

Doc. RNDr. Ladislav Halberštát, CSc.,
plk. Ing. Vladan Holcner, Ph.D, mjr. Ing. Pavel Foltin, Ph.D.

Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové?

Článek je příspěvkem k diskuzi o systému přípravy vojenských profesionálů rezortu Ministerstva obrany. Naznačuje komplexní přístup k problematice v kontextu národních i mezinárodních souvislostí současného pojetí vojenského povolání, celoživotního učení a vzdělávání, i předpokládaného použití ozbrojených sil.

Úvod

Ve Vojenských rozhledech č. 3/2010 byl publikován jeden z možných přístupů k analýze struktury a vývoje vzdělanostní struktury důstojnického sboru Armády České republiky. Autoři tohoto příspěvku oceňují zásluhy vojenského školství na výrazném zvýšení počtu vysokoškolsky vzdělaných příslušníků AČR a diskutují relevantnost existence vojenského vysokého školství v podmínkách překotného kvantitativního rozvoje veřejného a soukromého českého vysokého školství. Jako hlavní nástroj pro analýzu vzdělanostní struktury autoři využívají personálních statistik rezortu obrany. Tyto statistické ukazatele je možné považovat za významné podklady pro manažerské rozhodovací procesy, je však nutné vnímat je v širších souvislostech. V opačném případě hrozí, že v honbě za zvyšováním významu kvantitativních ukazatelů zůstanou opomenuty kvalitativní stránky posuzovaných jevů. V případě zmiňovaného příspěvku jde především o pojetí širokého spektra vojenských povolání, zohlednění rozdílných požadavků na přípravu vojenského personálu, vzdělávací trendy v České republice i v zahraničí, včetně situace na našem pracovišti – Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany.

1. Pojetí vojenských povolání

Podmínky výkonu vojenských povolání, vojenské prostředí a vlastní dynamika jejich rozvoje doznala v posledním desetiletí výrazných změn. S přechodem na plně profesionalizovanou AČR vznikala nová vojenská povolání v hodnostním sboru mužstvo a poddůstojníci, jejichž obsahem jsou činnosti, které v konskripční armádě vykonávali vojáci základní služby. Se změnou poslání a struktury AČR se stala z tradičně celoživotních povolání v hodnostních sborech praporčků a důstojníků povolání vykonávaná na smluvně dohodnutou dobu. V současné době již převládá většina vojenských profesionálů po ukončení služby mění své vojenské povolání za povolání civilní, které bývá podobné jejich vojenskému povolání nebo má charakter zcela odlišný. V některých případech bývalí vojenští profesionálové využívají předchozího vzdělání a získané zkušenosti, jindy je očekává rekvalifikace a hendikep nováčka v zaměstnání vůči stejně starým, ale i mladším pracovníkům pohybujícím se v daném segmentu trhu práce.

Jeden ze způsobů rekrutace budoucích důstojníků AČR je jejich získávání z řad absolventů civilních škol nebo přímo na pracovním trhu. Personál je systematicky připravován na předurčeném vojenském povolání ve vojenských vzdělávacích a výcvikových zařízeních. Protože se většina vojenských profesionálů po skončení smluvně dohodnuté doby služby vrací na pracovní trh, ve všech zemích s profesionální armádou je považována uplatnitelnost bývalých vojáků při vstupu na pracovní trh za jeden z klíčových předpokladů úspěšnosti nábory do ozbrojených sil. Problémy s uplatnitelností bývalých vojáků, bez ohledu na hodnostní sbor, pak mohou působit jako bezpečnostní riziko. Nezaměstnaní bývalí vojenští profesionálové se schopnostmi koordinovaného použití síly a nezřídka znalostí bezpečnostně citlivých informací mohou být zajímaví pro skupiny organizovaného zločinu. Z hlediska profesních znalostí je možné se domnívat, že toto riziko je na stejné, ne-li vyšší úrovni než u ostatních služebních poměrů.

Jako předpoklad pro vytvoření vhodných podmínek budoucího uplatnění vojenských profesionálů na trhu práce po skončení smluvně dohodnuté doby služebního poměru i pro jejich účelnou přípravu na obě pracovní kariéry je nutná funkční analýza pracovních míst v rezortu Ministerstva obrany, odpovídající tzv. evropskému kvalifikačnímu rámci. Z tohoto integrovaného systému typových pozic (ISTP) lze racionálně odvodit kvalifikační požadavky na uchazeče o vojenskou službu již při náboru, obsah i formu vstupního a dalšího vzdělávání a jeho koncipování s ohledem na možnou využitelnost na civilním trhu práce po ukončení služebního poměru vojáka z povolání.

Hlavními cíli evropského kvalifikačního rámce (EQF – *European Qualification Framework*) pro celoživotní vzdělávání je podpořit mobilitu pracovní síly a zpřístupnit celoživotní vzdělávání širší veřejnosti. Členské státy Evropské unie měly přizpůsobit své národní kvalifikační rámce [1] EQF do roku 2010 a od roku 2012 má každá kvalifikace získaná na území EU obsahovat odkaz na EQF. V ČR se již od roku 2005 rozvíjí národní soustava kvalifikací. Rezort obrany se do tohoto procesu zapojil účastí svých zástupců v rámci individuálního projektu národních evropských sociálních fondů s názvem *Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání (Q-Ram)*, který je realizovaný na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

2. Požadavky na přípravu vojenského personálu

Systém přípravy personálu tzv. silových rezortů, tedy i rezortu obrany, je vždy odrazem vývoje mezinárodního bezpečnostního prostředí. Demokraticky zvolená politická reprezentace státu koncipuje trendy budoucího rozvoje a použití ozbrojených sil prostřednictvím členů vlády a obsazením vedoucích pozic vládních organizací a poradních orgánů. Protože systém přípravy vojenského personálu představuje dlouhodobý proces, jeho změny by měly vycházet z dlouhodobých a strategických koncepcí. Vhodným příkladem je koncepce dlouhodobého rozvoje AČR, která formuluje budoucí úkoly tak, aby je společnost vnímala jako přijatelnou integrální součást vlastní perspektivy dlouhodobého rozvoje, jež naplňuje cíle, potřeby a požadavky společnosti, nikoliv však jako separovanou elitní organizaci. V obdobném duchu je možné očekávat přínos připravované Bílé knihy rezortu obrany.

Při zohlednění dlouhodobého hlediska je třeba uplatňovat zásadu „komplexního přístupu“ všech účastníků, kteří se podílejí na civilně vojenské spolupráci (CIMIC – *Civil-Military Cooperation*) a na tvorbě bezpečnostního prostředí. CIMIC znamená kooperaci

systému na úrovni centrální politiky, regionální politiky, nevládních organizací a podnikatelských subjektů. V rámci Organizace Severoatlantické smlouvy a Evropské unie je postupně rozvíjena koordinace vzdělávání a výcviku vojáků podle potřeb s ohledem na potřeby budoucí. [2] Cílem je zvýšit integritu vojenských operací s potřebou spolupracovat s civilními aktéry, a to jak vládními, tak i nevládními organizacemi. Na základě skutečnosti, že vojenské operace jsou výsledkem politického dění a rozhodování, jsou v zahraničí do kurzů obranné politiky zařazováni především civilní představitelé státní správy a samosprávy (poslanci, radní a úředníci, řešící otázky obrany a bezpečnosti), představitelé nevládních organizací, participujících na humanitárních operacích a firem, kteří se účastní rekonstrukčních aktivit v krizových regionech.

V zahraničních operacích se předpokládá použití pouze nezbytného rozsahu vojenských aktivit a co největšího rozsahu aktivit civilních. V přípravě vojáků je kladen důraz na teoretickou připravenost všech kategorií vojáků, zejména s orientací na jejich „nevojenské vědomosti a dovednosti“, vztahující se především respektování historických, kulturních a náboženských hodnot, které jsou dominantní pro území, na kterém působí. Pro vysílání do zahraničí vojáci nemohou znát a uznávat jen hodnoty svých zemí. Musí být schopni pružně se přizpůsobit podmínkám zemí a zvykům lidí, na jejichž území operují.

Vizionářské a inovativní myšlení dnes přestává být vyhrazeno pracovníkům vrcholového řízení. K dosažení úspěchů a udržení prosperity organizací se stává nutností jeho pochopení a uplatňování na všech stupních organizační struktury. Platí to jak ve firmách, které se zabývají výrobou, službami i obchodem, ve státní správě, tak v ozbrojených silách, kde se velitelé malých jednotek dostávají stále častěji do situací, v nichž musí nezřídka na základě analýzy neúplných informací samostatně, rychle a správně rozhodovat. Voják-profesionál se dostává při vojenských i nevojenských operacích stále více do situací, ve kterých působí v nestandardních situacích, kdy není možné aplikovat předchozí znalosti a zkušenosti. Vojenský dril a standardní operační postupy je nutné využívat v takovýchto podmínkách jako primární podklady pro uchopení příležitosti účinného dosažení stanovených cílů operace. Toho je schopen pouze vzdělaný člověk, který zná širší souvislosti řešených problémů, je schopen rychle a správně reflektovat skutečnost, neustále se učit a své znalosti a vědomosti účinně předávat svým podřízeným. Nenahraditelnou přípravou pro tyto situace je vojenské vysokoškolské vzdělávání manažerského směru poskytované důstojníkům a postupně i praporčíkům ve velitelských a štábních funkcích. Tomuto trendu odpovídají i rezortní normativní akty. Například Vyhláška Ministerstva obrany č. 221/2007 Sb. ze dne 14. srpna 2007 stanovuje kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání a vymezuje kvalifikační předpoklad praporčíků pro výkon služby se stanovenou hodnotou štábní praporčík na úrovni vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu.

Profesionální voják armády demokratického státu se širším společenskovešedním přehledem musí ovládat základy historie a historických kontur současných krizových stavů. S ohledem na působení ozbrojených sil v krizových regionech a nutnosti spolupráce s místními vládními a privátními subjekty, nepostradatelnými se rovněž stávají znalosti z oborů politologie, psychologie, sociologie a dalších společenských věd. Pouze širší společenskovešední přehled poskytuje dostatečný vědomostní základ budoucím velitelům, bez něhož nejsou schopni samostatně zaujímat stanoviska k měnícím se jevům ve společnosti. Důstojník navíc musí znát základy pedagogiky (andragogiky),

managementu a organizačního chování, aby byl schopen řídit vojenský výcvik a účinně působit a ovlivňovat podřízené směrem ke splnění stanovených cílů organizace. Vlivem neustálého snižování výdajů na obranu dochází ve všech zemích ke snižování počtu příslušníků ozbrojených sil a jsou hledány efektivnější formy a metody přípravy vojenského i civilního personálu. Překotný rozvoj komunikačních technologií vede ve vojenském vzdělávání i výcviku k výraznému rozšiřování distančního vzdělávání, simulačních a trenažérových technologií. Rostoucí význam mají distanční formy získávání vědomostí s využitím e-learningu, videokonferencí, elektronických knihoven a dalších vymožeností dynamicky se rozvíjejících informačních technologií. K tomu je nutné soustředit přípravu studijních opor, převádět odbornou literaturu a rezortní dokumenty do elektronické podoby. Pro osvojování dovedností budou využívány aktivní formy a metody – cvičení a semináře, didaktické hry, simulační technologie. Skutečností však zůstává, že moderní didaktické trendy nemohou zcela nahradit sílu diskuze a schopnost efektivní argumentace, kterých je možné dosáhnout pouze přímou osobní účastí na zaměstnáních vedených skutečnými odborníky, zkušenými pedagogy. Pouze tak je možné sdílet společné vnímání hodnot, které je od budoucích velitelů očekáváno a společností požadováno.

Výraznému zefektivnění vojenského vzdělávání a výcviku může pomoci aplikace stakeholderského přístupu k hodnocení vzdělávání a výcviku, systematické měření jeho účinnosti, např. využitím čtyřstupňového modelu hodnocení vzdělávání a výcviku Donalda L. Kirkpatricka, měření návratnosti prostředků na vzdělávání a výcvik podle Jacka J. Phillipse.

Příprava vojenského personálu vyžaduje neustálou aktualizaci a zařazování poznatků příslušníků AČR a ozbrojených sil dalších zemí NATO. To souvisí s vytěžováním poznatků z procesu Lessons Learned, zpráv ze služebních cest i se zařazením výuky ve vojenské škole jako součásti kariéry vyšších velitelů (např. po návratu z misí). Součástí kariéry nejúspěšnějších vojevůdců v historii bylo působení na vojenských akademiích a univerzitách nebo výcvikových střediscích (např. Helmuth Carl Bernhard von Moltke, Ferdinand Foch, John Pershing, Isoroku Jamamoto, Bernard Montgomery, Dwight D. Eisenhower, Erwin Rommel, Michail Tučačevskij). Kariérní řád AČR s tímto prvkem ke škodě věci nepočítá, což má dva nepříznivé důsledky: limitované možnosti aktualizace obsahu předmětů vojenského managementu a taktiky v přípravě vojenských profesionálů a nezřídka zkreslený pohled vrcholových představitelů armády na činnost vojenských vzdělávacích institucí, kterou znají většinou pouze z dřívějšího pohledu studenta nebo účastníka kariérových kurzů. Alarmujícím by však byl trend vedoucí ke snižování zájmu o současný systém, nepřijímání spoluzodpovědnosti za přípravu personálu v jednotlivých vojenských odbornostech, dlouhodobou perspektivní udržitelnost a dynamickou stabilitu systému přípravy vzdělávání ze strategické úrovně. Systém přípravy personálu by se tak stal druhořadým, přednost by dostávaly aktuální úkoly a problémy, a to nejcennější, co každá organizace má, tj. personál a jeho příprava by zůstalo stranou. Skutečností je, že vzdělávání personálu samo osobě nebývá považováno za akutní problém, neboť důsledky dnešních rozhodnutí, popř. nečinnosti, se projevují až s časovým odstupem, odpovídajícím délece jednotlivým vzdělávacím cyklům. [3]

Při vzdělávání lidí v období globalizace je nezbytné vzít v úvahu projevy protichůdných trendů, tj. nutnost využívání soustavy plánovacích cyklů, které umožní

připravit, realizovat a vyhodnotit změny vzdělávacího systému a současně pružně reagovat na změny prostředí a na neustále se zrychlující nárůst informací. Prvnímu trendu odpovídá plánování vzdělávání – dlouhodobé (strategické vize na období deseti let), střednědobé (koncepce na období pěti let) a krátkodobé (roční realizační plány). Druhému trendu odpovídá zaměření obsahu vzdělávání na všeobecné, dlouhodobě platné vědomosti, dovednosti a klíčové kompetence (komunikativní, personální, sociální, samostatné řešení pracovních i mimopracovních problémů, využívání informačních a komunikačních technologií, efektivní práce s informacemi a kompetence k pracovnímu uplatnění) a uplatňování celoživotního učení jako řídicího principu vzdělávání.

3. Vzdělávací trendy v České republice a v zahraničí

Jsou-li ozbrojené síly součástí společnosti, vojenské školství je součástí české vzdělávací soustavy. Česká republika je členským státem EU a NATO, vzdělávací soustava v ČR musí být kompatibilní s trendy přípravy personálu v členských zemích těchto organizací. Proto byla schválena vládou ČR usnesením č. 761 ze dne 11. července 2007 *Strategie celoživotního učení České republiky*. Dokument hodnotí stav celoživotního učení a obsahuje návrhy, jak je rozvíjet a podporovat. Strategie celoživotního učení ČR je východiskem pro ostatní průřezové a dílčí koncepce a politiky v této oblasti. Dne 5. ledna 2009 schválila vláda usnesením č. 8 *Implementační plán Strategie celoživotního učení*, kterým byla *Strategie celoživotního učení ČR* doplněna o prováděcí opatření, kterými budou naplňovány její cíle v období 2009-2015.

K hlavním strategickým směrům celoživotního učení v ČR patří uznávání, přístupnost, vytvoření otevřeného prostoru pro celoživotní učení včetně uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení. Dosud bylo uznáváno a certifikováno celostátně platnými doklady pouze formální školní vzdělávání. [4] Identifikovány a uznávány by měly být všechny typy vzdělávání a učení počínaje běžnou školní výukou, až po získávání zkušenosti v rodinách, komunitách nebo na pracovišti, a to na základě výsledků tohoto vzdělávání. Rozvoj terciárního vzdělávání, které se stává základem pro odborné vzdělávání v diverzifikovaných studijních programech i pro další vzdělávání dospělých. Jedná se o posílení nabídky bakalářských studijních programů, zaměřených do praxe a schopných přizpůsobovat se měnícím se potřebám zaměstnavatelů i kvalitních forem vzdělávání, alternativních k prezenčnímu studiu, které umožní dospělým studovat při plné ekonomické, společenské i rodinné aktivitě (včetně vzdělávacích zařízení typu „distanční univerzity“).

Kompletace systému dalšího vzdělávání vyžaduje přípravu a realizaci sedmi okruhů opatření. První okruh je zaměřený na uznávání výsledků vzdělávání, k čemuž slouží podpora předpokladů pro uvedení zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání do praxe a zajištění průchodnosti mezi dalším a počátečním vzděláváním, získáváním a uznáváním kreditů. Druhý okruh je zaměřený na rovnost příležitostí ke vzdělávání: obsahuje opatření pro nabídku dalšího vzdělávání znevýhodněným skupinám (zejména nezaměstnaným) a opatření pro stimulaci poptávky (podporu výzkumu a vývoje metodologie a technologie dalšího vzdělávání, vznik a realizaci programů zaměřených na znevýhodněné skupiny klientů, na zkvalitnění a individualizaci nabídky vzdělávání pro uchazeče a zájemce o zaměstnání podle jejich potřeb, zajištění jeho dostupnosti a podporných služeb). Cílem těchto opatření je zvýšit vzdělanost zaměstnanců

podniků tak, aby posilovala konkurenceschopnost podniků a profesní flexibilitu jejich zaměstnanců. Třetí okruh je zaměřený na **rozvoj funkční gramotnosti** – na podporu získávání a rozvoje klíčových dovedností v oblastech, které dospělí nemohli rozvíjet v minulém vzdělávacím systému, jako ICT, reorientace jazykové průpravy i podpora zájmového a občanského vzdělávání. Čtvrtý okruh je zaměřený na soulad nabídky vzdělávacích příležitostí s potřebami sociálně ekonomického a environmentálního rozvoje, tj. na monitorování a předpovídání střednědobých a dlouhodobých kvalifikačních trendů, sledování uplatnění absolventů vzdělávacích aktivit a spolupráci všech součástí trhu práce. Pátý okruh stimuluje poptávku po celoživotním učení; přináší opatření na odstraňování bariér v přístupu ke vzdělávání na straně jeho účastníků i zaměstnavatelů (rozvoj poradenských služeb a jejich dostupnost, zavádění podnikových systémů rozvoje lidských zdrojů a finanční i organizační podpora podnikům při rozšiřování nebo restrukturalizaci výroby a jejich kooperace s úřady práce). Šestý okruh je zaměřený na kvalitu vzdělávacích příležitostí vytvářením systémů externího hodnocení kvality, certifikací lektorů a akreditací vzdělávacích programů a sedmý okruh na rozvoj informačních poradenských služeb o vzdělávací nabídce, vzdělavatelích a o podmínkách účasti v celoživotním vzdělávání.

Za splnění opatření na podporu strategických záměrů celoživotního učení odpovídají pověřená ministerstva (MŠMT, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo financí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo pro místní rozvoj). Ministerstvo obrany není zahrnuto mezi garanty celoživotního učení, ačkoliv převážným obsahem jeho činnosti je celoživotní příprava vojenského personálu.

4. Příprava personálu rezortu MO na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany

V poslední době se lze stále častěji setkat s názory, že stávající kapacita českých vysokých škol umožňuje rekrutovat budoucí důstojníky AČR. Tento přístup se prolíná i názory publikovanými např. ve Vojenských rozhledech 3/2010, které vycházejí z kvantitativního rozboru rozšiřující se kapacity veřejných a soukromých vysokých škol, méně se zaměřují na kvalitativní rozbor, tedy na účelnost takového případného kroku, jinými slovy na kvalitu poskytnutého vzdělání. Kvalitou zde rozumíme vhodnost k danému účelu, tj. do jaké míry znalosti a dovednosti absolventů – budoucích důstojníků, popř. praporčíků AČR odpovídají požadavkům jejich první kariéry, tedy každodenní praxe armádních útvarů a zařízení. Zcela stranou tak zůstává základní otázka, jaké jsou požadavky na jednotlivce, kteří budou působit na systemizovaných místech AČR.

Vojenské vysoké školství prošlo zásadní transformací v roce 2004, kdy byla sloučením tří původně samostatných vysokých vojenských škol vytvořena Univerzita obrany a došlo k přestěhování Fakulty ekonomiky a managementu ze Vyškova do Brna. Tato transformace a redislokace logicky ovlivnila mj. zájem o studium v nabízených studijních programech. Zřejmě nejsilněji je tento dopad patrný v případě právě redislokované Fakulty ekonomiky a managementu (tab. 1 na str. 66).

Z tab. 1 je zřejmé, že v letech 2003 až 2005 klesal zájem o studium na Fakultě ekonomiky a managementu. K obratu došlo v roce 2007, kdy se fakulta již etablovala

Tab. 1: Zájem o studium ve studijních programech na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany a jejich předchůdců v letech 2003 až 2010.

Rok konání přijímacího řízení	2003 (VVŠPV Vyškov)	2004 (VVŠPV Vyškov)	2005 (FEM UO Brno)	2006 (FEM UO Brno)	2007 (FEM UO Brno)	2008 (FEM UO Brno)	2009 (FEM UO Brno)	2010 (FEM UO Brno)
Počet podaných přihlášek	826	564	515	752	846	682	1069	1476
Počet účastníků přijímací zkoušky	–	429	435	645	654	656	1064	1120
Počet přijatých uchazečů o studium	305	151	257	286	393	484	518	633

Pramen: Zpráva o přijímacím řízení na Fakultu ekonomiky managementu Univerzity obrany do akademického roku 2010/2011. Výroční zprávy o činnosti Fakulty ekonomiky managementu Univerzity obrany za léta 2004 až 2009. Výroční zprávy o činnosti Vysoké vojenské školy pozemního vojska za léta 2003 a 2004.

v nové struktuře Univerzity obrany a vešla do obecného povědomí studijních poradců na středních školách i studentů středních škol a jejich rodičů. Snížení počtu podaných přihlášek v roce 2008 bylo vykompenzováno zvýšením procenta přihlášených, kteří se zúčastnili přijímacího řízení. Přijímací zkoušky tak v roce 2008 absolvoval přibližně stejný počet uchazečů o studium jako v roce 2007. Skoková zvýšení zájmu o studium na této fakultě v letech 2009 a 2010 lze do určité míry přičíst důsledkům hospodářské recese. Zhoršená výkonnost ekonomiky však není jedinou příčinou tohoto stavu, neboť v tabulce č. 1 prezentovaná data zahrnují přijímací řízení do vojenského i civilního studia. Podívejme se blíže na zájem o prezenční bakalářské studium, a to v rozdělení na zájemce o studium vojenské a civilní (viz tab. 2).

Tab. 2: Zájem o prezenční bakalářské studium na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany a jejich předchůdců v letech 2009 a 2010.

Bakalářské prezenční studium	2009		2010	
	Počet přihlášek	Počet přijatých	Počet přihlášek	Počet přijatých
vojenské	436	144	690	139
civilní	300	119	355	195

Pramen: Zprávy o přijímacím řízení na Fakultu ekonomiky managementu Univerzity obrany do akademického roku 2010/2011 a akademického roku 2009/2010.

Obdobně jako u vojenského studia, došlo v roce 2010 ke skokovému zvýšení zájmu o civilní prezenční studium. Zatímco se počet uchazečů o vojenské studium oproti roku 2009 zvýšil o 58 procent, u civilního studia došlo za stejné období ke zvýšení o 18 procent. Rozdíl mezi těmi dvěma nárůsty, tj. 40 procent, lze mj. přiřadit i zvýšenému zájmu o vojenské studium motivovanému dopady hospodářské recese.

Nárůst zájmu o studium na fakultě očištěný o nárůst pravděpodobně spojený s ekonomickými motivy lze vedle zintenzivnění marketingové aktivity Univerzity obrany přičíst hned několika příčinám. Fakulta se v roce 2008 aktivně zapojila do evropské sítě mezinárodních akademických mobilit v rámci programu Erasmus. Ve vztahu k vojenskému

i civilnímu studiu fakulta nabízí řadu studijních specializací (modulů), které nejsou nabízeny v civilu (vojenské velitelské moduly v rámci studijního oboru vojenský management), moduly oboru bezpečnostní management pro podporu bezpečnostních struktur ČR nebo poptávka po nich převyšuje existující nabídku veřejných a soukromých vysokých škol (např. řízení lidských zdrojů, logistika, ochrana obyvatelstva aj.). Fakulta je jedinečnou spojením vojenského vysokoškolského manažersko-ekonomického a odborného studia.

Vzdělanostní struktura nižších důstojníků prezentovaná v rámci zmíněného článku ve VR 3/2010 odráží úroveň názorů v české společnosti, kdy za úplné vysokoškolské vzdělání bylo považováno absolutorium magisterského studia. Nepřijetí bakalářského studia jako úplného vysokoškolského studia je obecným jevem nejen v ČR, nýbrž napříč jednotlivými zeměmi EU. Z tohoto důvodu zcela selhávala dřívější povinnost pro absolventa bakalářského studia odejít k útvarům a následně, až na základě doporučení velitele, pokračovat v navazujícím magisterském studiu. Absolventi, s vědomím odchodu k útvarům, již před ukončením svého studia nezřídka vykonávali přijímací řízení na magisterské studium, a to zpravidla na veřejných či soukromých vysokých školách v místě trvalého bydliště nebo v místě budoucího nástupu k útvaru. To vedlo k tomu, že vojáci z povolání studovali obory, které ne vždy bylo možné považovat za oborově prospěšné pro rezort obrany, a to přes to, že byli ochotni studovat ve svém volném čase bez nároků na úlevy ve službě.

Výzkum provedený v prvním pololetí roku 2010 katedrou řízení lidských zdrojů Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany o přípravě vojenských profesionálů na úspěšný výkon jejich profesních rolí mezi vrcholovými manažery AČR přinesl názory významné skupiny osob, které se úspěšně prosadily ve velitelských a štábních pozicích na nejvyšší úrovni. Ve svých odpovědích reflektovaly svou počáteční a další přípravu, vyjádřily názory na připravenost svých podřízených – absolventů vojenských škol v nedávné době, zaujímaly stanovisko k současnému systému přípravy vojenských profesionálů a k možnostem zvýšení její efektivity. Jejich názory přinášejí cenné podněty pro koncipování systému přípravy vojenských profesionálů a jsou inspirací následujících doporučení, která jsou orientována o oblasti řízení lidských zdrojů Ministerstva obrany, činnosti vzdělávacích a výcvikových institucí a řízení přípravy vojenských profesionálů.

4.1 K řízení lidských zdrojů rezortu Ministerstva obrany

Základem pro stanovení systému přípravy personálu je vytvoření standardizovaných požadavků na kvalitu i množství potřebného personálu. To je možné zajistit prostřednictvím typových pozic vojenských povolání (včetně vymezení potřebných kompetencí) a vzorových kariér velitelských, štábních a specialistů. Na základě vymezení kompetencí důstojníků a generálů vytvářet studijní programy příslušných kurzů, posílit požadavky na volní úsilí účastníků kurzů, zvýšit kvalitu i náročnost kurzů. Pro většinu kurzů dalšího vzdělávání zvolit kombinovanou formu studia.

Zvýšit odpovědnost správců odborností za obsah přípravy vojáků a personální plánování a do kariéry vyšších důstojníků zařadit dvou až tříleté působení na učitelských a velitelských pozicích vojenských škol a výcvikových zařízení. Výběr důstojníků organizovat na zjištění nejen zdravotních, fyzických, vzdělanostních a bezpečnostních předpokladů, ale i podle zájmu o budoucí vojenské povolání, osobnostních předpokladů pro jeho zdárné vykonávání a předpokladů pro vedení lidí.

4.2 K činnosti vzdělávacích a výcvikových institucí

Přípravu budoucích důstojníků výrazně zaměřovat na motivaci pro vojenské povolání, rozvíjet a obohacovat současnou praxi vzdělávacích a výcvikových institucí. Využívat všechny možnosti k vytváření vztahu k AČR a k budoucí kariéře důstojníka formou přitažlivých aktivit v rámci školního praporu, stáží, praxí ve vojenských útvarech a zařízeních. Za významnou složku přípravy budoucích důstojníků považovat výchovu k vlastenectví, demokracii, vojenským tradicím, ke kázni a odvaze, odpovědnosti, rozhodnosti, vojenskému vystupování, důslednosti, sounáležitosti, kolektivismu, k účtě mezi sebou, k uniformě a hodnosti. Posílit výuku vojenské historie a politologie. Vést budoucí důstojníky formou přitažlivých vzorů – úspěšných důstojníků AČR. Do kariéry důstojníků zařadit dvou až tříleté působení ve vojenských školách a výcvikových zařízeních. Část učitelských míst a všechna nepedagogická vojenská místa obsazovat rotačním způsobem, aby byl zajištěn stálý přísun zkušeností z praxe do přípravy budoucích důstojníků.

Do přípravy budoucích důstojníků zařadit výcvik na treňažerech a simulátorech, které jsou běžně používány ve výcviku vojáků. Vytvořit podmínky pro práci na těchto zařízeních ve výuce i v přípravě účastníků vzdělávání a výcviku v jejich volném čase. Zvýšit vojenskou náročnost a přístup k studentům, důslednější vyžadování vojenské kázně a pořádku a to jak velitelským tak i pedagogickým sborem školy, věnovat patřičnou pozornost výchově občana v uniformě. Posílit přípravu v oblasti velení a řízení lidí. Zvýšit kvalitu i rozsah výuky psychologie, pedagogiky, sociologie a manažerských dovedností (například zavedením předmětu organizační chování). Zvládání měkkých (soft) dovedností je základem pro každého důstojníka. Komunikační a prezentační schopnosti, dovednost jednat s lidmi, schopnost zvládat konflikty, zaměřit se na teamovou spolupráci nebo time management, včetně schopnosti sebeřízení, je alfou a omegou na všech stupních velení. Tyto dovednosti by měly být dále rozvíjeny i v další přípravě na vojenskou kariéru. Vždyť každý z důstojníků jedná s lidmi, popřípadě vede určité typy vojenských nebo odborných příprav.

Univerzitu obrany rozvíjet jako státní školu, zaměřenou na vojenský a bezpečnostní management, která je schopna výuky, vědecké práce a poradenské činnosti na excellentní úrovni. Připravovat studenty prezenčního i kombinovaného studia na vybraná vojenská povolání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech i v programech celoživotního vzdělávání, v českém i v anglickém jazyce. Připravovat studenty prezenčního i kombinovaného studia na vybraná povolání ve státní správě i v soukromém sektoru v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech i v programech celoživotního vzdělávání. Zvyšovat počet zahraničních studentů, a tím zlepšit renomé školy v zahraničí, získávat smluvní kvalitní lektory, zvyšovat počet přednášecích z praxe od útvarů. Připravovat civilní studenty jako doklad kvality výuky a vyučujících, jako budoucí vlivovou a marketingovou podporu a jako prostředek demokratické civilní kontroly ozbrojených sil.

Soustředit se na kvalitní učitelský sbor. Vyučující – vojáci i občanští zaměstnanci – musí mít přehled o aktuální činnosti AČR, o reálné situaci u útvarů a zařízení rezortu MO. Soustavně ověřovat uplatnění absolventů v AČR a na trhu práce, využívat jejich podněty a připomínky ke zkvalitňování studijních programů i organizace výuky, výzkumu a výchovy na univerzitě. Účelně spolupracovat s VeV-VA Vyškov v přípravě a realizaci důstojnických kurzů pro absolventy civilních vysokých škol, v přípravě stáží

a praxí studentů Univerzity obrany, při využívání Centra simulačních a trenážerových technologií VeV-VA Vyškov studenti Univerzity obrany. Spolupracovat co nejvíce s velitelskou strukturou AČR a s vojenskými útvary (implementovat praxi do výuky), organizovat stáže u útvarů.

4.3 K řízení přípravy vojenských profesionálů

Sjednotit organizaci a řízení přípravy vojáků pro racionální činnost vojenských škol a výcvikových zařízení. Schválit a dlouhodobě zakotvit koncepci rozvoje AČR, personální strategii a politiky tak, aby z nich mohlo vojenské školství vycházet a přijímat ke studiu v jednotlivých odborech takový počet posluchačů, jaký bude potřeba. Vytvářet legislativní předpoklady pro rozvoj Univerzity obrany jako státní školy, zaměřenou na vojenský a bezpečnostní management, která je schopna výuky, vědecké práce a poradenské činnosti na excelentní úrovni. Důsledně analyzovat informace ze zahraničních služebních a pracovních cest do vojenských škol a výcvikových zařízení a zprávy účastníků zahraničních vzdělávacích a výcvikových aktivit a uplatňovat je ve vojenských školách a výcvikových zařízeních. Zavést systematické hodnocení kvality vojenského vzdělávání a výcviku, stanovit kritéria úspěšnosti, zjišťovat počty účastníků, které je dosáhnou, hodnotit vynaložený čas i náklady. Při hodnocení uplatňovat stakeholder-ský přístup. Zabezpečit maximální jazykovou přípravu – přehodnotit způsob přípravy na zkoušky STANAG (procento úspěšných je velice nízké a nemůže to být pouze vina účastníků jazykových kurzů).

Závěr

Existuje zájem o studium na Univerzitě obrany v manažerských studijních oborech, který je prokazatelný růstem počtu uchazečů o studium na její Fakultě ekonomiky a managementu. Tento zájem umožňuje změnit přístup k přijímání studentů vojenského studia. Vedle současného testování jazykových vědomostí uchazečů znalostí a jejich fyzických předpokladů bude účelné připravit a zavést testování osobnostních předpokladů a jejich zájmu o vojenské povolání, jejich hodnotového žebříčku a charakterových vlastností, předpokladů pro vedení lidí (velitelský vs. štábní typ apod.). Nový přístup k výběru uchazečů vytvoří nejen předpoklady pro vyšší úspěšnost při vysokoškolském studiu a profesní přípravě odpovídající zvolené vojenské specializaci, ale i pro vyšší úspěšnost absolventů v průběhu jejich vojenské kariéry.

Na základě popisu vojenských typových pozic a návazné modifikaci profilů absolventů, pravidelných průzkumů u vrcholových funkcionářů AČR i u absolventů a jejich přímých nadřízených je možné vytvořit mechanismus kontinuálního zkvalitňování studijních programů tak, aby co nejlépe připravovaly budoucí důstojníky, popř. praporčíky na první kariéru při zachování obecného jádra kurikula otevírajícího cestu na civilní trh práce po ukončení vojenské služby.

Při splnění uvedených předpokladů bude vysoká vojenská škola sehrávat úlohu garanta účelné a kvalitní přípravy budoucích vojenských profesionálů. Zároveň bude garantovat interakci s evropskou sítí vojenských škol a zajišťovat rekrutaci jednotlivců, jejichž schopnosti a osobnostní profil budou naplňovat požadavky kladené na úspěšné vojenské profesionály, a to ještě ve věku (19 let), kdy stále částečně lze formovat vývoj jejich osobnosti.

Poznámky k textu

- [1] Národní rámec kvalifikací (National Qualification Framework): nástroj pro klasifikaci kvalifikací na základě souboru kritérií pro určité úrovně dosaženého vzdělání; cílem je integrovat a koordinovat národní dílčí soustavy kvalifikací a zlepšovat transparentnost, dostupnost, rozvoj a kvalitu kvalifikací ve vztahu k pracovnímu trhu a občanské společnosti. BROŽ, I. *Manažeři války*. Praha: Epoque, 2003. ISBN 80-86328-31-7.
- [2] Např. mezinárodní projekt členských států Evropské unie Military Erasmus, aktivity European Security and Defence College (ESDC) aj.
- [3] V případě tříletého bakalářského studijního programu je nezbytné v souladu s platnou legislativou kalkulovat rovněž s obdobím od vyhlášení požadavků rezortu obrany na vzdělávání v následujícím akademickém roce, s obdobím stanoveným pro vykonání přijímacího řízení a povolávacího procesu a následnou základní přípravou. Tedy od stanovení prvotní objednávky rezortu obrany po úspěšné absolutorium tříletého bakalářského studia je nezbytné počítat minimálně s obdobím čtyř let.
- [41] Také absolventi rekvalifikačních programů, které jsou akreditovány MŠMT nebo MZD nebo na základě zvláštních předpisů, získávají osvědčení s celostátní platností (§ 18 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Literatura:

- BROŽ, Ivan. *Manažeři války*. 2. vyd., Praha: Epoque, 2003. ISBN 80-86328-31-7.
- KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994, ISBN 80-7178-463-X.
- PHILLIPS, Jack. J. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. 2. vyd. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0750676019.
- ZŮNA, J., PERNICA, B. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3. s. 72-83. ISBN 1210-3292.
- Evropský rámec kvalifikací (EQF) pro celoživotní učení*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, červen 2005, http://www.kvalita1.nuov.cz/data/721_EQF_1_verze.pdf;
- Zástupci evropských vojenských univerzit v Brně*, <http://www.vabo.cz/novinky.aspx?id=2190>.
- Historie a vývoj vysokého školství*, <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3314-10>.
- Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2007, ISBN 978-80-254-2218-2.

Krise a konflikty za hranicemi NATO mohou představovat přímou hrozbu bezpečnosti území a obyvatelstva Aliance. NATO se proto bude angažovat tam, kde to bude nutné a kdykoli to bude zapotřebí při prevenci krizí, při zvládnutí krizí, při stabilizaci situace po konfliktech a při podpoře rekonstrukce. Zkušenosti z operací NATO – především v Afghánistánu a na západním Balkánu – jasně ukazují, že pro efektivní krizový management je zapotřebí komplexní politický, civilní a vojenský přístup. Aliance se bude aktivně angažovat společně s dalšími mezinárodními aktéry před, během a po krizích tak, aby podporovala spolupráci při analýze, plánování a uskutečňování aktivit v prostoru působení za účelem maximalizování koherence a efektivity společného mezinárodního úsilí.

Nejlepším způsobem zvládnutí konfliktů je jejich prevence. NATO bude neustále monitorovat a analyzovat mezinárodní situaci za účelem předvídání krizí a tam, kde to bude vhodné, přijímat aktivní preventivní kroky, aby se krize nerozvinuly do větších konfliktů.

**Z dokumentu „Aktivní angažovanost, moderní obrana:
Strategická koncepce obrany a bezpečnosti členů Organizace
Severoatlantické smlouvy přijatá hlavami států a vlád v Lisabonu“,
19. Nov. 2010,
http://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_68580.htm / red.**