

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## Outplacement v podmínkách rezortu obrany

## Outplacement in the Defence Sector Environment

**Kristýna Binková, Zdeněk Bednář**

**Abstrakt:** Článek se zabývá způsobem pomoci vojákům z povolání při začleňování na trh práce po skončení služebního poměru. Jeho cílem je popsat současný stav poznání v podmínkách rezortu obrany České republiky a metody tzv. outplacementu ve vybraných evropských zemích. V rámci popisu současného stavu v České republice se článek zaměřuje zejména na profesní přípravu vojáka z povolání, rekvalifikační kurzy a další realizovaná opatření. Při zpracování textu byla využita zejména rešerše odborné literatury, analýza legislativních a statistických dokumentů a řízené rozhovory s odborníky Ministerstva obrany ČR a dalšími odborníky ze zahraničních ministerstev a institucí rezortu obrany. Článek poskytuje souhrn kladů a záporů systému přípravy vojáka na kariéru v civilním sektoru v České republice a předkládá návrhy na zlepšení současného stavu.

**Abstract:** The article deals with ways to help soldiers with the integration into the labour market after leaving the military service. Its aim is to describe the current state of knowledge in conditions of the Czech defence department and methods of so called outplacement in selected European countries. Within the description of the current situation in the Czech Republic, the article focuses on the training of a professional soldier, retraining courses and other measures that are implemented. While processing the text, literature search, analysis of legislative and statistical documents and direct interviews with experts from the Ministry of Defence and other experts from foreign ministries and institutions of the defence department were applied. The article provides a summary of the pros and cons of preparation of soldier for a career in the civilian sector in the Czech Republic, and submits suggestions for improving the current situation.

**Klíčová slova:** Voják z povolání; rezort obrany; outplacement; druhá kariéra; profesní příprava.

**Keywords:** Soldier; Defence Sector; Outplacement; Second Career; Vocational Training.

## ÚVOD

Pojem druhá kariéra je často vnímán jako něco speciálního a takřka mystického. Lze ji definovat jako další fázi profesní dráhy či uplatnění v nové profesi v důsledku dobrovolného či nutného ukončení kariéry předcházející. Charakteristická pro osoby měnící svoji kariéru je zejména obtížnější adaptace na změny a nedostatečné zmapování pracovního trhu a pracovních příležitostí. Jistota práce se stává nejen věcí toho, zda jsou lidé zaměstnaní, ale hlavně toho, zda jsou zaměstnatelní. Kromě úsilí každého jedince sehrává v úspěšném zvládnutí jeho přechodu na druhou kariéru klíčovou roli podpora organizace.

Právě organizace může pomocí služeb outplacementu<sup>1</sup> zajistit svým odcházejícím zaměstnancům důstojné podmínky pro přechod do nového zaměstnání a zabránit tak nežádoucím jevům spojeným se ztrátou zaměstnání.

Důležité při jejich poskytování je uvědomit si časté charakteristiky pracovníků, kteří několik let vykonávali profesi, které se však nadále nemohou věnovat. Jsou to například:

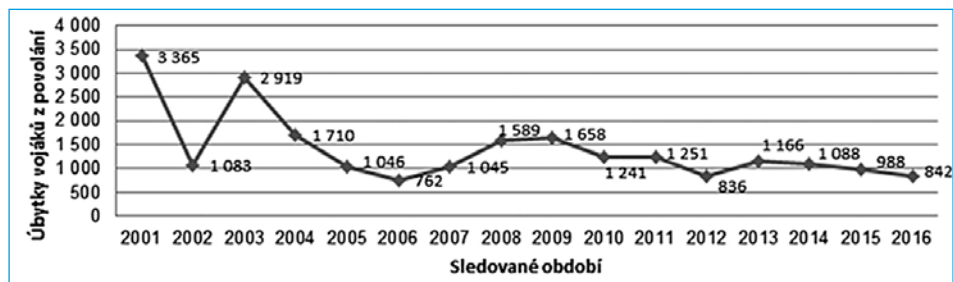
- obtížnější adaptace na změny;
- neznalost pracovního trhu a pracovních příležitostí;
- nedostatečné sebevědomí a nedostatečná schopnost prezentovat své kvality.

U vojáků z povolání, kteří po několika letech přísné a hierarchické prostředí armády opouští, je adaptace na podmínky dynamického civilního trhu práce o to náročnější. Souvisejícím problémem také je, že není příliš reálné, aby se vojáci vrátili po několikaletém výkonu služby k oboru, který vystudovali, a to z důvodu úplného přeučení na odbornost v rámci armády. Na trhu práce jsou vojáci zpravidla znevýhodňováni, a to v mnoha případech proto, že neumějí efektivně prezentovat své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Zaměstnavatelé je proto nedoceňují, a nadto ani většinou nerozumí náplni práce, kterou na služebním místě vykonávali. Proto je důležité podat vojákům v období přechodu na druhou kariéru pomocnou ruku.

O tom, že tato problematika není v rámci rezortu obrany až tak zanedbatelnou, svědčí fakt, že za posledních šestnáct let dosahuje průměrná míra odchodovosti 1 412 vojáků ročně (graf č. 1). Pro takové množství lidí by jistě stálo za úvahu, zda jsou i jiné možnosti pomoci přechodu do druhé kariéry než ty dosud využívané.

Příspěvek charakterizuje pojem outplacement jak z obecného hlediska, tak z hlediska jeho specifik v prostředí rezortu obrany a klade si následující otázku: *Poskytuje rezort obrany vojákům odcházejícím z armády propracované služby outplacementu?* Cílem článku je objasnění současného stavu řešení této problematiky v České republice, popis praxe některých vyspělých evropských zemí a návrh možných zlepšení současného stavu v České republice za účelem snadnějšího přechodu vojáků z povolání na civilní trh práce po ukončení služebního poměru.

<sup>1</sup> Pojem *outplacement* nebývá překládán. Outplacement definujeme jako soubor cílených opatření a činností organizace k zabezpečení pomoci propouštěným zaměstnancům při hledání dalšího zaměstnání.



**Graf č. 1:** Přehled počtů zániků služebního poměru vojáků z povolání v letech 2001 až 2016

Pozn.: Uvedeny jsou celkové počty zániků služebního poměru, nikoli počty osob, jimž vznikl nárok na rekvalifikaci.

## 1. OUTPLACEMENT Z OBECNÉHO HLEDISKA

Kariéra jedince není předvídatelná a přímočará, ale naopak periodická, sestávající z tzv. kariérních cyklů. Model celoživotní kariéry je dnes ve většině vyspělých zemích u konce. V současnosti je typické, že kariéra mnoha jednotlivců sestává z více pozic, je charakterizována častými změnami a vysokou mobilitou.<sup>2</sup> Ta se vyznačuje přesuny, v rámci nichž jednotlivci nepostupují pouze na vyšší či nižší pozice, ale mění svá pracovní místa, zaměstnavatele nebo přecházejí do jiných profesních oblastí.

Řízení kariér zaměstnanců, kterým se organizace zabývají, se nevztahuje pouze na stávající zaměstnance, ale i na zaměstnance, kteří organizaci opouští, a kterým je potřeba pomoci v hledání nového pracovního směru. Proto se v posledních desetiletích objevují změny v managementu a vedení lidí na pracovišti. V souvislosti s redukcí personálu se jedná konkrétně o služby outplacementu, jež slouží k umisťování zaměstnanců mimo organizaci.

Pojem outplacement chápeme jako umisťování zaměstnanců mimo stávající organizaci, pomoc propuštěnému zaměstnanci při nalezení dalšího uplatnění a prostředek řízení další kariéry zaměstnanců.<sup>3</sup> Outplacement představuje ty činnosti organizace, které jsou vytvořeny a uskutečňovány s cílem usnadnit období změn, souvisejících s propuštěním zaměstnanců a podpořit umisťování těchto osob na trhu práce. Vznikl na konci druhé světové války v USA, jako psychologická pomoc vojákům při jejich znovuzačlenění do profesního života a jeho myšlenka se posléze rozvinula v 80. letech.<sup>4</sup>

Pro zaměstnance představuje outplacement nástroj volby strategie při hledání nového zaměstnání. Outplacement však nepodporuje jen propuštěné zaměstnance, nýbrž

<sup>2</sup> HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

<sup>3</sup> Code de la défense Version consolidée au 30 avril 2016. Legifrance [online]. [cit. 2016-05-09]. Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307>

<sup>4</sup> KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

i stávající zaměstnance organizace. Ti často trpí stresem z možné změny a pracovní nejistotou. V případě informace, že jim bude při odchodu poskytnuta podpora v hledání cest k novému uplatnění, je jejich stres zmírněn.<sup>5</sup> Důkladně provedený outplacement zlepšuje atmosféru a morálku v organizaci, snižuje nejistotu stávajících zaměstnanců, podporuje dobré vztahy, věrnost a stabilizaci zaměstnanců, podporuje image a dobrou pověst firmy, buduje a posiluje organizační kulturu a zmírňuje negativní sociální a psychologické dopady snižování počtu zaměstnanců.

## 2. OUTPLACEMENT VE VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍCH

V rámci vyspělých demokratických států bychom našli různé přístupy k outplacementu vojáků z povolání. Někde zdánlivě problematiku neřeší vůbec, což ale většinou vychází z odlišného systému kariéry vojáka. Příkladem může být **Rakousko**. Poddůstojníci uzavírají smlouvu na 5–10 let. Pokud však chtějí v ozbrojených silách zůstat, a pokud jsou dle zákona způsobilí, mohou se stát praporčíky, vyššími či nižšími důstojníky a započít tak svoji vojenskou kariéru jako kariéru celoživotní, tedy až do důchodového věku 65 let. U většiny vojáků se tak stane a jen velmi malý počet z nich opouští armádu dříve (méně než 100 ročně).<sup>6</sup> Z tohoto důvodu Rakousko nemusí vytvářet speciální programy pro přechod vojenského personálu do civilního zaměstnání po odchodu z armády.

Obdobným případem je do jisté míry i **Maďarsko**. Do služebního poměru se vojáci povolávají minimálně na dobu 3 let, která může být prodloužena až na maximální dobu 20 let. Vojáci z povolání v hodnosti rotný a vyšší, kteří plánují delší vojenskou kariéru a kteří splňují kvalifikační požadavky a předpoklady, se však mohou ucházet o statut profesionálního vojáka. Potom mohou sloužit na dobu neurčitou, nejvíce však do věku 60 let, což je vrchní věkový limit pro Maďarské ozbrojené síly. Podíl smluvních a profesionálních vojáků je v armádě přibližně stejný. Průměrná roční odchodovost z armády činí přibližně 800 vojáků z povolání.<sup>7</sup>

Pomyslný ideál a vzor bychom našli například ve **Francii**. Vzhledem k tomu, že má Francie zájem udržet armádu mladou (průměrný věk vojáka činí 32 let), a také tomu, že průměrný roční úbytek vojáků z povolání šplhá až ke 20 000, věnuje přípravě vojáků z povolání na tzv. druhou kariéru značnou pozornost. Agentura obranné mobility, známá jako *Défence Mobilité*, je od roku 2009 součástí personální politiky Ministerstva obrany podporující externí mobilitu vojenského personálu a posilující atraktivitu vojáků z povolání na trhu práce, a to jak pro veřejné tak soukromé společnosti. Agentura se opírá o více než 700člennou síť lokálních vojenských i civilních odborníků na oblast rekvalifikací, s výbornou znalostí specifických potřeb kandidátů i zaměstnavatelů, a spolupracuje s více než 7 000 veřejnoprávních i soukromoprávních společností. Agentura vojáky

<sup>5</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. 144 s. ISBN 978-80-7357-094-1.

<sup>6</sup> Dle písemného sdělení Haralda Pöchera, Assoc. Prof., Dr., dne 6. 11. 2016

<sup>7</sup> Dle ústního sdělení pracovníka Ministerstva obrany Maďarska, v Budapešti dne 20. 8. 2016

z povolání monitoruje, poskytuje jim profesionální asistenci při rozvoji jejich osobních profesních projektů, při jejich odborné přípravě odpovídající jejich potřebám, doprovází je a spojuje se zaměstnavateli. Více než 16 000 kandidátů využije služeb agentury každý rok. Agentura má své ředitelství v Paříži, 6 regionálních center, 57 místních kanceláří (52 ve Francii a 5 v zámoří), 1 rekvalifikační pracoviště pro důstojníky, 1 vojenské výcvikové středisko a 1 centrum pro podporu v nezaměstnanosti. Agentura poskytuje své služby na základě principu rovnosti, bez ohledu na hodnost či funkci v armádě.<sup>8</sup>

Obdobný přístup můžeme sledovat i ve **Velké Británii**. Zde je vytvořen projekt *The Career Transition Partnership* (CTP) ve spolupráci Ministerstva obrany Velké Británie a společnosti *Right Management Ltd.*, který poskytuje odcházejícím vojákům dva roky před propuštěním a dva roky po propuštění komplexní servis, s cílem naleznout pro ně další uplatnění na trhu práce a připravit je pro další profesní růst. Za svého působení již pomohla více než 180 000 vojáků pocházejících od všech druhů vojsk. V rámci Spojeného království společnost využívá 9 kontaktních center a jedno je v Německu. Společnost také spolupracuje se zaměstnavateli, kteří mají zájem o propouštěné vojáky. Pro představu, každý rok je ve Spojeném království propouštěno více než 14 000 vojáků. Pomoc je poskytována všem, a to bez ohledu na hodnost a délku služby, nicméně úroveň pomoci je rozdílná, podle splnění jednotlivých kritérií. Prvotní kontakt probíhá prostřednictvím registrace na webovém portálu projektu.<sup>9</sup>

Dalším dobrým příkladem pro nás může být **Německo**, kde hraje významnou roli v přípravě vojáka na civilní práce speciální vzdělávací instituce, známá jako Bundeswehrfachschule, a Agentura pro odborné služby související s kariérou, známou jako Berufsförderungsdienst.<sup>10</sup>

## SHRnutí ZAHRANIČNÍCH ZKUŠENOSTÍ

**Doporučení od velitele.** Opatření ve formě doporučení od velitele je uplatňované v Německu. Vojáci při odchodu z armády obdrží doporučení, ve kterém velitel objasňuje potenciálním budoucím civilním zaměstnavatelům úroveň znalostí a dovedností odcházejících vojáků. Součástí je také vystavení speciálních certifikátů o uznání vojenského vzdělání a praxe pro civilní účely.

**Konzultace s odborníkem.** Agentura v Německu disponuje kariérními konzultanty, poskytujícími pravidelná poradenství. Ve Francii i Velké Británii je každému z účastníků programu přidělen osobní konzultant či mentor, který jej provází po celou dobu

<sup>8</sup> Bilan reconversion 2014. Paris: Défense Mobilité, 2014. [cit. 2017-01-25]. Available at: [http://www.defensemobilite.fr/extension/dicod\\_design/design/dicod/images/14/Documentation/Bilan%20reconversion%202014.pdf](http://www.defensemobilite.fr/extension/dicod_design/design/dicod/images/14/Documentation/Bilan%20reconversion%202014.pdf)

<sup>9</sup> Career Transition Partnership. GOV.UK [online]. United Kingdom: Ministry of Defence, 2015 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/guidance/career-transition-partnership>

<sup>10</sup> JONSSON, Max. What do you know? Easing Soldiers' transition to the civilian labour market by making knowledge understandable [online]. Sweden, 2014 [cit. 2017-02-01]. University of Gothenburg.

adaptace do civilu. Součástí pomoci je i vytvoření osobního kariérního plánu. Ve Francii sestává tento postup ze tří období – informační období (24 až 18 měsíců před odchodem z armády voják získává informace o civilním prostředí), období vytvoření osobního projektu (18 až 10 měsíců před odchodem z armády, kdy je ověřována úroveň jeho dosaženého vzdělání a zkušeností a je nastaven kariérní plán) a období realizace osobního projektu (12 až 6 měsíců před odchodem z armády kdy se vojáci účastní příslušných vzdělávacích a motivačních kurzů). Plnění jednotlivých opatření ve všech fázích usměrňuje a kontroluje přidělený konzultant.

**Kolektivní semináře a workshopy zaměřené na orientaci na pracovním trhu.** Účast v Britském programu začíná workshopem. U Německé i Francouzské agentury je tomu podobně. Ve spolupráci s externími agenturami pořádají odborné semináře pro vojáky z povolání, které se zaměřují na techniky hledání zaměstnání, psaní životopisu a motivačního dopisu, komunikace s potenciálním zaměstnavatelem, přípravy na pracovní pohovor či na prezentaci kvalit získaných v průběhu služby a zároveň přenositelných do civilního sektoru.

**Vzdělání a odborná příprava.** Bundeswehrfachschule, tedy speciální vzdělávací instituce v Německu, která je zřízena pro pomoc vojákům z povolání za účelem přechodu na druhou kariéru je určena těm jedincům, jejichž služební poměr trval minimálně 4 roky. Ti se mohou na tuto školu přihlásit a zvýšit či rozšířit si tak své vzdělání. V rámci programů Francie a Velké Británie mohou vojáci z povolání navštěvovat nejrůznější druhy rekvalifikačních kurzů a školení, které jsou v souladu s cílem jejich kariérního plánu.

**Asistence při hledání zaměstnání.** V konečné fázi začleňování na trh práce poskytují pracovníci Agentury obranné mobility ve Francii svým klientům asistenci při hledání zaměstnání, navazují kontakty a domlouvají pro ně schůzky s partnerskými společnostmi. CTP ve Velké Británii spravuje vysoce kvalitní a bezplatné náborové služby pro zaměstnavatele, kteří hledají pracovní sílu právě mezi vysloužilými vojáky. Jedná se konkrétně o online databázi *RightJob*, v níž mohou zaměstnavatelé hledat vhodné kandidáty a kandidáti vhodné pracovní uplatnění. Databáze je denně aktualizována. Další významnou pomocí je organizování veletrhů pracovních příležitostí výhradně pro vojáky z povolání, které jsou organizovány jak ve Velké Británii tak Německu. Na těchto veletrzích dochází k osobnímu kontaktu mezi vojáky a potenciálními zaměstnavateli za účelem navázání budoucí spolupráce. Francouzská agentura obranné mobility nabízí vojákům tři možné směry budoucí kariéry: uplatnění ve veřejném sektoru, uplatnění v soukromém sektoru a pomoc při zahájení podnikání.

**Rezervace míst.** Ve Francii jsou volná pracovní místa v rámci ministerstva obrany nabízena přednostně vysloužilým vojákům z povolání. Probíhá zde také spolupráce ministerstva obrany se všemi ostatními ministerstvy, která každoročně rezervují volná místa výhradně pro vojáky z povolání. I všechny ostatní veřejné a soukromé organizace, se kterými spolupracuje Agentura, zaměstnávají vojáky přednostně.

**Finanční podpora.** Ve Francii jsou vojáci z povolání monitorováni po dobu pěti let od skončení služebního poměru. Pokud v novém zaměstnání nedosahují výše svého původního vojenského platu, je jim během tohoto období vyplácena finanční kompenzace ve výši rozdílu někdejšího vojenského a aktuálního civilního platu. Tato kompenzace je však poskytována pouze v případě zaměstnání ve veřejném sektoru. V Německu má zase dle zákona každý voják z povolání právo na tzv. speciální spoření pro období druhé kariéry, které může po ukončení služebního poměru čerpat.

### 3. ÚVAHA NAD SOUČASNÝM STAVEM V REZORTU OBANY ČESKÉ REPUBLIKY

Rezort obrany je specifickou uzavřenou organizací. Má svá charakteristická psaná i nepsaná pravidla, organizační kulturu i organizační chování. Typická je pro něj jasně vymezená hierarchie, vysoká dělba práce, přísnost a důsledné dodržování kázně, jakož i všech předpisů a akceptace určitých omezení individuální svobody, vyplývajících z průběhu vojenské služby. Vojáci stráví několik let v prostředí, kde je jim zajištěna část základních životních potřeb, jakými jsou stabilní příjem, lékařské služby a částečně i bydlení. Po ukončení služebního poměru opouštějí specifickou organizační kulturu, životní styl, způsob oblékání i jazyk a začleňují se do světa se zcela odlišnými principy a zvyklostmi.<sup>11</sup> Právě vzhledem k těmto vlastnostem můžeme rezort obrany právem považovat za organizaci, kterou může mít voják končící služební poměr, ať už je to z jakéhokoli důvodu, úměrně k době, kterou v ní strávil, obtíže opouštět. S tím souvisí též problémy s adaptací na podmínky civilního trhu práce. Standardní komerční prostředí se může vojákovi jevit chaotickým, klientelistickým a dokonce nepřátelským.

Voják, jako součást výše zmíněného systému, je v rámci svého profesního působení v rezortu obrany orientován na zvyšování svých kvalit, znalostí, schopnosti a dovedností. Jednou z možných kvalit tak je i taková samozřejmost, jako je disciplína, vytrvalost, odvaha, čest, obětavost, spolehlivost, oddanost a loajálnost či schopnost rozhodovat se v rizikových situacích, respektovat rozkazy, upřednostňovat zájmy celku a efektivně pracovat v týmu. Problémem však je, že neví, jak se na trhu práce prosadit a jak tyto kvality prezentovat. Setkávají se proto s nedostatečným oceněním jejich kvalit ze strany zaměstnavatelů civilních organizací. Přitom právě tyto morální a charakterové vlastnosti, které formuje prostředí armády, mohou představovat výraznou výhodou pro některé zaměstnavatele komerční sféry.

Ukončení služebního poměru pro mnohé jedince znamená ztrátu příjmů, uznání, zaměstnaneckého statutu, autonomie, seberealizace a zažitého způsobu trávení pracovního dne. Tyto ztráty s sebou mohou nést negativní socioekonomické dopady na samotné vojáky i na celou společnost.<sup>12</sup>

Je důležité, aby byl vojákům z povolání před přechodem do civilní sféry naplánován průběh kariérní změny.<sup>13</sup> Odpovídající příprava na období po odchodu z armády umožní vojákům lépe pochopit realitu civilního světa, usměrní jejich očekávání a pomůže jim překlenout obtíže, jež při hledání nového pracovního uplatnění vyvstávají.<sup>14</sup> Realistické plá-

<sup>11</sup> MCCARTHY, P. R. The military transitioner in the job search. *Armed Forces Comptroller* 37(2), 22-24. 1992.

<sup>12</sup> MAHARAJAN, K., & SUBRAMANI, B. (2014a). A critical study on the resettlement problems of air force ex-servicemen in India: Evolving management strategies. *International Journal of Research in Management Sciences*, 2, 13-23.

<sup>13</sup> SPIEGEL, P. E. & SHULTZ, K. S. (2003). The influence of preretirement planning and transferability of skills on naval officers' retirement satisfaction and adjustment. *Military psychology*, 15(4), 285-307.

<sup>14</sup> FULLER, R. L., & REDFERING, D. L. (1976). Effects of preretirement planning on the retirement adjustment of military personnel. *Work and Occupations*, 3(4), 479-487.

nování je klíčovým aspektem začlenění na civilní trh práce. Studie prokazují, že plánování a důsledná příprava na období druhé kariéry je základním faktorem, který prokazatelně usnadňuje období změny kariéry. Individuální odpovědnost a aktivita vojáků je zásadní, avšak pomoc organizace je nezbytná.<sup>15</sup>

### 3.1 Profesionální příprava vojáka z povolání, jako součást outplacementu

Profesionální příprava vojáka z povolání je nedílnou součástí jeho profesní kariéry. Úměrně stupni jeho zařazení v organizační struktuře rezortu a jeho vzdělání je pravidelně a cíleně připravován na rozvoj dovedností v rámci svých služebních povinností. Tato příprava zahrnuje procesy a opatření v oblasti vzdělávání, výcviku, vytváření základních profesních návyků a výchovy k vlastenectví, a je zaměřena na splnění kvalifikačních předpokladů a kvalifikačních požadavků stanovených pro jednotlivá služební místa. Z pohledu využitelnosti pro druhou kariéru lze rozdělit profesní přípravu na výcvik a vzdělávání.

**Výcvikem** lze chápat v podmínkách ozbrojených složek vše, co je přípravou na plnění primárního účelu armády – na činnost ve vojenských operacích. Řadíme do ní i denní činnosti vojsk, každodenní profesní růst získávaný zkušeností, utužováním návyků, odpovědnosti k jednotce, týmovou spoluprací, veškeré morální a volní vlastnosti, jako čest, odvaha, oddanost atd., které požadujeme od vycvičeného profesionálního vojáka. Mezi podstatné prvky výcviku patří i schopnost práce v mezinárodních týmech v pracovním prostředí s jinou kulturou a zvyky.

**Vzděláváním** rozumíme vše, co vyžaduje intenzivní přípravu v rámci organizovaných aktivit. Touto definicí lze charakterizovat veškeré odborné, jazykové, kariérní a zahraniční kurzy a jiné vzdělávací aktivity jakými jsou školení, zkoušky a semináře nejrůznějšího charakteru. Možnost vzdělávání je v rezortu obrany jednou z hlavních předností vojenského povolání a může být i jedním z motivačních benefitů pro vstup do služebního poměru. Bohužel, tato skutečnost není vždy a všemi personálními pracovníky dostatečně doceňována. Stejně tak se plně nedoceňuje snaha části vojáků o mimoslužební zvyšování vzdělání studiem na různých školách v jejich osobním volnu.

**Kvalifikačním předpokladem** je stupeň vzdělání, který je pro vojáky z povolání stanoven pro výkon služby v daném hodnostním sboru. Toto vzdělání lze získat studiem na civilních školách nebo po dobu vojenské služby na vojenských školách.<sup>16</sup> Snahou je, aby akreditované studijní programy byly uznávané v civilním prostředí.

**Kvalifikačními požadavky** se rozumí především vojenský kariérový kurz, který je pro vojáka nezbytný pro výkon služby v hodnostním sboru a na služebním místě vojáka z povolání. Kariérové kurzy, které jsou organizovány na Univerzitě obrany a na Velitelství

<sup>15</sup> WOLPERT, D. S. (2000) Military retirement and the transition to civilian life. In J. A. Martin, L. N. Rosen, & L. R. Sparacino (Eds.). *The military family: A practice guide for human service providers* (pp. 103-119). Westport, CT: Praeger.

<sup>16</sup> Vyhláška č.217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání



výcviku – Vojenské akademii v Brně, jsou nejenom vojenskou aktivitou, ale stále ve větší míře se stávají manažerskými kurzy zahrnujícími veškeré moderní trendy managementu se zaměřením na zlepšení schopnosti vedení lidí. Přestože využitelnost takových kurzů v jiném než vojenském prostředí je značná, nejsou stále součástí Národní soustavy kvalifikací.<sup>17</sup>

**Odborné a specializační kurzy** jsou určeny k získání vědomostí, dovedností a návyků, potřebných k výkonu služby na určitém služebním místě v rámci dané odbornosti a specializace. V rámci rezortu je poskytován obrovský rozsah odborných kurzů, které začínají od jednotlivých oprávnění řidičů, přes obsluhu různých typů vojenských a ryze civilních strojů a zařízení až po sofistikované systémy zbraňových kompletů. Nemalá část z těchto kurzů je se stejnou náplní jako obdobné kurzy v komerční sféře, nicméně nejsou certifikované a tím srovnatelné. Využitelnost takových znalostí v komerčním prostředí je tak nezpochybnitelná a vysoce pravděpodobná.<sup>18</sup>

Jazyková příprava, zaměřená na jazykové znalosti anglického jazyka podle normy NATO STANAG 6001, je obecně benefitem, který je stále žádanější schopností na nově nabízených pracovních místech.

Výcvik a vzdělávání v rámci profesní přípravy vojáka je primárně určena pro budování jeho vojenské kariery, nicméně sekundárně je současně přípravou pro jeho následné uplatnění na trhu práce.

### 3.2 Rekvalifikace

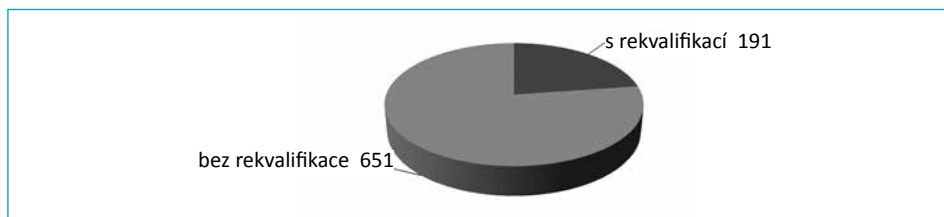
Rekvalifikace vojáků z povolání na získání odbornosti využitelné v civilu je v rezortu obrany rovněž součástí systému vzdělávání vojáka z povolání. Jedná se o soubor aktivit, které mají vojáka v době služebního poměru připravit na prostředí civilního trhu práce a na jeho druhou kariéru v civilním životě. Je poskytována na základě žádosti vojákům, jejichž služební poměr trval alespoň 5 let. Má podobu krátkodobých kurzů, jejichž trvání nesmí přesáhnout dobu tří měsíců a musí skončit nejpozději posledním dnem výkonu služby. Rekvalifikační kurzy jsou poskytovány především rezortními vzdělávacími a výcvikovými zařízeními v rámci oblastí, které rozvíjejí. V roce 2017 si vojáci mohou vybrat z 38 různých rekvalifikačních kurzů v různých oborech.<sup>19</sup> Ve vybraných oborech je však možné zajišťovat kurzy i dodavatelským způsobem. Voják se přitom může plně nebo zčásti podílet na nákladech rekvalifikace.

<sup>17</sup> Viz <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

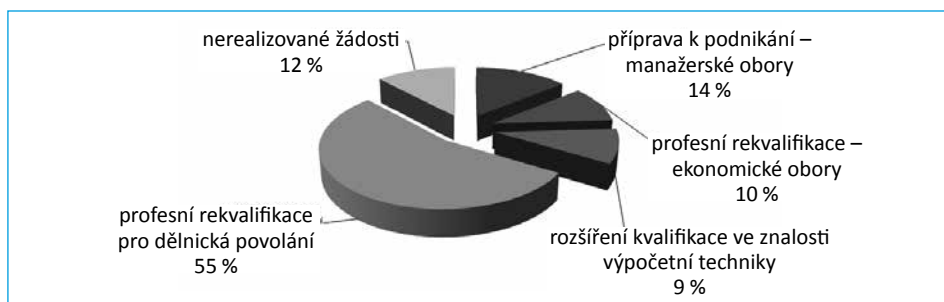
<sup>18</sup> Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012–2018. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011. Dostupné z: [www.issp.acr](http://www.issp.acr)

<sup>19</sup> Život, rodina a práce. Benefity pro válečné veterány [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://benefity-veterani.cz/index.php?p=kategorie-4-ZIVOT,-RODINA-A-PRACE> Nabídka rekvalifikačních aktivit Agentury personalistiky Armády České republiky: Nabídka rekvalifikačních aktivit na rok 2017. Praha: Agentura personalistiky Armády České republiky, 2016. Dostupné z: [www.intranet.unob.cz](http://www.intranet.unob.cz)

V následujících dvou grafech (Graf č. 2 a 3) si můžeme povšimnout, kolik vojáků z povolání v roce 2016 požádalo o rekvalifikaci, kolik jich rekvalifikaci absolvovalo a v jakém oboru, a to z celkového počtu 842 propouštěných vojáků z povolání. Údaje poskytla Agentura personalistiky AČR.



**Graf č. 2:** Využití rekvalifikačního programu u vojáků se zánikem služebního poměru v roce 2016  
Zdroj: Agentura personalistiky AČR



**Graf č. 3:** Struktura vyžádaných rekvalifikací v roce 2016  
Zdroj: Agentura personalistiky AČR

Pouze 23 % z celkového počtu odcházejících vojáků v roce 2016 mělo zájem o rekvalifikační kurz absolvovat. Jak lze vyvodit ze struktury žádostí, převládají žádosti o rekvalifikaci pro dělnická a technická povolání. Domníváme se, že důvodem zde může být skeptický postoj ze strany končících vojáků z povolání k nabízeným kurzům, a to právě z důvodu jejich krátkodobého charakteru, nabídky diametrálně odlišných profesí, vyžadujících jinou znalostní a kompetenční výbavu jedince a v neposlední řadě jejich irelevantnost v kontextu s požadavky trhu práce. Jelikož se kurzy ve většině případů zaměřují na základy těchto profesí, avšak pouze se základy není úspěch na trhu práce příliš reálný.

I někteří odborníci hodnotí takto organizovanou rekvalifikaci jako úsilí, které již není nezbytně nutné. Rozsahem své nabídky dokáže totiž jen obtížně usměrnit cíleně profesně směřovaného odborníka a vychovat z něj během poměrně krátké doby odborníka jiného. Úsilí a vynaložené prostředky se tak v nemalém procentu případů mívají účinkem, neboť rekvalifikace jen obtížně dokáže sama o sobě připravit vojáka na nové podmínky a novou kariéru.

Obecně lze říci, že rekvalifikace mají své místo v uceleném systému přípravy vojáka na druhou kariéru jen tehdy, pokud vychází ze skutečných potřeb vojáků. Prvním krokem

by zde byl proces zjišťování, o jaké kurzy mají vojáci z povolání zájem. Druhým potom je sladění tohoto výběru s předpoklady úspěšného absolvování jednotlivými zájemci a jejich reálnou využitelností. Třetím krokem by bylo jejich sladění s požadavky trhu práce. Takto organizována rekvalifikace by pak cíleně směřovala vojáka na konkrétní pracovní uplatnění, podle již vybraného zaměstnavatele, případně podle potřeb trhu práce a určitě by byla pro vojáky atraktivnější.

### 3.3 Porovnání aktuálního stavu v rezortu obrany a poznatků ze zahraničí.

Pokud uvažujeme o zkvalitnění procesu a systému outplacementu v českém rezortu obrany, pak doporučujeme se zamyslet nad zkušenostmi a poznatky ze zemí našich spojenců a partnerů. V dalším textu se pokusíme o stručné srovnání.

**Doporučení od velitele.** Obdobou německého opatření ve formě doporučení od velitele je v prostředí českého rezortu obrany závěrečné hodnocení vojáka z povolání.

**Konzultace s odborníkem.** Konzultaci s odborníky, kteří by vojákům pomáhali v překlenují období přechodu na druhou kariéru, rezort obrany neposkytuje. Jisté snahy bylo možné vysledovat v rámci projektů Evropského sociálního fondu, jejichž posláním bylo pomoci válečným veteránům při plynulém přechodu do civilního prostředí. Jednalo se o projekty: Podpora veteránů při návratu do práce po ukončení mise, Začleňování válečných veteránů do civilního života s důrazem na uplatnění na trhu práce, Z války/armády do civilního zaměstnání, VET CENTRA, Síť válečných veteránů ve střední Evropě, Podpora válečným veteránům a Boj válečných veteránů o důstojnost a zaměstnání po návratu do vlasti. Jejich úskalím však bylo striktní zaměření na válečné veterány, vojáci bez účasti v misi se tedy nemohli zúčastnit, nízká účast a krátkodobé fungování. Dnes určitou pomoc nabízí a částečně organizuje Odbor pro válečné veterány Ministerstva obrany.<sup>20</sup>

**Kolektivní semináře a workshopy,** které by byly zaměřeny například na pomoc při psaní životopisu, techniky hledání zaměstnání či komunikaci na pracovním pohovoru současný systém přípravy vojáků na civilní kariéru rezort obrany postrádá.

**Vzdělání a odborná příprava.** Odbornou přípravou rezortu obrany ve smyslu využitelnosti pro druhou kariéru zaštiťují zejména VSŠ a VOŠ MO v Moravské Třebové, Univerzita obrany a Velitelství výcviku – Vojenská akademie ve Vyškově. Ze všech vzdělávacích aktivit rezortu obrany, kterých je v současné době přes 600, má akreditaci u MŠMT 20 kurzů (odborné, speciální a specializační kurzy). Na univerzitě obrany se jedná například o kurz projektového manažera, technika výpočetních systémů či programátora.

**Asistence při hledání zaměstnání / rezervovaná místa.** Potřeba zásadní změny systému podpory outplacementu v podmínkách rezortu obrany vychází ze silícího zájmu firem soukromého sektoru o propouštěné vojáky, nicméně propojení a sdílení informací mezi těmito firmami a vojáky zabezpečeno není. O resortních státních podnicích, pro které vojáci představují velmi kvalitní odbornou pracovní sílu, však můžeme konstatovat opak. Vojenský opravárenský podnik (VOP), LOM Praha, Vojenské lesy a statky ČR či Volareza

<sup>20</sup> Viz <http://www.veterani.army.cz/pracovni-prilezitosti>

mají pro vojáky k dispozici pracovní místa. Nejčastěji jde o technické pracovní pozice, letecké mechaniky či kuchaře. VOP a LOM připravili pro vojáky též rekvalifikační kurzy. Jedná se například o kurzy na servisní techniky pro opravy pozemní vojenské techniky či na opravy letecké vojenské techniky.<sup>21</sup>

**Finanční podpora.** Stát poskytuje v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné. Na výsluhový příspěvek má voják nárok, jestliže jeho služební poměr trval alespoň po dobu 15 let.<sup>22</sup>

### 3.4 Souhrn kladů a záporů systému přípravy vojáka na kariéru v civilním sektoru

Jak jsme se ze stručného popisu systému umístování vojáků z povolání na trh práce po skončení služebního poměru v České republice dozvěděli, jistým způsobem se o vojáky v tomto ohledu stát stará. Kladem a významným krokem kupředu je zejména zavedení nového kariérního řádu a doby rozhodné. Vojáci z povolání jsou motivováni k osobnímu rozvoji a prohlubování odborné kvalifikace. I když se jedná o získávání znalostí a dovedností v rámci vojenské profese, jejich využitelnost se nemusí omezovat jen na ni. Kladem je též vzdělávání ve vojenských školách. Zejména v rámci studijních programů, oborů a modulů tří fakult Univerzity obrany si vojenský student osvojuje znalosti a dovednosti, jež může uplatnit též v civilním zaměstnání. Kladem vojenských vzdělávacích zařízení je též systematické výchovné působení na žáky a studenty, kteří si osvojují důležité hodnoty a utváří osobnost vojenského profesionála. Od jedince je vyžadována kázeň, vlastenectví, hrdost, loajalita, čest, odvaha a obětavost, upřednostňování zájmů celku nad individuálními zájmy, plnění rozkazů či respektování hierarchie. Výše zmíněné hodnoty jsou na trhu práce vysoce ceněné. Odborné kurzy, které mohou vojáci z povolání v průběhu své služby absolvovat, představují při následném uplatňování v civilních zaměstnáních taktéž značnou výhodu. Paleta kurzů, kterou mají vojáci možnost navštěvovat je široká. Nejefektivnější z hlediska využitelnosti na civilním trhu práce jsou zejména kurzy technické, počítačové, bezpečnostní a manažerské. Jazykové znalosti jsou, jak bylo již výše zmíněno, taktéž významnou konkurenční výhodou. Jazykové kurzy tak představují další klad při přípravě vojáků na druhou kariéru. Mezi klady řadíme též zájem některých rezortních státních podniků zaměstnávat bývalé vojáky z povolání.

Přesto však, a to nejen v porovnání s vyspělými Evropskými zeměmi, jako jsou Francie, Velká Británie či Německo, je možné konstatovat, že péče o druhou kariéru vojáků není příliš intenzivní a komplexní. Hodnotu rekvalifikačních kurzů snižuje jejich krátkodobé trvání a obsah, nezasahující do hloubky, která by postihovala požadavky trhu práce.

<sup>21</sup> Zákon č. 332/2014 Sb., který novelizuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů účinný dnem 1. 7. 2015

<sup>22</sup> Pro více podrobností: Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, část osmá. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221#cast8>

Resort obrany nežadá od vojáků zpětnou vazbu, a proto nelze sledovat účelnost vynaložených finančních prostředků na tyto aktivity. Zásadně omezujícím kritériem účasti v re-kvalifikačním kurzu je potom minimální doba trvání služebního poměru v délce pěti let. Přestože v letech 2012 – 2016 představovaly osoby s délkou trvání služebního poměru do 3 let na celkovém počtu odcházejících vojáků největší podíl (23%), žádná, ani přiměřeně redukovaná pomoc jim nebyla nabídnuta. V České republice také není vytvořený ucelený systém poradenské činnosti, který by vojákům pomáhal v tom, jak se na trhu práce prosadit a jak hledat práci. Jisté snahy bylo možné vysledovat v rámci projektů financovaných Evropským sociálním fondem, i ty však měly, jak bylo zmíněno, svá úskalí.

## 4. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Lze konstatovat, že v současných podmínkách, stejně jako pro úspěšný průběh vojenské kariéry, tak i pro úspěšný přechod na novou profesní dráhu, je základním předpokladem nezanedbatelná dávka štěstí. S tímto konstatováním bychom nevystačili. Co tedy skutečně chybí v našem národním vojenském systému podpory druhé kariéry?

Lze charakterizovat, že primárním cílem tohoto snažení o podporu propouštěných vojáků by mělo být uspokojení požadavku potenciálního zájemce o práci, pokud o takovou informaci projeví prokazatelně zájem. Prokazatelné projevení zájmu neřeší pouze ochranu před obtěžováním těch, kteří tuto pomoc nechťejí, ale současně může být spojeno se souhlasem se zpracováním osobních dat za účelem jejich nabízení potenciálním zaměstnavatelům. Cílem tedy rozhodně není uspokojování potřeb soukromých subjektů ani státních organizací. Minimálním požadavkem podpory tak musí být zprostředkování informací a maximálním pak přímo odborník v problematice trhu práce a zaměstnanosti, školený, průvodce a mentor, schopný postihnout svojí radou a pomocí rozdíl mezi světem vojenským a civilním trhem práce. V zásadě se naskýtá několik možností zabezpečení výměny informací mezi vojákem a potenciálním zaměstnavatelem za účelem zprostředkování možného zahájení druhé kariéry v novém pracovním zařazení. První formou je poskytování informací relevantním firmám o odcházejících vojácích, tou druhou je z hlediska rezortu obrany metoda pasivní, to znamená možnost, aby vojáci měli přehled o potenciálním zaměstnavateli a jeho specifickém zájmu.

### 4.1 Poskytování informací o vojákovi firmě

První možností je poskytnout informace o propuštěném vojákovi potenciálním zaměstnavatelům. Tato metoda je poměrně citlivá na zabezpečení ochrany osobních informací. Voják musí prokazatelně souhlasit s poskytnutím informací. Pomocí zabezpečeného zdroje informací pak lze sdílet informaci o vojácích, kteří mají zájem o práci. Praktickým řešením pak může být publikovaná databáze zájemců o práci například na portálu [www.army.cz](http://www.army.cz). Databáze může být plněna na základě autorizace přímo jednotlivými zájemci a přístupná bez omezení, vhodnějším řešením se však jeví zařazení propuštěného

vojáka do databáze automaticky, pokud projeví prokazatelně souhlas, a přidělování přístupu k těmto chráněným datům komerčním subjektům na základě registrace.

Pozitivní stránkou tohoto řešení je rozšíření řad zaměstnavatelů, kteří by měli zájem zaměstnat bývalé vojáky. Kladem pro zaměstnavatele je také bezpochyby možnost bezplatného získání kontaktů na uchazeče o práci. K negativním aspektům lze řadit vysoké nároky na bezpečnost a možnost zneužití fiktivními zájemci například pro multilevel marketing. Efektivita tohoto řešení vzhledem k pouhému pasivnímu sdílení dat však může být poměrně nízká.

## 4.2 Poskytování informací o firmě vojákoví

Pomocí jakéhokoli informačního zdroje (webové stránky firem, pracovní portály, tiskovina) se nabídne prostřednictvím konkrétního vojenského portálu vojákům informace o potenciálním zaměstnavateli a jeho specifickém zájmu. Lze to definovat jako neadresní, nicméně teritoriálně zaměřené sdílení informací o potenciálních zaměstnavatelích, kteří projevili zájem obsadit pracovní pozici novým uchazečem o zaměstnání, a to až u cíleně propouštěným vojákem či nikoliv.

Vojákům by bylo umožněno procházet aktuální pracovní nabídky organizací. Takto cíleně zprostředkované informace urychlují poměrně časově náročný průběh hledání pracovních příležitostí, čímž vojákům pomáhá v překonání počátečních negativních psychologických jevů plynoucích ze ztráty zaměstnání a podněcuje je k vyvíjení vlastních aktivit směřujících k získání pracovního uplatnění. Především potom k prvnímu kroku, tedy kontaktování potenciálních zaměstnavatelů. Rizikovým se však tento postup jeví pro zaměstnavatele, neboť klade zvýšené nároky na selekci zájemců. Praktické poznatky trhu práce vedou k poznatku, že zájemci o práci častokrát cíleně, pod pláštěm domnělé asertivity, ke které jsou vedeni, zkresluji své skutečné schopnosti a dovednosti.

## 4.3 Asistence odborníků

Vzhledem k tomu, že problematiku nelze zužovat pouze na výměnu informací o potenciálním zájmu o práci propouštěného vojáka, případně zájmu zaměstnavatele, jeví se asistence školených odborníků jako účinné řešení. Vyškolený specialista, jehož úkolem je připravit klienta na nové pracovní uplatnění, může poskytovat celou paletu asistenčních služeb zaměřených na dosažení cíle:

- profesní poradenství, obecné rady ke zpracování žádostí, životopisů, motivačních dopisů a k účasti na personálních pohovorech;
- zprostředkování pomoci v oblasti legislativních a právních otázek;
- zprostředkování informací o potenciálních zaměstnavatelích v komerční sféře, státní správě, rezortu obrany a mezinárodních organizacích (NATO, EU).

Odborníkem pro tyto asistenční služby se může stát jak vyškolený pracovník rezortu obrany, tak profesionální expert z komerčního prostředí. Rozsah realizace je ve druhém

případě závislý na dostupných finančních zdrojích. Externími odborníky mohou být při dostatečných zdrojích také kariérní poradci, psychologové a odborníci na koučing. Tyto služby mohou poskytovat nejrůznější komerční zprostředkovatelé, se kterými by mohl rezort obrany spolupracovat, poskytována by tak vojákům byla nejenom pomoc při orientaci na trhu práce a při výběru nového zaměstnání. Nabídka služeb by mohla být dokonce rozšiřitelná o osobní konzultace, diagnostická vyšetření, psychologické testy, hodnocení či testování schopností. Jedním z důležitých výstupů by tak byl soubor předností se zaměřením na stanovení vhodného kariérního nasměrování. Odborníci by mohli cíleně zjišťovat preference, názory a hodnoty vojáků, hledat s nimi společně kreativní řešení, podněcovat je k aktivnímu přístupu, sebedůvěře a rozvíjení dovedností. Dílčím úkolem odborníků by v tomto kontextu mohlo být též předávání referencí organizacím na civilním trhu práce.

Profesionální poradenský servis cíleně orientovaný na pomoc při orientaci v prostředí civilního trhu práce, je základem pro úspěšné zahájení druhé kariéry. Pokud je tato podpora doprovázena znalostí potenciálních zájemců o bývalé vojáky, značně tím roste pravděpodobnost úspěchu.

## 5. REKRUTAČNÍ PRACOVISŤE VSTUPNĚ VÝSTUPNÍ BRANOU

Aby mohly být výše popsané služby outplacementu uvedeny do pohybu, je třeba zamyslet se nad reálnými možnostmi jejich personálního zabezpečení v rámci zachování nákladově efektivního přístupu. Outplacement sice může být poskytnut kontraktovanou organizací za úplatu, jak to praktikuje například Velká Británie, nicméně v podmínkách České republiky se nabízí podstatně ekonomicky zajímavější řešení s využitím stávající infrastruktury a personálu rekručních pracovišť nejen pro vstup do rezortu, ale také pro důstojný outplacement pro již propuštěné vojáky.

Takový systém lze snadno realizovat na bázi třívrstvé organizační struktury. V základní vrstvě pomocí vyškolení stávajících pracovníků personálních pracovišť jednotlivých útvarů. Druhou vrstvou by pak tvořili personálně posílená a vyškolená rekruční centra vybavená kvalitním nástrojem informační podpory. Třetí vrstvu by představovala centrální řídicí a koordinační složka tvořená Agenturou personalistiky AČR s metodickou podporou Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany.

Rozsah a doba takové podpory by byla snadno koordinovatelná podle dostupnosti zdrojů a kapacitních možností systému. Vzhledem k nízké intenzitě stávající pomoci, která zabezpečuje pouze krátkodobou rekvalifikaci, nabízí tento systém větší míru adresnosti a individuálního zaměření na konkrétní potřeby konkrétního vojáka. Dále rozložením této podpory v čase, s dostatečným předstihem před vlastním propuštěním, ale také i po opuštění rezortu, lze vytvořit daleko účinnější pomoc většího rozsahu.

## 5.1 Základní vrstva – personální pracoviště útvarů

Základní vrstvou v této mozaice by bylo doškolení personalistů útvarů k poskytování základního servisu a nezbytných informací o možnostech asistenčních služeb odcházejícím vojákům. Splnění úlohy předání informace a kontaktu by nemělo být pro personální pracovníky příliš velkou zátěží, zvláště pokud je viditelný okamžitý efekt. Nejedná se však jen o to, personalista by měl být průvodcem vojáka od rozhodnutí o ukončení služebního poměru až po jeho faktické ukončení, a to ve spolupráci s psychologem, právním poradcem apod.

## 5.2 Nosná vrstva – rekruační pracoviště Agentury personalistiky AČR

Rezort obrany již má vybudovanou funkční infrastrukturu rekruačních pracovišť. Tato část rezortu je základní vstupní bránou do kariéry vojáka z povolání. Při investování minimálních finančních prostředků na informační a technologické zabezpečení, vyškolení personálu a případně jen drobné navýšení počtů personálu, je možné poměrně snadno a zcela efektivně přetvořit tento prvek na vstupně–výstupní bránu rezortu.

Systém založený na bázi rekruačních pracovišť jako vstupně–výstupních bran znázorňuje následující obrázek. Stávající či nový personál by byl vyškolen pro práci s odcházejícími vojáky, s civilními organizacemi a externími dodavateli odborných služeb kariérního a psychologického poradenství. Tvořil by tak propojovací prvek civilního a vojenského prostředí nejen v kontextu přírůstku vojáků z povolání, tedy rekrutování jedinců do armády, ale též úbytku vojáků z povolání, tedy profesní směřování vzdělaných, vycvičených a vychovaných jedinců, odcházejících z prostředí armády do civilního trhu práce.

Inspiraci lze hledat především v britském systému. Webový portál je rezort schopen zabezpečit za velice příznivých nákladů, ne-li vlastními silami v rámci rezortního informačního portálu [www.army.cz](http://www.army.cz), jak bylo již zmíněno v podkapitole 4.1. Tento krok je významný především k zajištění prvotního kontaktu a registrace vojáka, zprostředkování základních obecných informací a inzertní služby. S pomocí webového portálu by docházelo ke komunikaci s oběma stranami, tedy s vojáky z povolání, kterým se prokazatelně přiblížila doba skončení služebního poměru, a kteří souhlasili s poskytnutím služeb outplacementu, a s organizacemi s potenciálním zájmem o tyto vojáky a schopností nabídnout jim pracovní zařazení přiměřené jejich dosavadní odbornosti, získaným dovednostem a úrovni znalostí.

V každém z rekruačních pracovišť by docházelo také ke konzultacím nad tématem hledání zaměstnání a plánem jednotlivých kroků realizace služeb outplacementu, individuálně pro každého jedince. Vyškolení pracovníci rekruačních center mohou poskytovat individuální konzultace, školení k chování na trhu práce, mohou zprostředkovávat informace o zájmu zaměstnavatelů a koordinovat spolupráci s místními úřady práce. Vzhledem k dobrým teritoriálním vazbám a znalostem regionálních podmínek je tato infrastruktura ideální pro plnění tohoto poslání, neboť rekruační pracoviště jsou schopna porozumět potřebám a specifikům v rámci jednotlivých regionů. Nespornou výhodou je i jasný, transparentní a regionálně snadno dostupný kontakt se zaměstnavateli.



Prostým srovnáním lze snadno dojít k závěru, že poměrně snadným a nákladově přiměřeným způsobem by rezort měl být schopen zajistit deset kontaktních pracovišť (2 rekruční střediska a 8 jim podřízených rekručních pracovišť), což je srovnatelné s britským modelem devíti kontaktních center. Z toho lze dovozovat, že by nebylo nákladné zabezpečit alespoň základní asistenční servis obdobný britskému, pokud již lze využít existující infrastrukturu a nebude kladen takový nárok na požadovanou kapacitu.

### 5.3 Třetí vrstva – řídicí a koordinační

Významnou a nepřehlédnutelnou roli v celém projektu musí mít řídicí, koordinační a metodický centrální prvek. Zde se opět nabízí využití jednak již stávající řídicí a koordinační úlohy Agentury personalistiky AČR, které patří jednotlivá rekruční střediska, a metodické role Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany. Tento systém je již nyní efektivně fungující a doplněním dalšího procesu již nebude klást takové nároky, jako kdyby se musela celá infrastruktura vytvářet.

Nezanedbatelnou možností je zapojení dalších prvků rezortu, především k optimalizaci nákladů a zvýšení efektivity celého projektu. V rámci již organizovaných činností profesní přípravy nebo výcviku lze doplněním kapacity najít další možnosti odborné přípravy, která může být cílená na individuální potřeby odcházejících vojáků. K tomu lze využít i stávající nástroje informační podpory těchto procesů zabezpečované systémem ISSP (Informačním subsystémem o službě a personálu). Svě místo může snadno nalézt i právní a psychologická služba, stejně jako složky pečující o válečné veterány.

## ZÁVĚR

Kariéra jedince v dnešní společnosti není přímočará a v dnešní době ani celoživotní. Vojáci z povolání jsou typickým příkladem profesní skupiny, která po ukončení aktivní kariéry čelí celé řadě problémů. Výkon této profese je značně fyzicky i psychicky náročný a v případech účasti v zahraničních misích též vykonávaný v extrémních, životu nebezpečných podmínkách. V rámci péče o vojáky z povolání proto v příspěvku navrhujeme optimalizaci a zvýšení účinnosti komplexního systému služeb outplacementu, který by byl pro vojáky benefitem do jisté míry kompenzujícím jak náročnost aktivního výkonu služby, tak těžkosti vyplývající z jeho ukončení a v neposlední řadě i motivem pro vstup a službu v ozbrojených silách.

Systém profesní přípravy vojáka z povolání je propracovaný. Ať už v rámci studia na rezortních školách, nebo v rámci kariérních, odborných, specializovaných a jazykových kurzů, voják získává a neustále rozvíjí soubor svých znalostí a dovedností, z nichž mohou být mnohé uplatnitelné i v civilním sektoru. Přesto však nacházíme v systému jisté rezervy, a to zejména v pojetí rekvalifikačních kurzů a neexistence zpětné vazby po jejich absolvování. Zcela chybí též jakákoli poradenská činnost v oblasti orientace na trhu práce. Z analýzy současného stavu v podmínkách rezortu obrany můžeme

zodpovědět na otázku položenou v úvodu. **Rezort obrany neposkytuje vojákům odcházejícím z armády propracované služby outplacementu.**

Úkol rezortu obrany do budoucna tedy spatřujeme v nastavení outplacementu postaveného ať už na zprostředkovávání informací o vojákovi firmě či o firmě vojákovi, spoluprací s odborníky poskytujícími asistenci při přechodu na druhou kariéru či kombinací zmíněného. Možnou variantou realizace uvedených postupů by potom mohla být již zmíněná transformace rekruotačních středisek a pracovišť na vstupně-výstupní bránu rezortu. Při zachování stávající úrovně profesní přípravy personálu a při jejím doplnění o služby outplacementu, lze tento systém vyzdvihnout na zahraniční úroveň.

---

**Autoři:** ***Plk. gšt. Ing. Zdeněk Bednář**, narozen 1968, zahájil svoji vojenskou kariéru a VGJŽ Moravská Třebová. Během studia VVTŠ Liptovský Mikuláš, oboru mikroelektronika a laserová technika, se stal vojákem z povolání. Od roku 1991 absolvoval štábní funkce u jednotek AČR na různých stupních. Od roku 1996 se zabývá informačními systémy pro podporu personální práce. V roce 2007 působil jako náčelník J1 hlavního velitelství KFOR a v roce 2011 jako štábní specialista operačního centra operace Unified Protector. V letech 2009 až 2013 působil jako náčelník personálního odboru a specialista personální práce ve struktuře NATO. Od roku 2013 vede Odbor personálních informací Agentury personalistiky a v tomto roce byl jmenován do hodnosti plukovníka. Zabývá se především informačními systémy, analýzou a sběrem dat o personálu rezortu, statistikou, personálním managementem a řízením lidských zdrojů.*

***Ing. Kristýna Binková**, narozena 1991. V roce 2010 zahájila své studium na Univerzitě obrany v oboru ekonomika obrany státu, modulu ekonomika řízení lidských zdrojů. V roce 2015 absolvovala magisterský stupeň vzdělání a dále pokračuje v doktorském studijním programu. Předmětem její výzkumné činnosti je problematika začleňování znevýhodněných profesních skupin na trh práce. V minulosti se zabývala návaznou pracovní uplatnitelností profesionálních tanečniců baletu v České republice po ukončení aktivní kariéry v divadle, nyní vojáky z povolání a jejich tzv. druhou kariérou v civilním prostředí. V rámci svého působení na univerzitě se podílí na výuce makroekonomie a hospodářské politiky a obrany a absolvovala stáž na Národní univerzitě veřejných služeb v Budapešti. Kromě svého studia se věnuje personálnímu marketingu a v rámci projektu organizovaného Úřadem práce motivaci osob ve věku 50+ při hledání nového zaměstnání.*

---

**Jak citovat:** BEDNÁŘ, Zdeněk and KRISTÝNA BINKOVÁ, Outplacement v podmínkách rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (1), 22-39.

DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.01.022-039. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)