801X. 48 s.
16. MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vydání, Praha, GRAPA Publishing a.s., 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
17. MOŽNÝ, I. *Sociologie rodiny*. 1. vydání, Praha, Slon, 1999, 296 s. ISBN 80-85850-75-3.
18. POKORNÁ, A. *Československá armáda 1918-1938*, 107 s. ISBN 80-85469-04-9.
19. PROCHÁZKA, Z. *Vojenské dějiny Československa, III. díl 1918-1939*, Naše vojsko, 1987, 584 s. 28-044-87.
20. SARVAŠ, Š. *Pracovní spokojenost důstojníků evropských armád*. Výběr statí pro přípravu příslušníků AČR, květen 1994, č. 5.
21. STRAKA, K. *Československá armáda, pilíř obrany státu RÚT* AVIS 2007, 158 s.
22. ŠUGÁR, J. *Vybrané formy sociálního zabezpečení vojenských starobních důchodců*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1994, č. 1.
23. VLACHOVÁ, M. *Hodnotový svět žen v uniformě*. Výběr statí pro profesní přípravu příslušníků AČR, leden 1997.
24. ZEMAN, J. *Jak se žije v SHAPE? A-REPORT*, 1999, č. 12. ISSN 1211-801X.

Seznam příloh

- Příloha č. 1 *Osobní dotazník*
- Příloha č. 2 *Doplňěk k osobnímu dotazníku*
- Příloha č. 3 *Životopis*
- Příloha č. 4 *Čestné prohlášení uchazeče (uchazečky) o povolání do služebního poměru*
- Příloha č. 5 *Lékařské vysvědčení*
- Příloha č. 6 *Výpis ze zdravotní dokumentace*
- Příloha č. 7 *Dotazník uchazeče*
- Příloha č. 8 *Má profese*
- Příloha č. 9 *Anketní lístek - ženy*
- Příloha č. 10 *Anketní lístek - muži*

OSOBNÍ DOTAZNÍK

(w:hazčč o povolání do služebního poměru vyplní hlíkavým písmem)

Příloha číslo: 1

Příjmení, jméno		Den, měsíc, rok narození	
rodné příjmem		místo, okres. (stát)	
Tituly a vědecké hodnosti		Rodné číslo	
Datum přiznání			
Adresa trvalého pobytu. PSČ		Adresa bydliště (pokud je jiná než adresa trvalého pobytu).	
ulice		PSČ	
číslo		ulice	
číslo		číslo	
Státní občanství	Rodinný stav	Voják v záloze	Dosažená hodnost
		ANO NE	ČVO
Rodinní příslušníci			
Jméno, příjmení (i rodné)		Adresa trvalého pobytu nebo adresa bydliště (pokud je jiná než adresa trvalého pobytu), PSČ	<u>Zaměstnán</u> v rezortu MO ano-ne
Manžel(ka), druh, drožka			
Cl			
ú	otec		
	matka		
ú			

Vzdělání	Druh školy, výchovy, obor	Datum zahájení	Datum ukonče	Druh zkoušk
základní				
střední odborné - vyučení				
úplné střední . (Uč. obor s maturitou)				
úplné střední všeobecné				
úplné střední odborné				
vyšší odborné bakalářský studijní program vysokoškolské magisterský studijní program				
vědecká výchova				
postgraduální studium				
Probíhající výchova a vzdělání				
Znalost cizích jazyků		stupeň znalosti	zkouška	
1				
Propůjčená vyznamenání, název a datum propůjčení				

Doplňující údaje

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Souhlasím se zpracování osobních údajů uvedených v tomto dotazníku.

V dne 20 ..

podpis uchazeče

Osobní údaje uvedené v dotazníku jsem ověřil podle předložených dokladů

V dne 20 ...

.....
podpis služebníM orgánu

DODATEK K OSOBNÍMU DOTAZNÍKU VO~íslo: 2

Příjmení a jméno:		Rodné číslo:		
Původní povolání:		Původní příjmení (kdy a kým změněno):		
Série a číslo občanského průkazu:		řídíčský průkaz č.:		
		Rozsah oprávnění:		
Vydal kdo:	Kdy:	Vydal kdo:	Kdy:	
Krajské vojenské velitelství:		Název zdravotní pojišťovny:		
telefon:		Číselný kód:		
POPIS OSOBY				
Kód	Barva vlasů	Barva očí	Tvar obličeje	Vousy
0	Bez vlasů			Nemá vousy
1	Světle plavé	Šedá	Kulatý	Knír
2	Plitvě	Modrá	Oválný	Bradka
3	Středně plavé	Šedomodrá	Večítý	Plnovous
4	Tmavě plavé	Sedozelená	Čtvercový	
5	Světle hnědé	Modrozelená		
6	Hnědé	~edohnědá		
7	Středně hnědé	Modrohnědá		
8	Tmavohnědé	Zelenohnědá		
9	Černohnědé	Světlehnědá	Nepravidelný	
10	Černé	Tmavohnědá		
11	RYŠavé	Černá		
12	Tmavě ryšavé			
13	Šedé až bílé			
Kód	Druh zvláštního znamení		Místo zvláštního znamení	
1	Jizvy všeho druhu		Hlava	
2	Bradavice		Krk	
3	Mateřské znamení		levá ruka, rameno	
4	Amputace		Pravá ruka, rameno	
5	Skvrny na nekrytých místech		Přední část těla	
6	znetvořené části těla		Zadní část těla	
7	Nehybné části těla		levá noha	
8	Tetování		Pravá noha	
9	Jiné		Jiné místo	
Kód	Brýle			
0	Nenosí trvale brýle		Výška vcm:	
1	Nosí trvale brýle			

Údaje o maRŽelce Imanielovil**Údaje o dělech**

Jméno a příjmení	Datum narození	Jméno a příjmení	Datum narození
Ženatý /vdaná! od :			
IRozvedený <i>lál</i> od :			

**Místo Jrvaleho
pobytu platne oa
data:**

Poznámky :

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel/a/ a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Souhlasím se zpracováním osobních údajů uvedených v tomto dotázníku.

V " ... dne2006

podpis uchazeče

Životopis

Příloha číslo: 3

.....
Příjmení a jméno (při změně příjmení uveďte v závorce i příjmení dřívější)

Životopis napište vlastní rukou (perem, propisovací tužkou), čitelně, úhledně a výstižně.

Volnou formou a v chronologickém pořadí uveďte základní údaje o sobě a dále doporučujeme následující členění: rodina, škola a příprava na zaměstnání, existenční osamostatnění, zaměstnání.

V životopisu uveďte motivace podání žádosti k povolání do služebního poměru vojáka z povolání, osobní požadavky a přání či představy o vojenské službě, případně další údaje, které považujete za důležité sdělit.

Na závěr životopisu napište doložku tohoto znění:

"Potvrzuji vlastnoručním podpisem, že údaje v tomto životopisu jsou pravdivé."

(Místo, datum a vlastnoruční podpis.)

ŽENY

Vážená respondentko, dovoluji si Vás oslovit a požádat o vyplnění tohoto anketního lístku pro účely mé závěrečné diplomové práce. Vámi uvedené odpovědi budou samozřejmě anonymní a budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem děkuji všem respondentkám za ochotu a spolupráci.

Anketní lístek prosím vyplňte podle uvedených proposic.

Vyberte Vámi zvolenou odpověď a tu zakroužkujte.

Otázka č.1: Jste vyučena? Odpověď: **ano** **ne**

Otázka č.2: Je Vám více jak 25 let? Odpověď: **ano** **ne**

Otázka č.3: Hodláte ve služebním poměru setrvat více jak 10 let?

Odpověď: **ano** **ne**

Otázka č.4: Máte zájem zúčastnit se mírové operace?

Odpověď: **ano** **ne**

Otázka číslo 5: Profesionálním vojákem se chcete stát z důvodu ekonomického a sociálního zabezpečení?

Odpověď: **ano** **ne**

CESTNE PŘOHLÁŠENÍ
UCHEZEČKY O POVOLÁNÍ
DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU

Uchazeč (ka) (hodač (t), titul, jméno, příjmení)

Rodné číslo:

Místo narození:

Trvalý pobyt - PSČ:

prohlašuje, že

- a) není nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace nebo členem statutárních nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost, s výjimkou členství ve statutárních nebo kontrolních orgánech nestavebních bytových družstev zřízených ke správě bytového fondu a právnických osob a organizačních složek státu, jejichž zřizovatelem nebo zakladatelem je Ministerstvo obrany nebo jiný správní úřad;
- b) nevykonává nebo nebude ke dni povolání do služebního poměru vykonávat výdělečnou činnost, nebo podal(a) žádost o souhlas s výdělečnou činností podle zvláštního právního předpisu.

Toto čestné prohlášení uchazeče (uchazečky) ~ platné pouze pro účel povolání do služebního poměru vojáka z povolání g jeho vyžádání g Wdání ~ oprávněné ve smvslu. § ~ odst. 6, zák. Č. 221/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Dále prohlašuje, že

- c) nepodporuje a nebo ke dni povolání do služebního poměru veřejně neprojevuje sympatie s hnutími, která směřují k potlačování práv a svobod člověka nebo hlásají zejména národnostní a rasovou zášť;
- d) celého procesu výběru se zúčastňuje dobrovolně a na svou odpovědnost, včetně povinného přezkoušení z fyzické zdatnosti a psychologického vyšetření;
- e) byl(a) poučen(a) ve smyslu §2 vyhl. č. 454/2002 Sb. o tom, že do výběru bude zařazen(a) pokud předloží všechny dostupné doklady dle § 1, odst. 1 vyhlášky č. 454/2002 Sb.

místo, den, měsíc, rok

podpis uchazeče (uchazečky)

VOJENSKÉ ZAŘÍZENÍ 8672
BRNO

(Razítko odesílajícího útvaru)

(Razítko vojenské nemocnice)

Den příchodu:
Den odchodu:

Číslo protokolu NVLK:

Lékařské vysvědčení

o žadateli

(Doplňte jednoznačně a podrobně, kam nebo oč vyšetřovaná osoba žádá)

Hodnost a branný poměr Současná zdrav. klas. Vojenský útvar

Příjmení, jméno, titul (akademický aj.)
Den, měsíc, rok, místo narození, okres

Trvalé bydliště, okres Rodinný stav

1.

Dosažené školní vzdělání Občanské povolání (čím vyučen) Počet dětí

Naposled vykonávané civ. zaměstnání Název podniku a místo

Dosažené vojenské vzdělání Vojenská služba od-do

Odvodní zdrav. klasifikace Odvodní komise Datum odvodu

U zemřelých vlastního otce

2. Rok narození Zdravotní stav (jmenovitě nemoci) Rok úmrtí Příčina smrti vlastní matky sourozenců

3. výskyt duševních a nervových nemocí v příbuzenstvu

Prodělané nemoci (tbc, infekční žloutenka, revmatická -I. horečka, duševní, nervové aj.) a úrazy, kdy a zda léčen v nemocnici

Současné zdravotní obtíže

5.

Kouří Pije alkoholické nápoje ano (kolik?) ano (jaké?) ne

rekreačně

6. Jaké sporty provádí

závodně

Potvrzuji, že jsem všechny dotazy správně a úplně odpověděl.

(Datum)

(Podpis žadatele)

7.	Výška	Hmotnost (bez oděvu)	 cm kg
	Obvod hrudníku max.-min.		 cm cm
8.	Barva a stav kůže a sliznic				
	Kostra, svalstvo, výživa (tuk)				
9.	Stav štítné žlázy, mízních uzlin a hrudníku				
I	Nález pokleповý a poslechový	plicní			
		srdeční			
II	Rentgenový nález hrudních orgánů				
1	Tlak krevní		typ přístroje		
	v klidu	po námaze (10 dřepů/15 s)	po 2 min. klidu (při vyšších hodn.)		
	Počet tepů		kvalita		
	vleže	vstoje	po námaze (10 dřepů/15 s)		
13.	Vyšetření orgánů dutiny břišní				
14	Chrup (kariézní zuby přetřhnout jednou, chybějící křížkem; plombované označit "p", korunky 'd', protézy „0"			S 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8
	Dutina ústní			S 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 S
15.	Vyšetření kožní (povrch těla, genitálie)				
16.	Vyšetření chirurgické (anatomické změny a výstížeň funkční poruchy)				

17. Vyšetření neurologické		
Vyšetření psychiatrické 18. (orientačně)		
Vyšetření oční 19. (vždy: visus naturalis, visus s korekcí. barvocit)		
20. ORL	ušní a ústrojí rovnováhy ")	
	nosní a krční	
	řeči a hlasu	
21. laboratorní	moči (vždy: chemicky. při patol. nálezu i sediment)	
	krve (vždy: BWR. ostatní podle vyžádání)	
	jiná (podle vyžádání)	
Vyšetření lékařsko-psychologické 22. (je-li stanoveno. nebo podle vyžádání)		
Jiná odborná vyšetření 23. (podle vyžádání: u žadatelek vždy závěr z předloženého gynekol. nálezu)		
Návrhy a podpisy vyšetřujících lékařů za uvedené rubriky vysvědčení .) Odesílající lékař, požaduje-li audiometrické vyšetření, zaznamená požadavek přímo v rubrice 20.		
interní odd. (7-13):	nervové odd. (17):	laboratoř (21):

Posudkový závěr

(není-li vyšetření úplné, uloží předseda PK před stanovením posudkového závěru vyšetření doplnit)

1. Nemoci (vady) - slovně a číslem nemoci podle Vyhlášky MO č. 103/2005 Sb. a vývojová diagnóza

2. Lékařský posudek

- a) Schopen k přijetí *)
- b) Neschopen k přijetí *)
- c) Zdravotní klasifikace:

3. Doporučení a poznámky

.....
(Datum)

.....
(Razítko PK a podpis předsedy)

Záznamy odvolacích a kontrolních orgánů

*) Co se nehodí, škrtnout.

Rodné číslo pojištěnce		VÝPIS ZE ZDRAVOTNÍ DOKUMENTACE	
Příjmení	Jméno	Titul	ZP
Adresa trvalého bydliště		zaměstnání	

KRmcKÁ DATA

PSČ

Očkování proti tetanu

D1SPENSARISOVÁN

PRO:

Poslední preventivní prohlídka

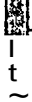
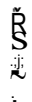
~ Krevní skupina:

Rh:

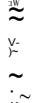
EPIKRISA ZÁVAŽNÝCH CHOROBNÝCH STAVŮ



~ DIAGNOSTICKÝ SOUHRN



~ POSLEDNĚMEDIKACE



Podpis;

Případné další inlonnace na zadní straně (verte)



Datum

8. Jako dítě jsem býval(a) (popište sebe jako dítě):

II. NYNĚJŠÍ OSOBNÍ A RODINNÁ SITUACE

1. Jsem ženatý (vdaná) roků. Je to mé manželství.

2. Mám vlastních dětí. Věk/pohlaví

3. Jako člověk jsem (popište svou osobu)

4. Které vlastnosti byste chtěl(a) získat?

5. Kterých vlastností byste se chtěl(a) zbavit?

6. Pijete alkoholické nápoje? ANO NE

Pokud ano, jaký druh, jak často, v jakém množství?

III. ŠKOLY A VZDĚLÁNÍ

1. Základní školu jsem ukončil(a) třídou v roce

2. Jako žák ZŠ jsem byl(a)

3. V kolektivu spolužáků jsem byl(a)

.....

4. Mé nejoblíbenější předměty byly

.....

5. Po ukončení ZŠ jsem v roce nastoupil(a) a) do učení (obor)

b) na střední školu (typ, specializace)

c) do zaměstnání.

6. Učební obor, nebo střední školu jsem ukončil(a) v roce

7. Mé nejoblíbenější předměty byly

8. Studium na vysoké škole jsem ukončil(a) fakulta, obor

..... předčasně ukončil(a) v roce počet semestrů

.....

..... řádně ukončil(a) SZZ v roce

IV. PRŮBĚH ZAMĚSTNÁNÍ

1. Kolik pracovních poměrů jste od svých 18 let uzavřel(a)?

2. Jaké zaměstnání vykonáváte v současné době?

3. Zvolil(a) jste si povolání podle svého zájmu? většinou ano spíše ne

4. Napište Vaše dosavadní praxe, stáže, pracovní zkušenosti, pracovní pozice, které jste zastával i.

.....

.....

.....

.....

5. Ve kterém zaměstnání jste dosáhl(a) největších úspěchů?
 O jaké úspěchy šlo?
6. Co bylo příčinou ukončení Vašeho posledního pracovního poměru?
7. Jaký byl Váš vztah k nadřízeným
 k spolupracovníkům
8. Jaký máte vztah k autoritám?
9. Jak si lze, podle Vás, získat autoritu?
10. Jaká je, podle Vašeho názoru, obvyklá motivace při volbě povolání?
-
11. Pracujete raději sám(sama), nebo v kolektivu?
12. Je Vám nějaká činnost odporná? Jaká?

V. ZÁJMY, ZÁLIBY, VOLNÝ ČAS

1. Co nejraději děláte ve svém volném čase?
-
-
2. V čem byste mohl podle Vás vyniknout, kdyby Vám byla dána příležitost?
-
-
3. Co byste nejraději děla(a), kdybyste měl(a) dostatek peněz?
-
-
4. Napište dvě hodnoty, které jsou podle Vás v životě důležité: 1
- 2
5. Napište dvě vlastnosti, které jsou podle Vás v životě důležité: 1
- 2
6. Máte nějaký svůj vzor? ano ne
 Jaký?

Podle výsledků vojenské nemocnice

- | | | | | |
|------------|--------------------|-----------------------------|-----|-----|
| a) Brno | jsem schopen jako: | a) VZP | | |
| b) Olomouc | | b) strážní služba | | |
| c) Praha | | c) řidič: QU | QL2 | QL3 |
| d): | | d) ostatní (např. výsadkář) | | |

Mimo výše uvedeného bych chtěl(a) doplnit:

Jméno a příjmení

Příloha číslo: 8

Datum vyplnění

MÁ PROFESE

(Vyjádřete své představy o své nové profesi, o svém pracovním zařazení, co očekáváte od nového zaměstnání, co považujete za své klady či zdroje pro novou profesi a pro své pracovní zařazení, případně co považujete za své slabiny.)

Rozepište své vyjádření minimálně deseti větami.