

Profesor PhDr. Miroslav Krč, CSc.

Je ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů nutné?

**NÁZORY
POLEMIKA**

Kvalita i výkonnost vzdělávacího systému, a především míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu všech svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje společnosti i ekonomiky. Základním předpokladem úspěchu v zostrújící se hospodářské soutěži se stala vysoká úroveň znalostí, tedy úroveň výzkumu a rychlost uplatnění jeho výsledků ve stálých inovacích. Přechod ke znalostní společnosti znamená proměnu stejně zásadní, jako byla kdysi industrializace, ale navíc mnohem rychlejší a univerzálnější. Úroveň vzdělání a využití celého potenciálu společnosti jsou však nejen podmínkou ekonomického růstu, zlepšených možností zaměstnanosti a společenské i individuální prosperity, ale jsou nezbytné i pro dosažení demokratické společnosti s vysokým stupněm soudržnosti.

1. Úvod

Změna charakteru světového hospodářství vedla k ústupu od důležitosti armád vytvořených výhradně pro ochranu zemí. Mírové operace ukazují, že kromě vojenských schopností – bojovat – vojáci potřebují řadu dalších dovedností, aby mohli obsáhnout široké spektrum namáhavých a náročných rolí. Voják-profesionál dnes nevystačí jen s přirozenou inteligencí, zvláště ne v situacích, kdy je nucen vstupovat do konfliktů spíše sociálně politické než čistě vojenské povahy a přijímat rozhodnutí a řešení, která souvisejí s omezenými finančními zdroji. Toto není nový stav. Tak tomu bylo přece vždy. Velitelé za třicetileté války byli povinni například své vojáky zabezpečovat dokonce z místních zdrojů. Velitelé nevěleli pouze na základě intuice. Dávno před vznikem „znalostní“ společnosti, v antice a ve středověku museli být vzděláni v matematice a v geometrii, aby uměli používat obléhacích strojů, v balistice apod. jak o tom píše zakladatel klasické ekonomie Adam Smith „Ale poněvadž řemeslo válečné je jistě řemeslem vůbec nejušlechtilějším, stává se s rozvojem zdokonalování nutně i jedním z řemesel nejsložitějších. Stav mechaniky, jakož i jiných věd, s nimiž souvisí, určuje stupeň dokonalosti, již může v té které době dosáhnout.“ (Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Praha 2001, s. 620)

V přípravě vojenských profesionálů je nutné přizpůsobit systém vzdělávání budoucím kvalitativním a kvantitativním požadavkům rezortu obrany při respektování maximální efektivity vynaložených prostředků a respektováním složitosti trhu práce. Jestliže dříve požadavek ekonomického vzdělání pro vojenského profesionála vzešel na základě politické objednávky z důvodu zajištění jeho budoucí druhé kariéry, pak dnes potřebnost a nutnost ekonomického vzdělání vojenského profesionála je spíše odrazem současné ekonomické situace, která se stále citelněji projevuje i v rezortu obrany a armády. V širších souvislostech nemůže obstát zúžené chápání vojáka jako čistého bojovníka, ale je nutné na něj nahlížet i jako na skutečného manažera, který nemůže v současných podmínkách naplňovat svou funkci bez dostatečného humanitního a ekonomického

vzdělání. Potřeba vojáka být ekonomicky vzdělán, netýká se pouze vojáka, ale také politika, který zajišťuje zdroje pro existenci ozbrojených sil v tom rozsahu, který současná bezpečnostní situace, případně hrozby, jež nese, vyžaduje k úspěšné obraně zájmů státu a jeho společnosti. Pro vojáka zůstává úkol efektivní alokace zdrojů v obraně a pro politika zůstává úkol efektivní alokace zdrojů do obrany.

Z ekonomické teorie vyplývá, při nedostatku zdrojů, možným způsobem uspokojování potřeb jednotlivců i celé společnosti racionální hospodaření s omezenými zdroji. Zde musíme uvést, že nikdy ještě v dějinách neexistovala situace, že by zdrojů byl takový dostatek, aby nebylo nezbytné s nimi šetřit. Objektívni požadavek na uplatňování racionálního způsobu užití zdrojů se plně vztahuje i na hospodaření se zdroji v podmínkách rezortu obrany, které by mělo směřovat k optimální alokaci zdrojů v rámci jednotlivých útvarů a zařízení AČR, resp. celého rezortu. To v praxi vyžaduje zvýšit kvalitu ekonomického rozhodování a řízení na všech stupních organizační struktury AČR, v celém rezortu obrany. Tento závěr se netýká pouze a jen vojáků, ale také občanských zaměstnanců. Většina vrcholových velitelů AČR jsou „ekonomy“ proto, že „nakládají“ s finančními prostředky. Je to však jen v rozsahu vymezených pravomocí. Rozhodovací funkci v oblasti ekonomického řízení vnímají jen jako realizaci systémově nastavených pravidel, selektivní výběr nástrojů a metod, postačujících právě jen pro uspokojení odpovědnosti založené na pouhé konvenci. Nelze totiž přehlédnout nevyužitý potenciál ryze ekonomických přístupů nabízených zkušenostmi zahraničních subjektů veřejné správy, vědou, ale i v možných přínosech konstituováním *rozšířeného prostoru* pro kreativní jednání. Například se jedná o zkušenosti, které získal Nový Zéland s ekonomickým řízením ve veřejném sektoru. Je zde potřeba měřitelnosti výsledků pomocí ukazatelů, které indikují úroveň dosažení cílů, odchylky od nich, signalizují příčiny, v konečném důsledku také ukazují na odpovědné a neodpovědné vrcholové velitele.

2. Evropská dimenze vzdělávání

Volným pohyb osob mezi členskými zeměmi Evropské unie, vzhledem k různým úrovním požadované kvalifikace v jednotlivých členských zemích, byl zpočátku řešen přesným vymezením kvalifikačních požadavků pro výkon různých profesí. Vzhledem k této skutečnosti evropskou dimenzi vzdělávání je třeba uplatňovat a rozvíjet i ve vojenském vysokoškolském vzdělání.

Základní směry vzdělávací politiky z pohledu změn v 21. století, uvedené v boloňské deklaraci, kladou důraz na:

- byla zajištěna srovnatelnost vzdělávání jak v národním, tak i evropském prostředí.
- větší váhu IT ve vzdělávání,
- větší počet absolventů inženýrských a vědeckých směrů studia,
- výuku modelování a simulace jevů,
- přípravu na celoživotní učení,
- silný základ technických kompetencí i v netechnických oborech,
- silnější vědomí nákladovosti,
- kulturu spolupráce,
- multi-disciplinární přístup,
- lepší vědomí ekonomických souvislostí,

- silný základ sociálně-humanitních kompetencí v technických oborech,
- kratší období studia, resp. jeho rozdělení do cyklů,
- vyváženost mezi vědomostmi a dovednostmi,
- podporu týmové práce, tvořivosti a pružnosti,
- komunikační dovednosti,
- jazykové dovednosti,
- metody zvyšování efektivnosti,
- hospodaření s časem,
- kooperativní vzdělávání, stáže studentů (spolupráce škol a podniků, pracovišť).

V souvislosti s celospolečenským vývojem, s vývojem ozbrojených sil a jejich úkolů a v evropském kontextu je potřebné, aby ve vojenském vzdělávání:

- byl zabezpečen růst vzdělanostní úrovně vojenských profesionálů tak, aby tito vyhověli požadavkům na sofistikovaný charakter činnosti ozbrojených sil,
- byly položeny základy pro ekonomické rozhodování v prostředí AČR,
- byla zajištěna srovnatelnost vzdělávání jak v národním, tak i evropském prostředí.

3. Příprava vojenských profesionálů

Příprava vojenských profesionálů celistvě zahrnuje vedle vlastní přípravy na výkon vojenské profese i požadavky na druhou profesionální dráhu. Ve vojenském školství převažovaly dříve snahy o přípravu ryze vojensko-odbornou. Teprve nové sociálně politické podmínky si vynutily přípravu i pro druhou kariéru. V podmínkách Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany to znamená přípravu s akcentem na ekonomické vzdělání. Akcent ekonomického vzdělávání se realizuje šíří všeobecných ekonomických předmětů, ale také předměty, které zahrnují ekonomickou problematiku z pohledu jednotlivých specializací. O ekonomickém základě vzdělávání vojenských profesionálů, jako o správném přístupu, se stále více diskutuje. Avšak konkurenční výhoda na trhu práce po ukončení aktivní služby pro druhou kariéru spočívá v tom, že voják ekonom toho umí víc, především v důsledku získaných manažerských dovedností v průběhu služby v ozbrojených silách. Voják ekonom má (měl by mít) vlastnosti, které civil ekonom nikdy nemůže mít, vztah k autoritám, respektování rozkazů, obětavý přístup k plnění úkolů, schopnost práce v týmu, schopnost nést odpovědnost, rozhodování za rizika, překonávat náročné zátěžové psychické stavy atp.

Dosavadní, historicky odzkoušené modely vzdělávání vojenských profesionálů, oscilují mezi dvěma mezními typy – zda vojenské profesionály připravovat pro praktický výkon funkce (převaha konkrétních dovednostních praktik na úkor potlačení souvisejících znalostí), nebo rozšířit jejich vzdělání tak, abychom je měli všestranně, komplexněji připravené i v souvisejících oblastech vzdělání (převaha znalostí, dovednostní praktiky minimální). Zatímco v minulosti převládala tendence k přípravě vojenských profesionálů, poplatná existující praxi u vojsk, pak současnost bezvýhradně nastoluje požadavek přizpůsobit výše deklarované záměry vzdělávací politiky změnám podmínek. Je proto velice tristní, že AČR nadále dává přednost dosavadnímu pojetí vzdělávání. Sama společnost se chová málo předvídavě, se změnami a potřebou na ně

reagovat se plně nekonfrontuje a je zřejmé, že tento přístup úplně nepřijala. Proto ani nepřekvapuje, že primárně se i nadále klade důraz jen na tzv. vojenskou profesní přípravu. Vychází se sice ze závěrů boloňské deklarace, kde je důraz položen na profesní přípravu. Avšak již se nebere do úvahy prostupnost vzdělání v systému celoživotního učení. Napjatost na trhu práce již v současné době ukazuje na nutnost naplnit systém vzdělávání vojenských profesionálů pro druhou kariéru odpovídající profilací. Také redukce vojenského rozpočtu vyžaduje podložit velitelská rozhodnutí i odpovídající ekonomickou analýzou.

Vzdělávání v přípravě důstojníků má především úlohu *kvalifikační* (ve vztahu k výkonu různých profesních rolí), *kultivační* (ve vztahu k pěstování osobnosti vedoucího), ale významná je i úloha *motivační* (ve vazbě k rekrutaci) a *akceptační* (ve vztahu veřejnosti k armádě). Zde své významné místo zaujímá ekonomie.

Jestliže ještě na konci 90. let byly pokládány v přípravě vojenských profesionálů následující otázky: „Všeobecné nebo specificky zaměřené, úplné nebo jen částečné?“, „Technické, ekonomické nebo humanitní?“ Dnes již máme jednoznačnou odpověď, kterou nám dávají současné problémy společenské a vojenské praxe. Jde o vzdělání ekonomické a humanitní, samozřejmě v jednotě s vojensko-odbornou přípravou.

Kde hledat podporu pro posílení ekonomického vzdělání vojenského profesionála. Je to ekonomizace činností ve vojenském prostředí a po dlouhou dobu probíhající proces restrikce vojenského rozpočtu. Armáda by měla být chápána širokou veřejností, ale především jejím vlastním managementem jako ekonomický subjekt, pro který platí stejná pravidla známá z podniku-hospodářské sféry. Armáda je tak vystavena externím tlakům, které bude muset umět přetlumočit do zásadních změn interního ekonomického prostředí. Neustálým snižováním financí jsme nuceni ekonomicky myslet. Pokud bychom chtěli argumentovat zkušenostmi ozbrojených sil členských států NATO, pak např. přibližně čtvrtina absolventů vysokých škol Bundeswehru jsou vzděláním podnikoví ekonomové.

Prioritně se jako nezbytné jeví systémové vymezení rozsahu a obsahu univerzitního vzdělávání a rezortní erudice. Studijní program realizovaný na FEM musí být akreditován, musí být nedílnou součástí státem akceptovaných studijních programů. Současně musí jeho absolventům vytvořit předpoklady i tzv. druhou kariéru, tzn. musí umožňovat uplatnění se na trhu práce po odchodu mimo činnou službu.

Základem tohoto požadavku je celospolečensky akceptovaná akreditace studijního programu, tzn., že jeho absolvent bude schopen výkonu skupiny funkcí i v civilním sektoru ve smyslu zaměření absolvovaného studijního programu. Nelze opomenout i prostupnost studijního programu s ostatními vysokými školami. Je samozřejmě diskutabilní, zda vzhledem k časovému odstupu, nebo naopak díky praxi a zkušenostem, bude trh práce absolventy bezproblémově akceptovat, nebo bude zapotřebí regulace tohoto problému státním zásahem, jak je to běžné ve vyspělých demokraciích (např. vytvářením míst ve státní správě pro vojáky odcházející mimo aktivní službu).

Otázka druhé kariéry je tedy po deseti letech opět kardinální otázkou studijního programu. Její neakceptování by vyvolalo nutnost řešit otázky rekvalifikací, resp. poskytování vzdělání před odchodem mimo činnou službu apod., tedy otázku dalších, ne nezbytně nutných, nákladů.

Bude-li konstrukce bakalářských a navazujících magisterských programů pouze úzce vojensko-odborně zaměřená, není pravděpodobně pro budoucnost tím nejšťastnějším řešením.

Proto vedení Univerzity obrany rozpracovává bezpečnostní obory, které budou na UO řešeny, kde podstatou vzdělávání je rozvoj těchto podoblastí: 1. Ochrana osob a majetku; 2. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; 3. Vojsko a obrana. Tyto oblasti by mohly být nápomocny velmi významně při vytváření podmínek pro budování druhé kariéry. Tyto oblasti také zajišťují srovnatelnost vzdělávání jak v národním, tak i evropském prostředí.

Druhá kariéra nemůže být založena pouze na vojenském vzdělání, ale na propojení vojenského vzdělání, získaných manažerských schopností v průběhu služby v Armádě České republiky s ekonomickým vzděláním. Důraz klademe právě na oblast získaných manažerských schopností a dovedností, které se získávají v průběhu služby vojáka. V tom případě je nutné pro příští manažery v občanském životě připravit vojensky profilované společenské vědy, humanitní, ekonomické vědy a jejich vojenské aplikace.

Samostatným problémem je přiřazení doktorské úrovně vzdělání určité hodnotní skupině vojáků, kde by tento požadavek se mohl plnit v propojení kurzů generálního štábu s doktorským studiem jako model efektivního provázání rezortní i akreditované formy vzdělání.

4. Vojenskoekonomické vzdělání a alokace zdrojů v AČR

Vysoké nároky vojenské profese vyžadují schopnost tvůrčího myšlení, které je nutné pro kvalifikované rozhodování a velení v soudobé armádě, kdy je nutný vysoce tvůrčí, flexibilní a profesionální přístup. Toho je možno dosáhnout mimo jiné i na základě rozvoje ekonomického a logického myšlení. Je naší povinností zajistit, aby profesionálové po ukončení služebního poměru měli kvalifikaci umožňující jim uspět na požadovaném segmentu trhu práce, tj. nalézt odpovídající pracovní zařazení. Prestiž armády je z velké části tvořena posuzováním velitelského sboru civilní veřejnosti. Ekonomické vzdělání umožní lépe alokovat zdroje v prostředí AČR a bude ve společnosti chápáno jako jedna z významných hodnot osobnosti. Přestože vysokoškolské univerzitní vzdělání má relativně obecný charakter, příslušné vojenské a vojenskoekonomické oblasti je pro armádu velmi přínosné.

Vertikální prostupnost vojenského vysokoškolského vzdělání založená na motivaci a soutěži vychází z možnosti příslušníků všech hodnotných sborů přejít po skončení vojenské kariéry k dokončení magisterského vzdělání.

Do budoucna navrhujeme posílit:

- ☐ výraznou společenskovědní vojensky zaměřenou profilaci studijního programu,
- ☐ odborné zaměření na ekonomiku obrany státu, ekonomiku armády a vojenskou logistiku.

Co lze očekávat od výše uvedených požadavků pro praxi Fakulty ekonomiky a managementu UO? Jaké kroky by měly být podniknuty?

Je nutné se zaměřit na:

1. **Vojensky orientovaný společenskovědní a přírodovědní základ**, který by mohl být tvořen předměty: psychologie, pedagogika, sociologie, politologie, filozofie, etika, světová náboženství, srovnávací literatura, historie, právo, logika,

ekonomika, management, ekologie, společenské chování a etiketa, matematika, statistika. Vzhledem k redukci finančních zdrojů posílit spolupráci s brněnskými univerzitami při zabezpečování některých neprofilových, ale důležitých předmětů.

2. Na **odborné zaměření**, s důrazem na ekonomiku a management, matematika, statistika, podniková ekonomika, marketing, finanční účetnictví, teorie firmy, manažerská ekonomika, finanční analýza, výroba a logistika, operace v odvětví služeb, management kvality, řízení efektivních organizací, chování v organizacích, řízení lidských zdrojů apod.
3. **Vojensko-odborné předměty.**
4. **Všeobecně vojensky profilované společensko-přírodní vzdělání** dává předpoklady pro rozvoj velitele jako komplexní osobnosti s „vojenským myšlením“ na vysokoškolské úrovni, schopného samostatně, týmové i manažerské tvůrčí práce, se schopností kompetentně se rozhodovat, dává mu profesní mobilitu a schopnost rekvalifikace.

5. Závěr: návrhy

Shrme-li vše podstatné, lze konstatovat, že v období ekonomické krize, která započala hypoteční krizí v roce 2008, bude vojenský rozpočet výrazně krácen, a při ne hospodárné spotřebě prostředků nebude armáda schopna plnit úkoly. Cesta redukce personálu bude brzy vyčerpána. Nehledě na to, že neuváženými a nesystémovými kroky, majících jen formální či dočasný efekt, budou zcela jistě vytvářeny předpoklady pro negativní externalitu, jejichž dopad může být zdrcující.

Je nejvyšší čas, aby se ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů přestalo chápat a uskutečňovat jenom jako parciální činnost náležící do přípravy odborníků s ekonomickou profilací. Teorie i praxe stále výrazněji poukazuje na to, že je nutné uskutečnit komplexní opatření ve výchovně vzdělávacím systému, stanovující značné ekonomické znalosti, reflektující na specifické podmínky armády. Takto orientovaná všestranná příprava vojenského profesionála vytváří prostor pro změnu myšlení, ale i přístupu, v rámci kterého „ekonomizace“ vojenských činností se stává a musí stát záležitostí všech zainteresovaných složek armády jak v rovině výkonné, tak i řídicí. Ekonomické vzdělávání v různých studijních programech a formách můžeme minimálně chápat jako investici, která se navrátí v podobě vyšší produktivity a rozvoje celé ekonomiky

Zde jsou shrnuty argumenty pro název pro odpověď na otázku v názvu tohoto příspěvku: Je ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů nutné?

- Jsem si vědom toho, že ekonom nebude ve své praxi velitelem, ale každý velitel bude muset být ve své praxi ekonomem. Velitelé musí při řízení a velení vzít v úvahu zdroje, které má k dispozici, a to jak personální, tak finanční i materiálové. Musí tedy vyhodnotit jak postupovat hospodárně, efektivně a účelně. Velitel, který nemá ekonomické vzdělání, asi nebude dobrým hybatelem ekonomických procesů. Velitel útvaru plní funkci příkazce operace. Má tedy široké spektrum odpovědností, které není schopen plnit v celém rozsahu bez velmi dobrých znalostí ekonomiky útvaru, stavu rozpočtu, procesu pořizování majetku a služeb atd. Můžeme namítnout, že k tomu tam má náčelníka ekonomické služby a náčelníka

logistiky, což je samozřejmě pravda, nicméně pokud má realizovat předběžnou řídicí kontrolu, musí být schopen si na tyto věci udělat vlastní názor, a to bez odborných znalostí výše uvedeného není možné.

- Nákladové a výkonové účetnictví ve všech oblastech ozbrojených sil by mělo být využíváno konsekventně, být úzce propojeno s controllingem, to znamená s trvalým reportem kvantitativních indikátorů pro kontrolu ekonomické řízení a úrovně hospodaření nákladových středisek, jejich nákladových míst a nákladových objektů. Možnosti financování (leasingové financování, pořizování nákupů v balících, postoupení pohledávky), cílové dohody a kontraktování, čili přesun vykonávání úkolů na soukromé společnosti prostřednictvím smluv, by měly tvořit rovněž nové pokusy o postupy, které by měly vést ke zjednodušení, a tím též konečně ke snížení nákladů na provoz ozbrojených sil.
- K efektivnosti řízení zdrojů v prostředí obrany jako průvodního jevu ekonomizace činností přispějí i moderní ekonomické nástroje. Mezi tyto moderní ekonomické nástroje počítáme především: procesní řízení, nákladová a výkonová zodpovědnost, flexibilní rozpočtování, nákladové a výkonové účetnictví, poměrové ukazatele, controlling, provádění efektivních, systematických a koordinovaných kontrolních činností k zajištění přehledného financování.
- K podpoře výkonného nasazení zdrojů v armádě by se měl ponechat odpovědným pracovníkům větší prostor pro rozhodování, které může vést k optimalizaci výsledků na základě jejich ekonomického chování s vazbou na motivační faktory. Plně to platí i při probíhající a objektivně nikdy nekončící reorganizaci ozbrojených sil. Ekonomické myšlení musí produkovat ekonomická rozhodnutí, musí být měřítkem vhodného výběru personálu a musí být samozřejmou a daleko více respektovanou součástí vzdělávacích aktivit.
- V rámci procesu ekonomizace činností by bylo vhodné zavést model nákladové a výkonové zodpovědnosti, tj. snižovat rizikovost rozpočtového systému hospodaření. Jedná se o to, aby si do budoucna všichni silněji vstřípli prostřednictvím nové řídicí filozofie ekonomický způsob zacházení se zdroji, které jim již byly svěřeny, jako podstatné měřítko myšlení a jednání. Zde to znamená vytvořit formální struktury, které mohou podpořit vznik pobídkových systémů a volného prostoru k tomu, aby se zaměstnanci ozbrojených sil otevřeli ekonomičtějšímu způsobu myšlení. Inspirací pro nás může být přístup Bundeswehru při sledování nákladů a nákladovosti ve výkonu jak vojenských, tak i zabezpečovacích činností.
- Model nákladového a výkonového účetnictví by odpovídal novému modelu ekonomického řízení, byl by jeho integrující součástí. V současnosti je tato představa neuskutečnitelná, protože účetní systém MO není transparentní s ohledem na účelovou evidenci nákladů a naprostou absenci výkonových ukazatelů. V budoucnosti, v oblasti hospodaření s majetkem, by měly být jednotlivé velitelské stupně více decentralizované, s rozšířenými pravomocemi disponovat s veřejnými prostředky (ty zahrnují nejen veřejné finance, ale i ostatní aktiva), jež budou ovlivňovat na místní úrovni. Přesné informace o průběhu událostí a jejich skutečné efektivitě umožňuje získat controlling prostřednictvím cíleného a obsáhlého zjišťování údajů o nákladech, což se ukázalo jako účinný řídicí nástroj v soukromé sféře.

V příspěvku se zdůrazňuje osobnost vojáka jako vojáka ekonoma. Jsme si vědomi, že voják není především ekonom, voják je především voják, v užším smyslu velitel, odborný náčelník. Voják nepochybně musí být schopen hospodárně a účelně rozhodovat o tom na co a jak vydá finanční prostředky. Musí být ale vojensky a ekonomicky připraven čelit rozhodnutí o snižování zdrojů. A to z hlediska své vojenské odbornosti.

Literatura:

- DUŠEK, J. Transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy, efektivnost – proklamace a realita ekonomiky rezortu MO. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 4, str. 60-69, ISSN 12-10-3292.
- GALATÍK, V. KUBEŠA, M. K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 2, str. 82-87, ISSN 12-10-3292.
- HALBERŠTÁT, L., HOLCNER, V. FOLTIN, P. Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové? *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20, č. 1, str. 60-70, ISSN 12-10-3292.
- KRČ, M. URBAN, R. Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 4, str. 21-35, ISSN 12-10-3292.
- KUNC, S. Dlouhá cesta k realizaci manažerské ekonomiky v Armádě České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, zvláštní číslo: Ekonomická teorie a obrana, str. 22-29, ISSN 12-10-3292.
- PERNICA, B. Reforma a profesionalizace ozbrojených sil České republiky v pohledu projektového managementu. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 4, str. 71-79, ISSN 12-10-3292.
- SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001, ISBN 80-86389-15-4.
- ŠTANCL, L., VÁVRA, K. Hospodaření s prostředky na stupni útvar a postavení velitele. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 20, č. 3, str. 120-137, ISSN 12-10-3292.
- TURECKIOVÁ, M. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa service, 2010, ISBN 978-80-87306-06-2.
- ZŮNA, J., PERNICA, B. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, str. 72-83, ISSN 12-10-3292.
- Vzdělávání profesionálů na prahu nového tisíciletí*. Brno: Vojenská akademie, 2001.

Hodnost bude svázána s funkcí a platem. Zavede se institut rozhodné doby na funkci. Každý voják bude moci strávit na funkci jenom určitý počet let. Rok před uplynutím rozhodné doby proběhne komisionální výběr, kterého se budou účastnit kandidáti na povýšení. Do výběru bude povinně vstupovat každý voják, který splní stanovené podmínky. Komise, která bude složená z vojáků ve vyšší hodnosti, než jsou kandidáti, a která nebude podřízena veliteli, do jehož podřízenosti bude prováděn výběr, doporučí nejvhodnější kandidáty. Základem pro rozhodování komise bude služební hodnocení. Vojáci, kteří budou navrženi na povýšení ve funkci, budou mít čas na to, aby si doplnili požadavky k zařazení. Pak teprve budou ustaveni do nové funkce. Cílem je minimalizovat subjektivní vlivy na povyšování a maximálně zvýšit transparentnost (například seznam hodnocených a návrhy komise budou zveřejňovány na interním komunikačním portálu). Maximální doba výkonu funkce bude záviset na konkrétní vojenské odbornosti. Úloha velitelů bude spočívat ve zpracování služebního hodnocení a formulaci návrhu dalšího služebního postupu.

**Alexandr Vondra, ministr obrany ČR,
armádní generál Vlastimil Pícek, náčelník Generálního štábu AČR,
Dopis všem vojákům k zavedení kariérního řádu a novému systému odměňování
A report 4/2012**