

## Ekonomické řízení a ekonomické vzdělávání v AČR

*Z obecného pohledu, armáda každé země spotřebovává ze státního rozpočtu nemalé zdroje. Jsou to nutné výdaje státu, protože obrana státu patří mezi priority každé země. Nejinak je to i v České republice. Armáda České republiky má za sebou první etapy reformy, během kterých prošla zásadní reorganizací. Takto zreorganizovaná armáda, která je ve svém důsledku mnohem menší, ale také modernější, odpovídá potřebám našeho státu, nejen z pohledu jeho vojenskopolitických ambicí, ale i z pohledu jejího ekonomického zabezpečení. Nutno však dodat, že ačkoliv nově zreorganizovaná armáda je menší, její udržování na úrovni mobilní a moderní armády je z ekonomického hlediska velmi náročné.*

Budeme-li abstrahovat od nedemokratických společností, kde jsou výdaje na armádu často prioritními výdaji, platí všeobecně pravidlo, že každá moderní demokracie citlivě zvažuje, kolik prostředků ze svého státního rozpočtu si může dovolit uvolnit ve prospěch zabezpečení obrany, přičemž platí, že čím více finančních prostředků vynaloží, tím kvalitnější obranu si může dovolit. [1] Zdánlivě se to zdá být jednoduché, ale při zvažování o velikosti výdajů na obranu každá země si musí umět odpovědět na otázku „do jaké míry se společnost cítí ohrožena a jakou míru bezpečnosti si může dovolit?“ [2]

Vývoj vědy a techniky v posledních desetiletích posunul techniku, tedy i vojenskou, na mnohem vyšší úroveň. Vojenská technika morálně a technicky zastarává velmi rychle a nová, modernější technika je někdy až v řádech dražší. Na jedné straně jsou požadavky ze strany armády na prostředky ze státního rozpočtu, které jsou, zejména z již uvedeného důvodu rychlého zastarávání zbraní, zbraňových systémů a všeho, co s provozem armády souvisí, velmi často oprávněné. Mnohdy však vyšší požadavky na finanční prostředky plynou například i z důvodu přehnaných ambicí politiků a vojenských představitelů. [3] Na druhé straně je státní rozpočet a potřeba alokace výdajů do zdravotnictví, školství, na sociální politiku .... Je nakonec věcí jen a jen politiků, kolik finančních prostředků v konečném důsledku bude uvolněno ze státního rozpočtu do rozpočtu armády.

Omezené množství finančních prostředků, které jsou uvolňovány ze státního rozpočtu do rozpočtu kapitoly ministerstva obrany lze využít s různou mírou efektivnosti. Rezort obrany, potažmo armáda, může dál žít svým, v mnoha směrech neefektivním životem, nebo na druhou stranu, může do svého každodenního života zavést nové prvky ekonomického řízení, tudíž z prostředků, které má k dispozici, může dostat mnohem vyšší užitek. Vedení rezortu si tuto situaci uvědomuje a tak nastartovalo procesy, které ve svém důsledku vedou ke zvýšení efektivnosti při využívání přidělených rozpočtových prostředků. Jsme ovšem na začátku procesu, který nikdy neskončí.

Pohled na ekonomiku armády prošel za poslední roky zásadním vývojem. Před rokem 1989 ekonomika v armádě nehrála nijak zásadní roli. Příčina tohoto stavu nebyla v tom, že by v armádě byl nadbytek prostředků, ovšem armáda byla ve zcela jiné situaci. V bipolárním světě byla armáda Československa na hrotu obou znepřátelených světů a obrana „zájmů socialismu“ měla prioritu. Výdaje na armádu byly v popředí zájmu tehdejší politické reprezentace. Nutno

ovšem podotknout, že už tehdy armáda využívala v rámci své činnosti mnoho ekonomických prvků, které byly opodstatněné. Například každý odborný náčelník na stupni vojenského útvaru spravoval svoje rozpočtové podpoložky, které spadaly do jeho působnosti, a tudíž byl i odpovědný za hospodaření s rozpočtovými prostředky alokovanými na těchto rozpočtových podpoložkách. Umožňovala to struktura tehdejšího účetnictví a nakonec i struktura armády. Byla zde jasně vymezená pravomoc na straně jedné a vymahatelná odpovědnost za realizované zdroje na straně druhé, což dnes mnohdy chybí. Jako příklad bychom mohli uvést všeobecně nízkou úroveň řízení a pocitu odpovědnosti gestorů aktivit za realizaci výdajů rozpočtových prostředků alokovaných na jednotlivých aktivitách. [4]

Reálné snahy o zavedení nových ekonomických prvků řízení do života rezortu obrany byly započaty brzy po roce 1989. V první polovině devadesátých let vedení rezortu upnulo svoji pozornost na původem americký Planning, Programming and Budgeting System (dále jen PPBS). Bylo uskutečněno mnoho kroků a pokusů, jak implementovat tento systém do podmínek rezortu obrany ČR, ovšem bez výrazného úspěchu. Při objektivní analýze zjistíme, že několikaletá systematická snaha o zavedení systému PPBS změnila všeobecné vnímání ekonomiky v každodenní činnosti celého rezortu obrany. Začalo se hovořit, jednat a myslet o věcech, které byly do té doby ve své podstatě na okraji zájmu. Začalo se hovořit o **plánování výdajů, jejich sledování a vyhodnocování**. V této době nebyli zaměstnanci rezortu na takovou změnu prakticky připraveni. Nikdo si v té době nedokázal představit, jak, podle čeho a na jakých principech plánovat výdaje na jednotlivé vojenské činnosti [5], stejně jako další kroky, které měly metodicky následovat. Je na místě si položit také otázku, zda měli v té době příslušníci armády a vedení rezortu zájem na tom, tyto ukazatele sledovat a plnit.

Po několika letech zavádění PPBS (česky: systému plánování, programování a rozpočtování - SPPR) došlo k určité modifikaci na podmínky rezortu obrany ČR. SPPR bylo modifikováno do dvou samostatných plánů. Jedná se o, v mnoha směrech přeceňovaný, střednědobý plán a krátkodobý finanční plán (roční plán). Dlouhodobý rozvoj rezortu přestal být aktuální.

**Střednědobý plán** specifikuje v nejobecnějším smyslu slova ve střednědobém horizontu činnosti jednotlivých prvků rezortu obrany do úrovně vojenského útvaru jako nákladového střediska, včetně jejich finančního ohodnocení. O střednědobém plánu, a o tom, jak by se měl sestavovat a pracovat s ním bylo napsáno a řečeno mnoho. [6] Lze mít i zde určité pochybnosti o tom, zda střednědobé plánování v tom pojetí, jak jej známe nyní, je tím správným krokem k prosazování vyšší formy efektivnosti využívání přidělených rozpočtových prostředků rezortem obrany, a to i navzdory tomu, že sestavení střednědobého plánu se v rezortu obrany doposud věnuje velká pozornost a na jeho sestavení se podílí velká část zaměstnanců rezortu obrany, které tato činnost stojí velké množství práce a času.

Na finanční výstupy ze střednědobého plánu navazuje krátkodobý – **jednoletý finanční plán**. Zatímco střednědobý plán umožňuje plánovat výdaje na určité činnosti armády do úrovně plánovací výdajové kategorie, [7] krátkodobý finanční plán na něj navazuje a podrobněji člení tyto výdaje na rozpočtové podpoložky a komodity. V takto pojatém systému plánování je zatím mnoho kritických míst, které bude nutno vyřešit. Mezi nejzávažnější lze zařadit následující:

- ❑ Střednědobý plán se zpracovává klouzavým způsobem. To znamená, že nejbližší plánovací rok se převede ze střednědobého plánu do ročního plánu a do střednědobého plánu se doplní (doplňuje) nový rok. Tento přístup má zatím vážné nedostatky v tom, že se v podstatě každý nový cyklus střednědobého plánu mění (přepracovává) tak

zásadním způsobem, že můžeme hovořit, že každý cyklus střednědobého plánu se tvoří prakticky znovu.

- ❑ Každý z plánů (střednědobý, krátkodobý) tvoří a za jeho sestavení odpovídá jiná složka rezortu ministerstva obrany. Zatímco střednědobý plán, včetně ekonomických ukazatelů sestavuje sekce plánování sil ministerstva obrany, za krátkodobý finanční plán odpovídá sekce ekonomická ministerstva obrany.
- ❑ Každý z těchto plánů je zpracováván v jiném programovém prostředí a navíc každý plán využívá v mnoha směrech rozdílné finanční standardy.

Přes všechna úskalí je střednědobý plán základním dokumentem, v němž je obsažen směr vývoje armády na následujících šest let, včetně finanční náročnosti, to znamená, kolik ta či ona činnost bude stát finančních prostředků.

Při vlastním sestavování střednědobého plánu se rezort dopouští několika nepřesností, což v konečném důsledku snižuje míru využitelnosti střednědobého plánu. Tím základním nedostatkem je skutečnost, že při sestavování střednědobého plánu je použita ekonomická kategorie „výdaj“, nikoliv „náklad“. To je hlavní problém a zároveň odpověď na otázku, proč střednědobý plán nemá vypovídací schopnost, která je od něj očekávána.

Dále se autoři plánu snaží s co možná největší přesností vypočítat potřebu finančních prostředků na celé plánovací období, ovšem málo se bere do úvahy například stav skladových zásob, kde jak je známo, jsou mnohamilionové hodnoty.

Pro bližší objasnění zde uvedených pojmů „výdaj“ a „náklad“. Základní rozdíl je v tom, že výdaje znamenají ve své podstatě pouze změnu ve struktuře majetku, a to jak podniku, tak i armády. Koupíme-li například benzín, vydáme za tento benzín finanční prostředky a tyto se nám transformují do majetku – v tomto případě benzínu. Natankujeme-li benzín do vozidla, které bude plnit danou činnost, je spotřebovaný benzín nákladem této činnosti.

Základními nákladovými kategoriemi jsou:

- ❑ náklady na materiál,
- ❑ platové náklady a ostatní osobní náklady,
- ❑ jiné finanční náklady (např. poplatky...),
- ❑ náklady na externí služby (opravy, nájemné, střežení...). [8]

Jak je výše uvedeno, k tomu, aby střednědobý plán mohl plnit úlohu základního rezortního plánovacího dokumentu, je nevyhnutné, aby byl tvořen, resp. sestaven v základní výdajové kategorii „náklad“. Na druhou stranu ovšem nelze plánovat v nákladových kategoriích, pokud neznáme náklady na jednotlivé vojenské činnosti. Jsme tedy v situaci, kdy je nezbytné začít se intenzivně zabývat problémem, jak zjistit náklady na jednotlivé vojenské činnosti.

V současné době probíhají na úrovni sekce ekonomické MO práce na sestavení číselníků jednotlivých činností. [9] Vzhledem k tomu, že je tato problematika v současné době ve fázi rozpracovanosti, můžeme diskutovat o tom, jak budeme v budoucnu jednotlivé vojenské činnosti dělit. Jednou z možných variant je jednotlivé vojenské činnosti rozdělit do základních bloků, nebo-li kategorií:

- ❑ „Běžný život“ útvarů a zařízení, jako činnost, na kterou budeme náklady sledovat;
- ❑ Další činnosti, na které bude z jiných důvodů nutné a potřebné náklady sledovat. Zde můžeme zařadit jednotlivá vojenská cvičení, jednotlivé druhy výcviku, reprezentaci armády na veřejnosti a další činnosti, které zpravidla bývají obsaženy v Plánu hlavních úkolů a opatření na výcvikový rok.

Co rozumět pod pojmem náklady „běžného života“? [10] Jsou to výdaje, které souvisí například s tím, že vojáci chodí do zaměstnání, vykonávají běžný výcvik v kasárnách, platové výdaje, výdaje na stravování, zabezpečení provozu nemovité infrastruktury, praní prádla apod.

V současné době je v této oblasti mnoho nejasností. Dosud není jednoznačně vydefinováno, co zařadit do aktivity „00000 – zabezpečení běžného života“, a kde již začíná činnost, na kterou bychom měli, nebo chtěli sledovat náklady odděleně. Někteří velitelé tvrdí, že například jízda vozidlem pro prádlo či poštu je pro vojáka – řidiče výcvikem, protože se zdokonaluje v řízení vozidla. To je ale chybný výklad. To je právě ta činnost, která je spojena s běžným každodenním životem u útvaru.

Na základě uvedených skutečností se jeví jako žádoucí přepracovat stávající číselník aktivit, na číselník „činností“, s vydefinováním jejich obsahu. Takto zpracovaný číselník, principiálně postavený na cílech a úkolech rezortu, by měl v budoucnu tvořit základ, resp. strukturu střednědobého plánu. Je zde ale jeden základní problém. I když se podaří v průběhu roku 2006 tento číselník vytvořit, nebude prozatím nikdo umět do střednědobého plánu k dané činnosti doplnit náklady. Ty neznáme a bude nutno se k nim dopracovat. Otázka ovšem zní – jak?

V zásadě jsou dva základní způsoby:

- ❑ První možností je tyto náklady kvalifikovaně odhadnout a v průběhu následujících let je upravovat podle toho, jak bude skutečnost tyto náklady reflektovat.
- ❑ Druhou možností je vysledovat alespoň částečně náklady ex post, to znamená zjistit, kolik alespoň některé činnosti stály a tyto veličiny uchopit jako základ k sestavení nákladů na vybrané činnosti.

Na Velitelství společných sil v Olomouci se snažíme aktivně rozpracovávat a v praxi zkoušet druhou variantu. V roce 2005 byl položen tomuto procesu základ tím, že ve spolupráci se sekci ekonomickou ministerstva obrany ČR bylo v praxi vyzkoušeno u vybraného útvaru u jednoho vojenského cvičení vysledovat náklady a dostat je do účetnictví. V celém procesu hledání způsobů a cest ke sledování nákladů to byl malý krůček, nicméně byl učiněn. Předpokladem je, že v roce 2006 bude proces dále pokračovat.

Jak již bylo dříve uvedeno, ve spolupráci se sekci ekonomickou ministerstva obrany pracujeme na vytvoření nového číselníku činností, který by mohl být nasazen do ostrého provozu účetnictví již od roku 2007. Pokud by se tento záměr podařil, byl by to významný krok v procesu sledování nákladů a napomohlo by to významně tomu, abychom se naučili náklady prioritně plánovat. Z principiálního hlediska je to první a základní předpoklad k tomu, abychom mohli prostřednictvím plánování a následně účtování o nákladech s mnohem vyšší mírou efektivnosti využívat státem přidělené rozpočtové prostředky. V budoucnu budou rezortu přiděleny ze státního rozpočtu prostředky a pokud budou kompetentní manažeři znát náklady na činnosti, budou moci s mnohem vyšší přesností než nyní umět tyto prostředky naplánovat a řídit a rozhodovat o tom, kterou činnost, jako drahou a neefektivní bude nutno potlačit a kde naopak bude nutno prostředky alokovat, protože jejich vynaložením získá armáda vyšší efekt spočívající například ve vyšší úrovni cvičenosti vojsk.

Při již výše zmiňovaném zkušebním testování nákladů byla zjištěna podstatná skutečnost. Zaměstnanci rezortu, vzato ze širšího úhlu pohledu, mají velmi rozdílné ekonomické znalosti. Mnozí zaměstnanci se jen velmi těžce orientují v jednotlivých ekonomických kategoriích, jako je výdaj a náklad a tudíž mnoho z nich ani nechápe nutnost a podstatu toho, proč náklady sledovat. Je nevyhnutné rychle a zásadním způsobem ovlivňovat ekonomické myšlení a chování zaměstnanců rezortu.

Donedávna se procesy, které jsou výše popsány, zabývala velmi omezená skupina zaměstnanců na ministerstvu obrany, generálním štábu AČR (dnes součástí integrovaného ministerstva), vyšších stupních řízení a velení a v neposlední řadě také na vojenských školách. Je ale zřejmé, kdo bude proces sledování nákladů na stupni vojenského útvaru naplňovat. Budou to současní zaměstnanci útvaru, ať už se jedná o vojáky z povolání, nebo občanské zaměstnance. Budou to velitelé, orgány ekonomické služby, zaměstnanci evidenčních a účetních pracovišť logistiky a nakonec všichni zaměstnanci logistiky, neboť orgány logistiky armády řídí toky majetku. Jsou na to tito zaměstnanci odborně připravení? Lze předpokládat, že se zaměstnanci rezortu bude v následujícím období nutně intenzivně pracovat. Je na místě otázka, na co bude vypracovaný systém účetnictví, který bude schopen vysledovat náklady na činnost, když nebudou k dispozici zaměstnanci, kteří budou data do účetnictví schopni vkládat, nebudou chápat podstatu a smysl této práce a činnosti, které budou nuceni vykonávat budou chápat pouze jako nutné zlo a komplikace, které zásadně narušují pro ně zaběhnutý systém, řád a organizaci práce.

V armádě, která se v posledních letech významně omladila, pracuje velká část zaměstnanců, kteří o těchto ekonomických procesech mají vysoké vědomí, protože absolvovali školu přibližně v posledních deseti letech. Ale umí se tito zaměstnanci zorientovat v tom, jak své teoretické znalosti přenést do praxe? A dále jsou rovněž v armádě i starší zaměstnanci, kteří absolvovali školy v době, kdy se o podobných ekonomických kategoriích, jakými jsou například výdaje verus náklady, vůbec nehovořilo. Proto bude nezbytné, pojmout rok 2006 jako rok, který bude nutno obětovat práci se zaměstnanci a částečně rovněž k testování toho, jak data do účetního systému editovat a následně jak vyhodnocovat pořízená data. Proto v první polovině roku 2006 předpokládáme proškolení nosné zaměstnance útvarů v působnosti Velitelství společných sil ve spolupráci s Univerzitou obrany v Brně. Ve druhé polovině roku, pokud to bude možné, u každého útvaru provést alespoň jeden krátký test podobný tomu, který byl proveden v roce 2005, a to s jediným cílem – připravit zaměstnance na provoz v roce 2007, kdy by se základní prvky procesu sledování nákladů na vybrané činnosti v AČR mohly dostat do ostrého provozu, bude-li tomuto procesu z úrovně vedení rezortu dána priorita.

Ovšem ekonomicky vzdělávat příslušníky rezortu nelze pouze výše popsaným nahodilým způsobem. Krátkodobá osvěta má své místo v dnešní situaci, kdy je žádoucí a nutné připravit zaměstnance na krátkodobé testování sledování nákladů. Nicméně vzdělávání zaměstnanců armády, potažmo **ekonomické vzdělávání, je nutno chápat v současné době jako prioritu**, a do budoucna je nutné se tomuto problému intenzivně věnovat, neboť na ekonomické dopady v každodenní činnosti je, a do budoucna bude, kladen velký důraz, a to zdaleka ne jen v armádě.

**Formy ekonomického vzdělávání v podmínkách rezortu obrany lze v zásadě rozdělit do následujících kategorií:**

1. Vzdělávání formou studia v systému vojenského školství pro nové příslušníky rezortu.
2. Vzdělávání formou kurzů pro stávající příslušníky rezortu.
3. Krátkodobé, účelově zaměřené školení a semináře.

**Ad 1.** Za základní formu ekonomického vzdělávání lze pokládat studium na vojenských školách, ať už se jedná o vojenské střední školy, vlastně se dnes jedná již jen o střední školu v Moravské Třebové a potom na Univerzitě obrany v Brně. Je nutné si uvědomit, že vojenské

školy hrají v systému vzdělávání příslušníků armády zásadní roli. Největší přednost spočívá v tom, že posluchači, zejména Univerzity obrany, dostávají své vzdělání v ucelené formě, čímž pod vedením zkušených pedagogů získávají své znalosti v logicky uspořádané formě, což vytváří posluchačům ucelený obraz o dané problematice.

Pro naše potřeby, hovoříme-li o ekonomickém vzdělávání, sehrává hlavní úlohu **katedra ekonomie při Univerzitě obrany**. Ta musí být z logiky věci tím dominantním prvkem na úseku ekonomického vzdělávání, musí být koordinátorem informací, které předávají posluchačům i jiné katedry, které k ekonomice mají blízký vztah, jako například katedry, kde se vyučuje logistika, personální problematika a jiné. Musíme mít stále na paměti, že je nutné, aby informace pro posluchače byly řazeny logicky a jednotlivé prvky vzdělávání musí na sebe logicky navazovat a vytvářet komplexní obraz o dané problematice.

Další, a palčivější problém je v tom, komu jsou ekonomické informace předkládány a v jakém rozsahu. Je zcela mylný názor, že největší díl ekonomických informací musí dostat posluchači, kteří v praxi budou vykonávat funkce na ekonomických, popřípadě logistických funkcích. Potřeba je zcela jiná. Posluchači, kteří budou v praxi vykonávat funkce na postech velitelů (náčelníků, manažerů), musí dostat velmi kvalitní ekonomické vzdělání, i když je snad logické, že v jiné struktuře, než například ekonomové. Jak již bylo uvedeno, každá činnost, každé rozhodnutí velitele, mění toky peněz a majetku. Velitelé musí být ekonomicky vzdělaní a na základě informací, které mu předloží odborníci (ekonomické orgány, orgány logistiky, personalisti a jiní) musí umět problém analyzovat a přijmou efektivní rozhodnutí, se kterým dosáhne kýženého cíle s co nejnižšími náklady.

V praxi se setkáváme s tím, že právě zde jsou velké rezervy. Velitelé se mnohdy rozhodují na základě intuice a kvalifikovaného odhadu s cílem splnit úkol za každou cenu. Velitelé musí být tedy nejen vojáci, kteří plní rozkazy a nařízení, ale rovněž, z jiného úhlu pohledu, ekonomové, kteří budou přijímat efektivní a z ekonomického pohledu zdůvodněná rozhodnutí.

Jsme v začarovaném kruhu. Na jedné straně od velitelů očekáváme efektivní rozhodnutí, ale velitelé často neví, které rozhodnutí bude efektivnější, než kterékoliv jiné. Důvod je v tom, že velitel, ani jeho odborné orgány neznají náklady jednotlivých alternativ jeho rozhodnutí, a to nás opět vede k tomu, že začít sledovat náklady je ta správná cesta.

Neznalost výše nákladů na jednotlivé procesy a činnosti vzbuzují nezáměr managementu o ekonomiku nejen na úrovni vojenského útvaru. To se projevuje například i v laxním přístupu k plánovacímu procesu, neboť velitelé nevidí v plánování efektivní nástroj řízení a je na místě i konstatovat, že pouze v ojedinělých případech velitel skutečně dostane to, co si pracně naplánoval.

**Ad 2.** V současné době v armádě pracuje na třicet tisíc vojáků a mnoho tisíc občanských zaměstnanců, kteří mají různou úroveň ekonomických znalostí. Tito zaměstnanci budou pracovat pro systém třeba i několik desítek let a tudíž se s nimi musí pracovat a ekonomické vzdělání jim doplnit. Otázkou zůstává „jak“, neboť zde již není situace tak jednoznačná, jako u řádného studia na vojenských školách. Jednou z možných alternativ je **studium v rámci kurzů**. Tento systém vzdělávání nelze ovšem přeceňovat. Na jedné straně se může tato forma vzdělání jevit, jako velice efektivní, ovšem pouze z toho úhlu pohledu, že vojenské školící zařízení, ať je to Univerzita obrany, nebo Vojenská akademie ve Vyškově má zaměstnance armády k dispozici mnohdy na několik měsíců a tudíž logicky mají tyto instituce možnost postupně realizovat nejen ekonomické vzdělávání. Nelze ovšem v současné době konstatovat, že všechny organizované kurzy jsou efektivní a často jsme svědky toho, že vojáci jsou



odesílání do vojenských kurzů pouze za tím účelem, aby zaměstnanec – voják absolvoval daný kurz a splnil si nutnou podmínku vzdělání, která je pro výkon jeho funkce požadována v tabulkách počtů. Malá pozornost je věnována tomu, do jaké míry je kurz efektivní a zda splnil to, za jakým účelem byl zřízen.

V nedávné době prošel systém vojenského školství rozsáhlou reorganizací a v současnosti probíhá období konsolidace a každé vojenské zařízení, ať už se jedná o Univerzitu obrany, nebo o Vojenskou akademii hledá optimální metody a formy plnění úkolů v oblasti vzdělávání.

Je ale na místě upozornit na to, že každý kurz je pro daňového poplatníka velmi drahou záležitostí. Provoz školy stojí nemalé prostředky a po dobu kurzu je vojákovi vyplácen plat. To je jedna strana mince – nákladová. Na druhé straně musí být výstup – vyšší forma znalostí a dovedností. Je tomu tak vždy? Není vinou absolventů kurzů, že velmi často sami vidí čas strávený ve školní lavici jako čas ztracený a neefektivní.

Na tomto místě rovněž nelze opomenout problém, se kterým se rezort obrany potýká již mnoho let. Kvalitní vzdělání se v mnoha případech nedostává těm, kteří si jej zaslouží, kteří by jeho dosažení dokázali ocenit a v praxi přetavit do vyšší formy plnění úkolů. Je nutno si přiznat, že vzdělávání, nejen ekonomické, ale například i jazykové je velmi často dopřáváno těm, kteří mají čas se vzdělávat, nebo kterým bylo účelově nabídnuto. Ti zaměstnanci, kteří vykonávají klíčové a exponované funkce nemají na vzdělávání mnohdy čas a v krátké době se dostaneme do paradoxní situace. Vojáci, kteří si mohou dopřát vzdělání, ať už ty důvody jsou jakékoliv, splní všechny požadavky na výkon služby v armádě a ti ostatní budou nuceni řady armády opustit.

Zde se nabízí jako jedna z alternativ studium vojenských kurzů, nebo alespoň jejich částí formou „e-learningu“. Jedná se sice o dosud netradiční přístup, ale v době informační revoluce by jistě tato nová a ve světě dynamicky se rozvíjející forma studia byla pro systém vojenského vzdělávání přínosem.

**Ad 3.** Alternativou několikaměsíčních kurzů jsou krátkodobé, účelově zaměřené kurzy, nebo lépe řečeno školení, nebo také semináře. Lze si představit, že vojáci, nebo nakonec všichni zaměstnanci rezortu budou cíleně proškolení v intenzivních krátkodobých kurzech, kde dostanou v relativně krátké době dostatečné informace cíleně zaměřené na danou oblast. Místo průřezových několikaměsíčních kurzů, kterých se účastní příslušníci jednotlivých odborností z různých stupňů velení a řízení, v rámci kterých dostávají posluchači často prázdné informace by se jednalo o intenzivní kurzy, přesně zaměřené pro danou skupinu zaměstnanců na srovnatelných místech řízení a velení a informace budou z teoretického pohledu zhuštěné a zaměřené zejména na to, jak teoretické znalosti cíleně využívat v každodenním životě. Takto lze vzdělávat na potřebná témata velitele útvarů, ekonomy útvarů, psychology, velitele mechanizovaných čet a podobně. Zde, u těchto kurzů, by bylo vhodné spojit úsilí obou našich vzdělávacích institucí – Univerzity obrany a Vojenské akademie.

V současné době bychom v rezortu potřebovali takovýto **kurz účelově zaměřený na problematiku objasňující rozdíl mezi výdaji a náklady a jak náklady sledovat v praxi**. S různou mírou podrobnosti a cíleným zaměřením by tímto kurzem prošli velitelé. Jiný kurz, nebo lépe řečeno jinak zaměřený by absolvovali ekonomové a možná stejný, nebo trochu odlišný logisté. Takovýto kurz, v délce několika pracovních dnů, by neměl fatální následky na chod útvaru z důvodu absence funkcionářů. Bylo by možno zaměstnance školit efektivně, aktuálně, informace by byly předkládány intenzivním způsobem bez zbytečných a „prázdných“ informací.

V roce 2006, který bude rokem, kdy většina útvarů z podřízenosti společných sil projde zkušebním testem sledování nákladů, bude nutné předat penzum informací velitelům, ekonomům a logistickým funkcionářům z problematiky sledování nákladů v praxi. Situace je taková, že žádná ze vzdělávacích institucí nemá potřebný krátkodobý kurz zaměřen na to, aby nosní funkcionáři dostali potřebné informace. Pomocnou ruku nabídla Univerzita obrany a ve spolupráci se zaměstnanci ekonomického odboru Velitelství společných sil budou potřební zaměstnanci proškoleni.

Takto důležitý a zejména složitý problém by si ovšem zasloužil jiný, systematický a profesionální přístup. Není snad chybou vzdělávacích institucí, že na takovýto kurz nejsou připraveny. V této oblasti totiž není v rezortu nastaven systém. Postup by zřejmě měl být takový, že z úrovně vedení rezortu by měl vzejít požadavek na provedení kurzu. Zástupci obou institucí problematiku rozeberou, zpracují anotaci kurzu, plán, cíl a zformulují, jaká úroveň znalostí bude u absolventů kurzu dosažena. Systém by byl pružnější, schopen lépe reagovat na potřeby armády bez dlouhodobé absence na pracovišti.

Hovoříme-li o nákladech a o efektivnosti, je nutné si uvědomit, že proces efektivnosti musí být nastolen i v procesu ekonomického vzdělávání. Tak jako každé rozhodnutí velitele rozpohybuje toky peněz a majetku, které rezortu svěřil daňový poplatník, tak je nutné si rovněž uvědomit, že vytrhnout zaměstnance z pracovního procesu a vyslat jej ke studiu je z ekonomického pohledu velmi nákladné a je proto nutné důsledně zvažovat, zda náklady budou adekvátní výstupu, to je ve vyšší formě vzdělání.

Závěrem by možná bylo vhodné použít lidovou moudrost a zamyslet se nad tím, zda méně neznamená někdy více.

### Poznámky a literatura:

- [1] Blíže viz CHAN, S., MINTZ, A. *Defense, Welfare, and Growth*. London: 1992. ISBN 0-415-07599-8.
- [2] ŠEFČÍK, V. *Analýza ekonomického zabezpečení obrany*. Vyškov: VVŠ PV, 1998, str. 70.
- [3] *Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizaci ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec*, čj. V42579/2003-3691, jasně deklaruje ambice AČR směrem k vojenským zahraničním misím. Dlouhodobě je tato deklarovaná ambice překračována.
- [4] Povinnosti jsou specifikovány v *Odborném nařízení k realizaci výdajů na aktivity uskutečňované v podmínkách Ministerstva obrany*, čj. 52380-25/2005/DP-8201.
- [5] Činnosti v tomto článku rozumíme jednotlivé vojenské aktivity, na které chceme znát náklady. V praxi se může jednat o jednotlivá vojenská cvičení, jednotlivé druhy výcviku, prezentace armády na veřejnosti, nebo to, co dnes zařazujeme do aktivity „00000 zabezpečení běžného života“.
- [6] Viz např. *RMO č. 33/1994 - Plánování činnosti a rozvoje resortu Ministerstva obrany*. Dále např. *Odborné nařízení k aktualizaci střednědobého plánu činnosti a rozvoje resortu MO na roky 2006-2011*, čj. 1107-9/2005/DP-1203, *Odborné nařízení ZNGŠ AČR-ŘSPS MO ke zpracování střednědobého plánu činnosti a rozvoje resortu MO na roky 2006-2011*, čj. 50405-11/2004-1203, *Směrnice NGŠ AČR pro aktualizaci střednědobého plánu činnosti a rozvoje resortu MO na roky 2006-2011*, čj. 1107-82005/DP-1203/2.
- [7] Např. movitý majetek, pohonné hmoty apod.
- [8] Podrobně např. Miroslav SYNEK a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2002.
- [9] Jednotlivé vojenské činnosti budou obsaženy v katalogu činností pod logicky uspořádaným číselným kódem, který bude sloužit jako entita účetní věty. Porovnej s *Odborným nařízením k realizaci výdajů na aktivity uskutečňované v podmínkách Ministerstva obrany*, čj. 52380-25/2005/DP-8201.
- [10] Jsou to náklady, které jsme zatím z velké části zvyklí, podle současné vnitrozrezortní úpravy sledovat na aktivitě „00000 – zabezpečení běžného života“. To znamená, že jsou to výdaje, které souvisí s běžným každodenním životem útvaru, který vykonává běžné, rutinní činnosti.