STUDIE NÁRODOHOSPODÁŘSKÉHO ÚSTAVU
JOSEFA HLÁVKY

Profesionální armáda v České republice: prvních pět let

Bohuslav Pernica

Únor 2012

Národohospodářský ústav Josefa Hlávky

Obnovení činnosti

Správa Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových dne 24. října 1994 obnovila činnost Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky (NÚJH), jako jednu z forem své nadační činnosti. Ústav neprovádí vlastní vědecký výzkum. Jeho posláním je stimulovat a podporovat samostatnou badatelskou činnost v oblasti českého národního hospodářství. K tomu slouží nadační dary v podobě stipendia. Ústav se může podílet finančně a organizačně na vydání úspěšných studií.

Hlavní tématické zaměření

Národohospodářský ústav považuje za ústřední téma své činnosti studium těch stránek české společnosti, zejména národního hospodářství, o nichž se domnívá, že ležely na srdci zakladateli ústavu – Josefu Hlávkovi. Jde o rozvoj českého národního hospodářství z hlediska lidí, kteří jsou tvůrci, uživateli i spotřebiteli hodnot. Jedná se o studium české ekonomie v závislosti na civilizačních a kulturních potřebách moderní společnosti, v prostředí obnoveného českého státu, popř. ekonomie jeho předchůdců. Tyto problémy je nutné studovat s přihlédnutím k dlouhodobým sociálně ekonomickým trendům českých zemí a v jejich evropských ekonomických souvislostech. K realizaci jsou radou NÚJH přijímána především témata, která nejsou v centru zájmu oficiálních vědeckých a odborných institucí přes to, že se jedná o témata společensky aktuální a závažná.

Veřejná soutěž o získání stipendia

Správní rada NÚJH vypsala soutěž o získání individuální finanční podpory k vytvoření nebo k dokončení původních badatelských prací o českém národním hospodářství a jeho společenských souvislostech. Přihlášky i odevzdané studie posuzuje správní rada ústavu, podle potřeby i za účasti žadatele.

Rada Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky

Prof. JUDr. Václav Pavlíček, CSc., předseda rady
Prof. Ing. Milan Žák, CSc., místopředseda rady
Prof. RNDr. Přemysl Beran, DrSc., člen rady
Doc. PhDr. Jiří Buriánek, CSc., člen rady
JUDr. Michal Illner, člen rady
Prof. PhDr. Vladimír Kašík, DrSc., člen rady
Doc. Ing. Karel Müller, CSc., člen rady
Prof. Ing. Václav Průcha, CSc., člen rady
PhDr. Dagmar Rýdlová, CSc., člen rady
Doc. PhDr. Jiří Šouša, CSc., člen rady

Praha, červen 2011

© Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.
bohuslav.pernica@seznam.cz
ISBN: 978-80-86729-72-5

Úvod

Již více než pět let existuje v České republice profesionální armáda. Profesionální armáda však není svou podstatou cíl, ale veřejný program – program, jehož fungování je založeno na politickém plánu, veřejném projektu. Jako je možný přechod od smíšeného typu ozbrojených sil, kde společně slouží vojáci v zaměstnaneckém poměru ke státu a vojáci z donucení, k typu ozbrojených sil, kde žádný voják neslouží z donucení, je možný i obrácený postup. To mj. dokazují i historické případy z období obou světových válek, že v případě potřeby lze opětovně zavést povinnou vojenskou služby. Ve Spojených státech, Velké Británii, Německu či Rakousku tak podle politického plánu byla konskripční armáda prioritním veřejným programem, jehož účelem bylo zajištění dostatečného počtu vojáků potřebného pro cíle zahraniční politiky.

Od roku 1990 jsme byli součástí epochy, ve které, navzdory nárůstu počtu různých konfliktů a lokálních válek,[1] upadala poptávka po službách branně povinných vojáků a evropské armády se proto zmenšovaly. Někdy až na úroveň profesního (zaměstnaneckého) jádra. Byli jsme svědky rostoucího trendu profesionalizace ozbrojených sil a stali jsme se jeho součástí.[2] Již více než pět let jsou české ozbrojené síly doplňovány ryze na zaměstnaneckém principu. Prvních pět let jejich existence jako čisté zaměstnanecké instituce lze rovněž považovat za nejmenší časový úsek, po kterém je z praktického hlediska dobré začít bilancovat výsledky fungování ozbrojených sil v nových podmínkách a podle nového konceptu. S naplněním konceptu organizace odkázané zcela na vývoj národního trhu práce a vlastní schopnost přilákat, vybrat, připravit a udržet profesionální vojenský personál v počtu a kvalitě odpovídající cílům české zahraniční a obranné politiky tu však do roku 2005 existovala jen malá zkušenost.

Tato studie se pokouší o hodnocení úspěšnosti prvních pěti let fungování profesionální armády v České republice z ekonomického pohledu. Pozornost je zaměřena na zdrojovou stránku její výstavby a udržování jejích schopností, tedy na personál, jeho přípravu a financování armády, jež by měly odpovídat plánu pro realizaci programu profesionální armády. Studia je dělena do čtyř hlavních kapitol. Kapitoly 2 až 5 jsou analyticky orientované a jsou věnované rozboru: (1) schopnosti vojenské instituce získávat potřebnou pracovní sílu na trhu práce a udržet si ji, (2) schopnosti transformovat ji vlastním vzděláváním, výcvikem a výchovou na vojenskou pracovní sílu připravenou pro potřeby nasazení v operacích a (3) otázkám ne/dostatku finančních prostředků pro udržitelnost vojenských schopností ozbrojených sil a pro modernizaci vojenské výzbroje a výstroje směřující k vyšší produktivitě sil a prostředků, jimiž ozbrojené síly na začátku své plně profesionální éry disponují.[3]

Těmto třem kapitolám předchází vysvětlení konceptu veřejného projektu, zde jako plánu pro uskutečnění cílů obranné/vojenské politiky. Tato kapitola je důležitá z hlediska potřeby uvědomění si rozsahu strukturálních změn, který si veřejný projekt profesionalizace českých ozbrojených sil vyžadoval, a povahy i náročnosti systémových inovací, které buď musely, nebo budou muset být ještě realizovány, má-li být program profesionální armády v České republice úspěšný. Text studie je na začátku doplněn o stručnou kapitolu vysvětlující širší systémový kontext a na konci je doplněn o přílohy ukazující, jak pestrý je z hlediska vojenských odborností záběr toho, co se skrývá pod jednoduchým označením voják z povolání.

---

[1] ZŮNA, J. *Vliv změn v bezpečnostním prostředí na budoucí použití jednotek AČR v mírových operacích* [doktorská disertační práce] 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2010.

[2] ČERNOCH, F. *Profesionalizace AČR. Přístupy – pojetí – řešení*. [nepublikováno] Praha, 2000.

[3] LEWIS, Adrian R. Conscription, the Republic, and America's Future. *Military Review*. The Professional Journal of the U.S. Army, 2009, vol. n/a, No. November-December, pp 15–24. dostupné na <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20091231_art005.pdf> citováno 5. 6. 2010.

1 Kontext zpracování studie

Problematika řízeného přechodu od armády konskripční k armádě plně profesionální, či naopak, je z hlediska informačních pramenů velmi dobře zpracována v zemích, které měly s profesionální armádou již zkušenost před 2. světovou válkou. Jde především o Velkou Británii, jež se vrátila k plně profesionální armádě v 60. letech 20. století, a Spojené státy, které po více než desetiletém období diskusí[4] opustily výkon branné povinnosti ve fiskálním roce 1972–1973. Většina zkušeností s tím, co dělat nebo naopak nedělat, aby profesionální armáda byla úspěšným projektem, byla zachycena v nepřeberné řadě studií vycházejících především ve Spojených státech. Ty byly u nás rovněž studovány. Dělo se tak již v období totality a západními vědci zde indikované problémy byly využívány k účelům komunistické propagandy.[5]

Vlády států Varšavské smlouvy tehdy ani nechtěly, a ani si nemohly dovolit profesionalizovat své masové armády. V tom jim bránily oficiální ideologie a vlastní ekonomické možnosti. Instituce profesionální armády by tehdy šla především proti dvěma sociálně politickým principům výstavby socialistické armády, a to třídnímu principu její výstavby a principu jednoty armády a lidu,[6] které se odrážely v Leninově výroku:[7]

„Nikdy nebude přemožen národ, v němž dělníci a rolníci ve své většině poznali, pocítili a uvědomili si, že hájí svou, sovětskou moc – moc pracujících, že hájí věc, jejíž vítězství zajistí jim a jejich dětem možnost užívat všech plodů kultury, všech výtvorů lidské práce."

Nutnost sepětí pracujících mas a jejich přímá účast na fungování ozbrojených sil pak socialistickým státům přinášela výhodu relativně levné vojenské pracovní síly. Jenom Československá socialistická republika disponovala v 80. letech minulého století 200tisícivou armádou z více než 70 % tvořenou vojáky základní služby, jejíž provoz podle jiné zásady výstavby socialistické armády, principu nepřetržité bojové pohotovosti, si ročně vyžadoval pět až pět a půl procenta hrubého domácího produktu.[8]

Možnost existence profesionální armády byla sice v komunistickém Československu odmítána, se změnou politických poměrů na přelomu 80. a 90. let se však objevil společenský požadavek na její ustavení. Tehdejší analýzy[9] její rychlé uskutečnění bez potřeby buď zásadní redukce počtů, nebo navýšení vojenských výdajů považovaly za nemožné. A navzdory tomu, že ustavení profesionální armády bylo odsunuto až někdy k roku 2005,[10] tehdejší požadavek zcela otevřel legitimní veřejnou diskusi o tom, jestli si Česká republika může dovolit profesionální armádu, jaké mají být motivy pro její vytvoření a jaké mají být její parametry. Od otevření diskuse se však změnil rámec, ve kterém lze uvažovat o budoucnosti ozbrojených sil. V první polovině 90. let 20. století byla diskuse vedena o tom, zda zachovat ověřený a spolehlivý systém doplňování ozbrojených sil na principu povinné služby, nebo se pokusit o přechod na zatím neověřený systém doplňování

[4] viz ROSTKER, B. *I Want You! – The evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8.

[5] HRABĚ, J. *Armády soudobého imperialismu*. 1. vyd., Praha: Naše vojsko, 1977. HRABĚ, J. *Armády NATO v období americké strategie „přímé konfrontace*". 1. vyd., Praha: Naše vojsko, 1987.

[6] NOSEK, V. aj. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. II. díl N-Z, 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1976, s. 78.

[7] ANDRÁŠIK, L. aj. *Válečná ekonomika*. 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1989, ISBN 80-206-0124-4, s. 89.

[8] Čj. 0020 070/82, *Zvláštní část pětiletého státního plánu rozvoje národního hospodářství ČSSR na léta 1981–1985 a směrnice pro vypracování prováděcího plánu na rok 1983 – obrana a bezpečnost* [samostatná příloha IV/3-1]. Praha: Státní plánovací komise, 1982.

[9] JANOŠEC, J. *Profesionalizace ve strategii obrany státu*. [výzkumná zpráva] Praha: ISS, 1992. SMOLÍK, R. *Náklady na plošnou profesionalizaci funkcí*. 1. vyd. Praha: Institut ekonomické analýzy a racionalizace MO ČR, 1992.

[10] PURKRÁBEK Miroslav. Bez občanského základu není vojenského profesionalismu. *A-revue*, 1991, roč. 44, č. 4, s. 4–5.

jen vojenskými profesionály.[11] Po dokončení plné profesionalizace ozbrojených sil, tedy po okamžiku, kdy 22. 12. 2004 odešel do zálohy poslední voják základní služby[12] není už možné takto uvažovat. Znovuzavedení povinné vojenské služby v době míru je politicky jen velmi těžko průchodné. Proto nelze vést diskusi v duchu, zda profesionální armádu ano či ne, ale o tom, jakou.

Ne všechny politické strany, a ne všichni odborníci, jsou totiž přesvědčeni o správnosti opuštění výkonu povinné vojenské služby. Vždyť jeden z prvních sociálních výzkumů po okamžiku ukončení výkonu povinné vojenské služby ukázal, že se již v roce 2007 prohloubila společenská izolovanost armády.[13] Mají tedy pravdu kritici celého projektu, kteří od začátku transformace ozbrojených sil upozorňovali na to, že výstavba plně profesionálních ozbrojených sil se řídí zákonitostmi, které není radno podceňovat s ohledem na dlouhodobý životní cyklus profesionálního vojenského personálu?[14] Chyby, které se stanou hned na začátku fungování, bývá velmi obtížné napravit. To ukázala většina zkušeností ze zahraničí.[15]

Zpětně viděno, obezřetnost a kritický přístup k projektu přechodu armády doplňované na základě donucení na armádu naprosto závislou na trhu práce a vlastních schopnostech dokázat, že je skutečně atraktivním zaměstnavatelem, byl přitom na místě. To mj. ukazuje tato studie. Mnohým z dnešních problémů bylo možno se vyhnout, kdybychom se skutečně poučili ze zkušeností s profesionální armádou od států střední velikosti, jako Belgie a Nizozemsko.[16]

Paradoxem více než 20letého vývoje instituce profesionální armády u nás je nedostatek systematického zkoumání problematiky a podceňování vlivu společenských věd v této oblasti. Po více než 10 letech od rozhodnutí,[17] které odstartovalo transformaci ozbrojených sil tradičně budovaných na povinné vojenské službě na plně zaměstnaneckou organizaci, je možné se hodně dozvědět o profesionálních ozbrojených silách USA, ale málo o těch českých. Tento fakt se snaží částečně změnit tato studie vycházející především z textů autora věnovaných výzkumu v oblasti výstavby a provozu profesionální armády. Většina z nich byla publikována v posledních 10 letech časopisecky, nebo v podobě příspěvků do sborníků. Tato dekáda představuje také dostatečně dlouhé období, během něhož bylo možno praxí prověřit pravdivost hypotéz a doporučení publikovaných v disertační práci *Profesionalizace Armády České republiky a problém hospodárnosti*,[18] kterou jsem zpracovával pod dohledem jednoho z oponentů studie i oponentů způsobu, jakým byla u nás profesionální armáda ustavena:[19]

[11] viz – MW – Armáda a dobrovolnická služba. *Vojenské rozhledy*, 1992, roč. 1, č. 7, s. 96–110.

[12] JANOUŠ Václav, Poslední voják odešel, povinná vojna končí. *Mladá fronta Dnes* – příloha Jižní Čechy, 2004, roč. 15, č. [22. 12. 2004] s. 3.

[13] FRIČ, P. NEKOLA, M. *Bezpečnostní elity na vedlejší koleji: kontakty, důvěra, vliv a závislost* [vystoupení na konferenci k 80. nedožitým narozeninám M. Purkrábka dne 25. 11. 2010, Praha: Fakulta sociálních věd CESES].

[14] Např. ČERNOCH, F. *Profesionalizace AČR. Přístupy – pojetí – řešení*. [nepublikováno] Praha, 2000; ČECH, V. *Finanční náročnost profesionální armády*. In. Sborník příspěvků 5. mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů v ozbrojených silách a státní správě – řízení služebních kariér [CD-ROM], Praha: Karolina, 2001.

[15] Diskusi jedné z konferencí např. shrnoval např. Vojenské rozhledy v roce 1999 v čísle 2.

[16] DERYCKER Maurice, RENTERGHEM A. van. Některé zkušenosti z profesionalizace belgické armády. *Vojenské rozhledy*. 1999, roč. 8, č. 2, s. 79–82; PLOEG, Herman, H. J. Dynamická organizace v dynamickém prostředí (Nizozemské ozbrojené síly na trhu práce). *Vojenské rozhledy*. 1999, roč. 8, č. 2, s. 74–79;

[17] Usnesení vlády ČR č. 489 z 14. 5. 2001, *o jmenování vládního zmocněnce pro přípravu reformy ozbrojených sil České republiky a o statutu uvedeného zmocněnce.*

[18] PERNICA, B. *Profesionalizace Armády České republiky a problém hospodárnosti* [doktorská disertační práce]. 1. vyd. Vyškov: Vysoká vojenská škola pozemního vojska, 2003.

[19] ČERNOCH, F. *Profesionalizace armády*. In [Editor Pavlíček, V.] Bezpečnost České republiky a potřeba ústavních změn, Sborník příspěvků z mezinárodní konference, Praha 18.–19. 9. 2003, Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2004. ISBN 80-85889-57-9, s. 111–116.

„Profesionalizace AČR nemůže být cílem, natož účelem sobě samé, nýbrž prostředkem k dosažení vyšší akceschopnosti a efektivity vojsk i vojáků, jedinců i jednotek, armádních součástí i armádního celku."

V oblasti národní bezpečnosti není příliš šťastné, jestliže politický účel světí prostředky jeho dosažení. Zdá se, že profesionalizace českých ozbrojených sil byla spíše jen politickým cílem, než prostředkem pro lepší zajištění národní bezpečnosti. To zejména z toho důvodu, že krátce po dosažení plné profesionalizace došlo k takové redukci vojenského rozpočtu, že již ani v následujících 10 letech nebude moci být dosaženo původních cílů vyhlášených na začátku celého profesionalizačního projektu. Jestliže se česká obranná politika v posledních 20 letech vyznačovala jistou „zamlžeností" a neujasněností, pak to platí i pro veřejný projekt profesionální armády.

Tyto dva nedostatky lze vyčíst z většiny tzv. strategických dokumentů. S výjimkou bílých knih jsou totiž mnohdy psány resortním jazykem, kde význam některých vět chápou jen skutečně „zasvěcení", a jen zřídkakdy jsou tyto dokumenty naprosto vzájemně konzistentní. Částečně je to dáno častým střídáním ministrů,[20] částečně je to zapříčiněno zmiňovanou společenskou izolovaností ozbrojených sil. Obojí umožňuje bojovat resortním skupinkám o vliv nad výstavbou ozbrojených sil a postupnou mocenskou „privatizaci" některých klíčových procesů. To je doplňováno také snahou omezit informačních toky jak uvnitř ministerstva, tak především směrem ven. To ztěžuje jakoukoliv možnost zkoumání ozbrojených sil kapacitami soukromých a veřejných vysokých. Neplatí tak předpoklady, na kterých je založena výzkumná podpora projektu profesionální armády v zahraničí.

Ve Spojených státech, právě protože výdaje na ozbrojené síly představují podstatnou část výdajů federálního rozpočtu, se systematickému dohledu a zkoumání fungování profesionálních ozbrojených sil věnují také kontrolní orgány.[21] U nás se tak děje spíše sporadicky a jde zejména o kontrolu peněžních prostředků na veřejné zakázky,[22] nikoliv o provedení výkonnostního auditu profesionální armády, tedy prověrku toho, zda-li budované a někdy i velmi nákladně udržované schopnosti ozbrojených sil mohou v případě potřeby přinést slibované efekty zmiňované strategickými dokumenty, nebo zda existují zatím jen spíše „na papíře". V kontextu vývoje jiných státních odvětví se dá také hovořit o tom, že české politické elity se dopusud nenaučily strategicky vládnout.[23]

Jedním ze slibovaných výsledků projektu profesionalizace ozbrojených sil měla být daleko větší profesionalita v odvětví obrany. Domnívám se, že tohoto efektu bylo dosaženo zatím jen zčásti. Na jedné straně zde existují informační prameny zpracovávané s velkou dávkou odborné erudice, které byly využity při vypracování této studie, jako jsou personalistické ročenky a státní závěrečné účty rozpočtu kapitoly Ministerstva obrany, na druhé straně se

[20] BALVÍN, P. *Tvorba a realizace obranné politiky České republiky*. [diplomová práce] 1. vyd. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy, 2009.

[21] Např. GAO provádí systematický monitoring od začátku projektu All-Volunteer Force, viz jeho první zprávy k tematice registrované pod evidenčním značkou B-177952: *Modern Volunteer Army Objective To Return Soldiers to Soldiering* dostupné na <http://archive.gao.gov/f0302/096446.pdf> citováno 1. 8. 2010; *Problems in Meeting Military Manpower Needs in the All-Volunteer Force* dostupné na <http://archive.gao.gov/f0202/094125.pdf> citováno 1. 8. 2010; *Army's Enlisted Evaluation System at the Enlisted Evaluation Center, Fort Benjamin Harrison, Indiana* dostupné na <http://archive.gao.gov/f0902a/095919.pdf> citováno 1. 8. 2010; *Volunteer Enlistment Trends and Projections for Fiscal Year 1974–75* dostupné na <http://archive.gao.gov/f0302/095872.pdf> citováno 1. 8. 2010.

[22] Např. kontrolní akce č. 04/28 *Hospodaření s majetkem státu a finančními prostředky při vytváření informačních systémů Ministerstva obrany* dostupné na <http://www.nku.cz/kon-zavery/K05014.pdf> citováno 1. 8. 2010; kontrolní akce č. 06/19 *Letouny taktického letectva Armády České republiky* dostupné na <http://www.nku.cz/kon-zavery/K06019.pdf> citováno 1. 8. 2010; kontrolní akce č. 07/03 *Hospodaření státního podniku LOM PRAHA a výdaje Ministerstva obrany na realizaci zakázek zadaných státnímu podniku* dostupné na <http://www.nku.cz/kon-zavery/K07003.pdf> citováno 1. 8. 2010; kontrolní akce č. 07/21 *Majetek státu a peněžní prostředky státního rozpočtu určené na protivzdušnou obranu státu* dostupné na <http://www.nku.cz/kon-zavery/K07021.pdf> citováno 1. 8. 2010.

[23] FRIČ, P., MACHONIN, P, NEKOLA, M a TUČEK, M. *Elity v české postsocialistické transformaci (1989–2007)*. [studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky] 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2011. ISBN 978-80-86729-69-5.

s nimi zatím nepracuje tak, jak by si závažnost případného neúspěchu projektu profesionální armády zasluhovala. Obnovit výkon branné povinnosti v situaci jiné, než by byla hrozba války, je z politického hlediska naprosto nemožné; nehledě k tomu, že z technického hlediska by to bylo velmi nákladné. Potřebná infrastruktura v podobě kasáren, výcvikových základem, výcvikových prostorů a úřadů spravujících brannou povinnost na úrovni politických okrsků byla totiž redukována převodem majetku na obce nebo privatizací a její obnova by si vyžádala mimořádné finanční oběti.

Lze připustit, že celý projekt vznikal ve chvatu. Vždyť po ustavení vládního zmocněnce[24] pro reformu ozbrojených sil České republiky v květnu 2001 a předložení analytického podkladu pro tuto reformu a sérii politických konzultací v srpnu 2001,[25] došlo již po parlamentních volbách v roce 2002 k definitivnímu rozhodnutí o odstoupení od vymáhání branné povinnosti[26] v podobě povinného odvodu a vojenské služby.[27] Rychlost, s jakou došlo k politickému rozhodnutí, by se neměla stát omluvou pro absence modelů a dat nutných pro kontrolu klíčových procesů výstavby a provozu profesionálních ozbrojených sil skoro 10 let po tom, co toto rozhodnutí bylo učiněno. To zvláště poté, co hned na začátku se celý veřejný projekt stal objektem a spíše obětí politického boje.

Původní *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky* musela být přepracována,[28] neboť došlo k posunu společenských priorit stanovených reformou veřejných financí.[29] V důsledku politického boje mezi Českou stranou sociálně demokratickou (ČSSD) a Občanskou demokratickou stranou (ODS), který spočíval v soutěži v podobě buď zkrácení délky základní vojenské služby z 12 na 6 měsíců,[30] nebo jejího zrušení v horizontu kratším, než předpokládal původní plán, došlo k uspíšení celého plánu. Poslední vojáci základní služby neopustili kasárna až v závěru roku 2005, ale o jeden rok dříve. Dnem 1. 1. 2005 byly Armáda České republiky i Hradní stráž, dvě stěžejní složky ozbrojených sil České republiky,[31] plně profesionální. Vojenská kancelář prezidenta republiky, Vojenské zpravodajství a Vojenská policie, kde také slouží vojáci, byly plně profesionální již od samého počátku své existence, neboť to předpokládal zákon o jejich zřízení.[32]

To, že dnes v armádě neslouží žádný voják základní služby, nelze považovat za úspěch programu profesionální armády. Jde jen o jeho nutný předpoklad. Měl by tu existovat přírůstek efektivity fungování armády a daleko lepší využití schopností vojenského personálu. Je-li tomu tak, o tom se lze zatím spíše dohadovat. V odpovědnosti za strategický projekt narýsovaný menšinovou vládou Miloše Zemana se od roku 2001 vystřídalo několik vlád. Od roku 2001 se zároveň staly zřetelnější tři trendy, s kterými se tehdy příliš nepočítalo. Nejednalo se přitom pouze o podvázání rozpočtu Ministerstva obrany ČR (MO) po startu reformy ozbrojených sil, jejíž součástí byla profesionalizace armády, ale také o nástup

[24] Usnesení vlády ČR č. 489 z 14. 5. 2001, *o jmenování vládního zmocněnce pro přípravu reformy ozbrojených sil České republiky a o statutu uvedeného zmocněnce*.

[25] Usnesení vlády ČR č. 835 z 29. 8. 2001, *k Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky*; usnesení vlády ČR č. 1184 z 14. 11. 2001, *k Informaci o politických a odborných konzultacích k „Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky“*.

[26] Usnesení vlády ČR č. 1140 z 13. 11. 2002, *ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky.*

[27] Zákon č. 218/1999 Sb., *o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech (branný zákon).*

[28] Usnesení vlády ČR č. 1154 z 12. 11. 2003, *o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec*.

[29] Usnesení vlády ČR č. 662 z 7. 7. 2003*, o návrhu výdajových limitů kapitol státního rozpočtu České republiky na rok 2004.*

[30] Sněmovní tisk č. 229/0 Návrh poslanců Petra Nečase a Jana Vidíma na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 218/1999 Sb., o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úřadech (branný zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 220/1999 Sb., o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze, ve znění pozdějších předpisů [http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?o=4&ct=229&ct1=0].

[31] § 3 zákona č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

[32] Např. zákon č. 124/1992 Sb., *o Vojenské policii.*

demografického stárnutí české populace, dynamický ekonomický vývoj a dramatické zvýšení výkonnosti národní soustavy vzdělávacích institucí. To poslední např. umenšilo systémový význam vojenských škol.[33] Armáda na jejich existenci dnes není závislá, a to otevírá možnosti pro další strukturální změny v odvětví obrany.

Lze očekávat, že někdy v budoucnosti se počáteční perioda existence profesionální armády v České republice stane předmětem zájmu historiků. Dostupné dokumenty nabízené budoucími archivy však nemusí být díky tomu, že žijeme v době počítačů, dostatečným podkladem pro komplexní zhodnocení tohoto období. Již dnes mnoho dokumentů po svém využití pro potřeby řízení končí svou pouť namísto ve správním archivu ve skartovači a také v odpadkovém koši počítače. Je otázkou, jestli se to v blízké budoucnosti změní.

Snad tato studie, ohraničená roky 2005 až 2009 (2010) a shrnující první období existence profesionální armády v České republice přispěje budoucím badatelům. Už teď je jasné, že české profesionální ozbrojené síly tu budou daleko déle, než tu bylo vládní vojsko[34] vyjevivší se na jevišti dějin s okupací Československa hitlerovským Německem a opět se ztrativší s obnovením československé státnosti. Ačkoliv lze tento vojensky organizovaný sbor obtížně srovnávat se současnými ozbrojenými silami ve všech aspektech jejich funkčnosti, z historického úhlu pohledu šlo o první vojenské těleso fungující plně na zaměstnaneckém základě na území dnešní České republiky. Paradoxně, na komplexní zhodnocení jeho fungování v knižním zpracování musela česká historiografie čekat několik desítek let.

[33] ZŮNA Jaromír, PERNICA Bohuslav. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72–83.

[34] KALOUSEK, M. *Vládní vojsko 1939–1945. Vlastenci či zrádci?* 1. vyd. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-063-2.

2 Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil ČR

Navrhované, schvalované a realizované změny funkcionality státu, které jsou projevem veřejné politiky a které jsou jednou označovány jako reformy, jindy jako transformace, korekční opatření, rozpočtové balíčky apod., nejsou svou podstatou ničím jiným než projektem[35] – inovací (změnou) řízenou plánem. Jejich realizace je spojena se záměrem naznačujícím, čeho má být v blízké nebo vzdálenější budoucnosti dosaženo. To platí i pro tak rozsáhlou a zásadní změnu ve funkcionalitě českého státu, jakou je reforma ozbrojených sil České republiky, vyhlášená v roce 2001.[36] Plán na její uskutečnění byl od začátku spojen s plánem na upuštění od (nedobrovolného) výkonu branné povinnosti v době míru, a tedy s tzv. úplnou profesionalizací. Tato kapitola představuje celou reformu v pohledu analytického konceptu, s jehož pomocí si lze uvědomit rozsah, složitost a závažnost zamýšlených i prováděných inovací v českých ozbrojených silách.

2.1 20 let hledání vhodného analytického konceptu

Od 60. let 20. století se v odvětvích obrany států NATO postupně rozšířil programový přístup. Ten je spojen nejenom s aplikací systému plánování, programování a rozpočtování (PPBS), ale zejména s tzv. systémovou analýzou.[37] Zatímco v historii státní správy v České republice se doposud vyskytl pouze jeden pokus o zavedení PPBS, a ten nebyl zrovna úspěšný,[38] systémová analýza, na níž je úspěšnost aplikace programového přístupu přímo závislá,[39] se u nás zatím dostatečně nerozvinula. Pokud existují v Česku pracoviště rozvíjející strategickou analýzu, zaměřenou na rozhodování na nejvyšších stupních řízení státní správy, pak se jedná o pracoviště umístěná mimo resort MO, a tudíž s doposud omezeným vlivem na vojenskou praxi. Jedním z nich je např. CESES.[40] Deficit kapacit pro strategickou analýzu je také důvodem, proč i po 20 letech od zahájení transformace českých ozbrojených sil neexistuje shoda v přístupu používání nějakého komplexního konceptu pro hodnocení výsledků obranné/vojenské politiky a proč je doposud vedena spíše jen diskuse o obsahu a zaměření strategických dokumentů v oblasti obrany a bezpečnosti.[41]

[35] Viz definice veřejného projektu v OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a projektů*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-85963-96-5, s. 9; podrobnější rozbor k pojmu projekt a inovace lze najít v NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publihing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

[36] Viz usnesení vlády ČR č. 489 z 14. 5. 2001 *o jmenování vládního zmocněnce pro přípravu reformy ozbrojených sil České republiky a o statutu uvedeného zmocněnce*.

[37] ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How Much Is Enough? Shaping the Defense Program*, *1961–1969*. reprint 1st ed. Santa Monica: RAND, 2005. ISBN 0-8330-3826-5.

[38] PERNICA Bohuslav. Systém plánování, programování, rozpočtování a plýtvání? (1996–2003) *Vojenské rozhledy*, 2004, roč. 13, č. 4, s. 63–70; PERNICA Bohuslav. Systém plánování, programování, rozpočtování (a mlácení prázdné slámy). *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 4, s. 62–68.

[39] Srovnej např. QUADE, S., E., BOUCHER, W., I., *System Analyses and Policy Planning: Application in Defense*. 1st ed. New York: American Elsevier Publishing Company, 1968; QUADE, S., E. *Analysis for Public Decisions*. 3rd ed. New York: Elsevier Science Publishing Company, 1989. ISBN 0-444-01471-3.

[40] Např. VESELÝ, A., NEKOLA, M. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-86429-75-5; POTŮČEK, M. et al. *Strategic Governance and the Czech Republic*. 1st ed. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1681-0.

[41] TŮMA, M. JANOŠEC, J. a PROCHÁZKA, M. *Obranná politika Československé a České republiky (1989–2009)*. 1.vyd. Praha: PIC MO, 2009. ISBN 978-80-7278-522-3; GALATÍK Vlastimil, KUBEŠA, Milan. K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 2, s. 82–87.

2.1.1 Neujasněnost konceptu realizace obranné/vojenské politiky

Analýza konkrétního druhu veřejné politiky, jejích záměrů, cílů, podmínek její realizace a zejména jejích výsledků je vždy jednodušší, jestliže existuje ustálený a všeobecně přijímaný koncept, model či jejich kombinace, s jehož pomocí lze vysvětlit záměry příslušné veřejné politiky a její výsledky. Nejenže existence takového konceptuálního rámce umožňuje nacházet shodu mezi orgány státní moci přijímajícími příslušná strategická rozhodnutí, ale tento rámec rovněž umožňuje vysvětlit důsledky, výsledky, přínosy a náklady příslušné politiky přiřazené různým osobám dotčeným příslušnou politikou. Jejich spektrum sahá od profesionálů, úředníků ministerstev, přes politickou reprezentaci zastoupenou ve vládě nebo zákonodárném sboru a končí u laiků, jako jsou příslušníci novinářské obce a běžní občané, jako daňoví poplatníci.

V České republice se otázka konceptuálního rámce v oblasti obrany a bezpečnosti, snad možná pod vlivem faktu, že tu existoval vojenský vědomostní monopol na otázky analýzy bezpečnostních problémů, redukovala na problematiku „rituálu“ přípravy, schvalování a realizace vládních strategických dokumentů v oblasti obrany a bezpečnosti. Jak lze dovodit z tab. č. 1, od roku 1992, kdy se pod tlakem rozpadu československé federace musely orgány České republiky zabývat otázkami obrany, vznikla řada takových dokumentů (vyznačeny tučně). Tato dokumenty mají povětšinou deklarativní charakter a schází jim zpravidla analytická část podporující v nich prezentovaná rozhodnutí. Analytická část je často nahrazena prostým popisem současného stavu. Navzdory tvrzení uváděného zpravidla v úvodní části, že vycházejí z toho kterého vládního dokumentu zpracovaného již dříve, lze jen obtížně najít vzájemnou vazbu mezi dokumenty různých resortů. Tato dílka ústředních úřadů státní správy jsou zpracovávána mnohdy na principu účlového resortismu.

Ve vztahu k níže prezentovanému seznamu dokumentů, bylo za posledních 20 let v oblasti vojenské/obranné politiky vygenerováno šest typů strategických dokumentů upravujících buď podobu ozbrojených sil, nebo jejich účel:

- doktrína (1992);
- bílá kniha (1995);
- strategie (1997, 1999, 2002, 2004, 2008);
- koncepce (1993, 1997, 1999, 2002, 2003);
- transformace (2007);
- vize (2008).

Tab. č. 1: Strategické dokumenty (rozhodnutí) se vztahem k vnější bezpečnosti ČR v usneseních vlády ČR v letech 1992 až 2010

datum	číslo	název
1992		**Vojenská doktrína ČSFR**
9. 6. 1993	**297**	**o projednání koncepce výstavby Armády České republiky do roku 1996**
8. 6. 1994	310	k tezím vojenské strategie České republiky
1995	**–**	**Bílá kniha o obraně České republiky**
26. 3. 1997	**177**	**k Národní obranné strategii České republiky**
26. 3. 1997	178	k záměru koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2000 s výhledem do roku 2005
17. 2. 1999	**123**	**k Bezpečnostní strategii České republiky**
17. 2. 1999	**124**	**ke Koncepci zahraniční politiky České republiky**
29. 3. 1999	**257**	**k Vojenské strategii České republiky**
22. 1. 2001	**80**	**o Bezpečnostní strategii České republiky**
14. 5. 2001	489	o jmenování vládního zmocněnce pro přípravu reformy ozbrojených sil České republiky a o statutu uvedeného zmocněnce
29. 8. 2001	**835**	**k Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky**
14. 11. 2001	1184	k Informaci o politických a odborných konzultacích k "Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky"
25. 3. 2002	320	ke Zprávě o průběhu prací na koncepci vojenské obranné strategie
25. 3. 2002	321	ke Zprávě o průběhu prací na koncepci výstavby profesionální Armády České republiky
3. 4. 2002	333	ke zprávě o předběžném harmonogramu novelizace Bezpečnostní strategie České republiky
29. 4. 2002	**438**	**o Vojenské strategii České republiky**
13. 11. 2002	**1140**	**ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky**
9. 12. 2002	1229	k Harmonogramu novelizace Bezpečnostní strategie České republiky
12. 11. 2003	**1154**	**o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec**
10. 12. 2003	1254	k novelizaci Bezpečnostní strategie České republiky
9. 6. 2004	**578**	**o Vojenské strategii České republiky**
12. 7. 2005	**1604**	**ke Koncepci mobilizace ozbrojených sil České republiky**
15. 11. 2006	1319	k návrhu na rozhodnutí o vyhodnocení první etapy plnění Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec a stanovení dalšího postupu transformace ozbrojených sil
11. 6. 2007	**640**	**ke Zprávě o stavu reformy ozbrojených sil České republiky**
10. 10. 2007	1133	k nezbytné aktualizaci strategických dokumentů obrany a bezpečnosti
22. 10. 2007	**1194**	**Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky**
23. 7. 2008	**907**	**Vojenská strategie České republiky**
23. 7. 2008	**908**	**k Dlouhodobé vizi resortu Ministerstva obrany**
12. 1. 2009	52	Informace o stavu implementace Koncepce mobilizace ozbrojených sil České republiky
12. 1. 2009	**66**	**Plán operační přípravy státního území České republiky v letech 2009 až 2012 č.j. V840/2008**
30. 11. 2009	**1506**	**Střednědobá koncepce působení České republiky v operacích v zahraničí**
22. 2. 2010	**140**	**Komplexní strategie České republiky k řešení problematiky kritické infrastruktury a Národní program ochrany kritické infrastruktury**
22. 3. 2010	**221**	**Strategie boje proti terorismu pro léta 2010–2012**

Pramen: www.vlada.cz.

V souladu se zákonem č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky*,[42] ve znění pozdějších předpisů, má v tomto výčtu dokumentů, majících za účel ovlivnit výkon obranné/vojenské politiky, zvláštní postavení *koncepce výstavby profesionální AČR …* přijatá v roce 2002. Jedná se o doposud jedinou (střednědobou) koncepci zpracovanou podle standardní vládní metodiky. Jde o jediný koncepční materiál mající také svou analytickou část, jak to požaduje usnesení vlády ČR č. 10 z 3. 1. 2001 *k Metodice střednědobých koncepcí*, na kterou pak navazuje část koncepční. Ta určuje záměr požadovaných strukturálních změn, systémových inovací majících za účel zlepšení systému jako celku.

Touto analytickou částí, společnou i pro pozdější přepracovanou koncepci z roku 2003 a *Transformaci resortu Ministerstva obrany* z roku 2007, je *Analýza požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky* přijatá vládou v roce 2001 jako východisko pro celou reformu ozbrojených sil. Oba dokumenty je třeba číst pozorně a vzájemně srovnávat. Při jejich pečlivém studiu lze totiž místy objevit určitý druh nechtěného parkinsonovského humoru. Ten se např. projevuje tím, že se oba dokumenty postupně dostávají do rozporu s analýzou, z které mají vycházet. Patrné je to např. v případě vývoje klíčových tezí o vojenském školství tvořeném tzv. resortní školou (Vojenská akademie) a školami zařazenými do národní vzdělávací soustavy (Střední vojenská škola v Moravské Třebové, Univerzita obrany) obsažených v *Analýze požadovaných schopností …* a z ní vycházejících koncepčních dokumentů v rozmezí let 2001 až 2007:

- Analýza požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky:

  „Soustava vojenských škol je předimenzovaná a nepodařilo se ji racionalizovat. Studium na vojenských školách je rozděleno do velkého počtu specializací, ačkoli trend v přípravě vojenských profesionálů je orientován spíše univerzálněji. Roční náklady na provoz vojenských škol neúměrně zatěžují rozpočet Ministerstva obrany."

- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky:

  „Vysokoškolské studium sice zabezpečuje kvalitní úroveň akademických znalostí, není však dostatečně spojeno s přípravou na důstojníka – vojenského manažera. Současně se do výchovy nepodařilo prosadit tradiční vojenské hodnoty. Vznikl tak rozpor mezi reálnými potřebami ozbrojených sil a výstupy z vojenského školství. Poměr počtu zabezpečovaného personálu k počtu studentů ukazuje na nízkou efektivitu…. Vzdělávání a příprava vojenských profesionálů se bude uskutečňovat v souladu s požadavky na výkon jednotlivých služebních míst a na kariéru vojáka. Vzdělávací potřebě ozbrojených sil bude přizpůsobena struktura vzdělávacích zařízení. Bude ji tvořit Univerzita obrany, vojenská střední škola, vojenská resortní škola a výcviková střediska."

- Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracovaná na změněný zdrojový rámec:

  „Ředitelství pro výcvik a doktríny bude podřízena Vojenská akademie, výcviková základna, 4 střediska obsluhy výcvikových zařízení a prapor zabezpečení. Součástí Vojenské akademie bude rovněž Institut jazykové přípravy, Centrum simulačních a trenažérových technologií, Institut dopravní výchovy, Odborná škola Vojenské policie, Středisko odborné přípravy OPZHN (COE) a další specializovaná vzdělávací a výcviková zařízení."

- Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky:

  „Soustava celoživotního vzdělávání personálu v resortu MO bude tvořena vysokoškolským univerzitním vzděláváním, středoškolským vzděláváním a systémem kurzů. Za tímto účelem bude provedena analýza vzdělávání jako procesu, bude optimalizován systém celoživotního vzdělávání resortu MO a centralizováno jeho řízení. Středoškolské vzdělávání resortu MO se bude orientovat zejména na dosažení úplného středoškolského vzdělání rotmistrů (poddůstojníků) k zajištění jejich postupu do vyšších hodností (splnění požadovaného stupně vzdělání na systemizovaných místech s předepsaným středním

[42] § 5 zákona č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

vzděláním s maturitní zkouškou). Vedle středního vzdělání s maturitní zkouškou formou denního studia bude Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové poskytovat vzdělávání i formou nástavbového studia. Obsah tohoto nástavbového vzdělávání bude odpovídat charakteru vojenského povolání s vojensko-odborným zaměřením. Bude analyzováno a posouzeno právní postavení Univerzity obrany s cílem dosáhnout efektivnějšího způsobu její činnosti, zejména z hlediska získávání finančních prostředků i jinou cestou než výdajem ze státního rozpočtu, a to uplatněním vícezdrojového financování. Univerzita obrany bude poskytovat třístupňové akreditované vysokoškolské univerzitní vzdělání. V návaznosti na zpracování, schválení a realizaci dokumentů strategického charakteru bude provedena analýza potřeby přípravy jednotlivých vojenských odborných specializací a z toho vyplývající změny ve studijních programech a oborech, počtech studentů, pedagogického a obslužného personálu. Ve smyslu výše uvedeného bude doplněna stávající Koncepce vzdělávání personálu resortu MO, rozvoje a výstavby vojenského školství.“

Parkinsonovský humor je také skryt ve skutečnosti, že původní *koncepce výstavby profesionální AČR …* z roku 2002 musela být již rok po svém vzniku přepracována z důvodu zúžení rozpočtového rámce nutného pro její realizaci, nicméně k nějakému zásadnímu zvýšení efektivnosti fungování jednotlivých systémů tvořících celý resort nedošlo. To se týká kupříkladu právě vojenského školství, které bylo poněkud nelogicky přeorientováno z odborné vojenské přípravy pro potřeby ozbrojených sil na přípravu vojáků pro jejich druhou (civilní) kariéru, a to ještě dříve než začne jejich kariéra vojenská. V této logice je však nejlepší přípravou na druhou kariéru absolvování libovolné veřejné vysoké školy nebo střední školy a následný vstup do služebního poměru vojáka z povolání. Jenže k tomu pak není zapotřebí mít vlastní vojenské školy, jejichž provoz je s ohledem na fakt, že studenti mají po celou dobu studia plné zabezpečení platem, ubytováním i výstrojí, velmi nákladné.

Tento fakt si lze dobře uvědomit z tab. č. 2. Za 10 let poklesl sice podíl výdajů na vojenské školství zhruba o polovinu, v roce 2009 však byly náklady na jeho činnost prakticky stejné jako v roce 1999. V té době však bylo vojenské školství tvořeno třemi samostatnými vojenskými vysokými školami, jednou katedrou včleněnou do struktury civilní fakulty a čtyřmi středními školami.

Tab. č. 2: Výdaje na obranu ČR (výdaje vlády) a výdaje na vojenské školy v národní vzdělávací soustavě v letech 1999 až 2009 (v mil. Kč)

	1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Výdaje na obranu	33 821,9	37 795,3	37 795,3	40 608,2	44 571,6	42 535,8
z toho vojenské školství	1 108,2	1 537,2	1 541,5	1 608,8	1 693,6	1 765,0
podíl v %	5,1	6,7	3,8	3,7	3,6	3,8
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	
Výdaje na obranu	47 652,7	51 606,7	50 941,1	43 294,8	50 005,3	
z toho vojenské školství	1 585,7	1 406,0	1 206,6	1 206,6	1 142,8	
podíl v %	3,0	2,9	2,5	2,1	2,3	

Pramen: Vývojová ročenka školství v ČR 1989/90-2002/03, 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělání ve školství, tab. A1; *Statistická ročenka školství 2009*, 1.vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělání ve školství, tab. A1 dostupné na <http://www.uiv.cz/rubrika/101> citováno 10. 12. 2010; *ARIS – výkaz 603/2U*, Praha: Ministerstvo financí.

V rozporu s původními východisky reformy ozbrojených sil byla např. při Střední vojenské škole v Moravské Třebové překvapivě akreditována vyšší odborná škola, která měla poskytovat vyšší odborné vzdělání pro vojáky v hodnostech štábních praporčíků.[43] Těch však bylo v roce 2009 jenom 6[44] a nebylo požadováno jejich vzdělání na vojenských školách! Navzdory tomu, že *Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky* uváděla organizační strukturu Vojenské akademie, v květnu 2010 byl zrušen rozkaz ministra obrany zakládající Vojenskou akademii[45] a Generální štáb se ji pokusil transformovat na výcvikovou brigádu. Vzhledem k tomu, že Generální štáb AČR je součástí MO,[46] ku překvapení všech tu náhle přestalo platit ustanovení § 21 zákona č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších předpisů, požadující, aby se ministerstva řídila usneseními vlády České republiky. Ke všemu po přejmenování školy v roce 2009 na Velitelství výcviku – Vojenská akademie, se k 1. 1. 2011 objveilo její pojmenování jako Velitelství výcviku – Vojenská akademie společných sil.

Uvedené příklady parkinsonovského humoru, kde výsledek se často liší od záměru, ukazují v případě českých ozbrojených sil na oslabenou funkci jejich civilní kontroly.[47] Uvedené skutečnosti byly přehlédnuty jak ze strany politických orgánů, tak také ze strany odborné veřejnosti reprezentované hlavně akademickými pracovišti zaměřujícími se na zkoumání otázek obrany a vnější bezpečnosti. Za hlavní příčinu selhávání politické kontroly lze označit nestabilitu strategického vládnutí v odvětví obrany, kterou si lze velmi dobře uvědomit z tab. č. 3.

Tab. č. 3: Vlády ČR, ministři obrany a náčelníci GŠ AČR v letech 1998 až 2010

vláda ČR	**ministr obrany**	**náčelník Generálního štábu AČR**
Miloš Zeman (ČSSD) (22. 7. 1998–12. 7. 2002)	**Vladimír Vetchý** (ČSSD) (22. 7. 1998–4. 5. 2001) J**aroslav Tvrdík** (ČSSD) (5. 4. 2001–12. 7. 2002)	**Jiří Šedivý** (1. 5. 1998–30. 11. 2002)
Vladimír Špidla (ČSSD) (15. 7. 2002–4. 8. 2004)	**Jaroslav Tvrdík (**ČSSD) (15. 7. 2002–9. 6. 2003) **Miroslav Kostelka (nestraník)** (9. 6. 2003–4. 8. 2004)	**Pavel Štefka** (1. 12. 2002–28. 2. 2007)
Stanislav Gross (ČSSD) (4. 8. 2004–25. 4. 2005)	**Karel Kühnl (US-DEU)** (4. 8. 2004–25. 4. 2005)	
Jiří Paroubek (ČSSD) (25. 4. 2005–4. 9. 2006)	**Karel Kühnl (US-DEU)** (25. 4. 2005–4. 9. 2006)	
Mirek Topolánek (ODS) (4. 9. 2006–9. 1. 2007)	**Jiří Šedivý (nestraník**) (4. 9. 2006–9. 1. 2007)	
Mirek Topolánek (ODS) (9. 1. 2007–8. 5. 2009)	**Vlasta Parkanová (KDU-ČSL)** (9. 1. 2007–8. 5. 2009)	**Vlastimil Picek** (28. 2. 2007–)
Jan Fišer (nestraník) (8. 5. 2009–13. 7. 2010)	**Martin Barták (nestraník)** (8. 5. 2009–13. 7. 2010)	
Petr Nečas (ODS) (13. 7. 2010–)	**Alexandr Vondra (ODS)** (13. 7. 2010–)	

Pramen: www.vlada.cz.

[43] Vyhl. č. 217/2010 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*.

[44] *Statistická ročenka 2009*. 1.vyd. Praha: Ředitelství personální podpory, 2010, s. 46.

[45] Rozkaz ministra obrany č. 19 z 22. 4. 2010 *kterým se zrušuje RMO č. 20/1996 Věstníku, Zřízení rezortní školy*

[46] § 7 odst. 3 zákona č. 219/1999 Sb.*, o ozbrojených silách České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

[47] KŘÍŽ, Z. *Civilní řízení a demokratická kontrola armády v České republice. Peripetie transformace vojensko-civilních vztahů po roce 1989*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3590-0.

Zatímco nejstabilnější jsou funkce náčelníků Generálního štábu AČR, kde se od začátku reformy ozbrojených sil v roce 2001 vystřídali tři generálové, za stejné období se na postu ministra obrany vystřídalo hned 10 ministrů v celkem osmi vládách. Odpovědnost za profesionální armádu a realizaci reformy ozbrojených sil měli pouze dva náčelníci Generálního štábu AČR, a to armádní generálové Pavel Štefka a Vlastimil Picek. První z nich během svého funkčního období sloužil pěti ministrům obrany ve čtyřech vládách! Druhý pak třem ministrům ve třech vládách. Nelze se proto divit, že se objevuje nekonzistentnost strategických dokumentů a někdy se místo slibovaného výsledku dostaví spíš jeho opak, jestliže převáží skupinové zájmy nad zájmem celku.

Paradoxem naznačeného vývoje je nedostatečný dohled akademického sektoru nad otázkami vojenské/obranné politiky. Ve vyspělých demokratických zemích patří akademická pracoviště mezi tradiční prvky společnosti dokumentující a kontrolující chování politického vedení ministerstev obrany a rozhodnutí vojenského velení ozbrojených sil. Často plní roli zásobárny nápadů (think-tanků) a poskytují svou analytickou kapacitu pro problémy, které nejsou ministerstva schopna řešit vlastními silami.[48] Akademický sektor, zejména v oblasti sociálních věd, tak pomáhá obsluhovat požadavky „národního solitéru“, kterým ozbrojené síly, odvětví obrany a národní obranná/vojenská politika bezesporu jsou. Tím je do určité míry zaručena racionalita, konzistence a kontinuita koncepčního rámce používaného při formulaci, realizaci a kontrole národních politik. Z tohoto úhlu pohledu neexistuje něco jako pravicová nebo levicová obranná/vojenská politika. Na to je otázka národní bezpečnosti příliš vážná, aby bylo možné s každou změnou vlády otáčet kormidlem moci, dělat dramatické změny ve struktuře ozbrojených sil a snažit se revolučním způsobem měnit něco, co se ze své strukturální podstaty vyvíjí evolučně. Pokud se tak ovšem děje, je tu riziko, že např. cíle vytýčené pro reformu ozbrojených sil v původní *koncepci výstavy profesionální AČR …* se nakonec mohou stát pouhými „dobrými předsevzetími“.

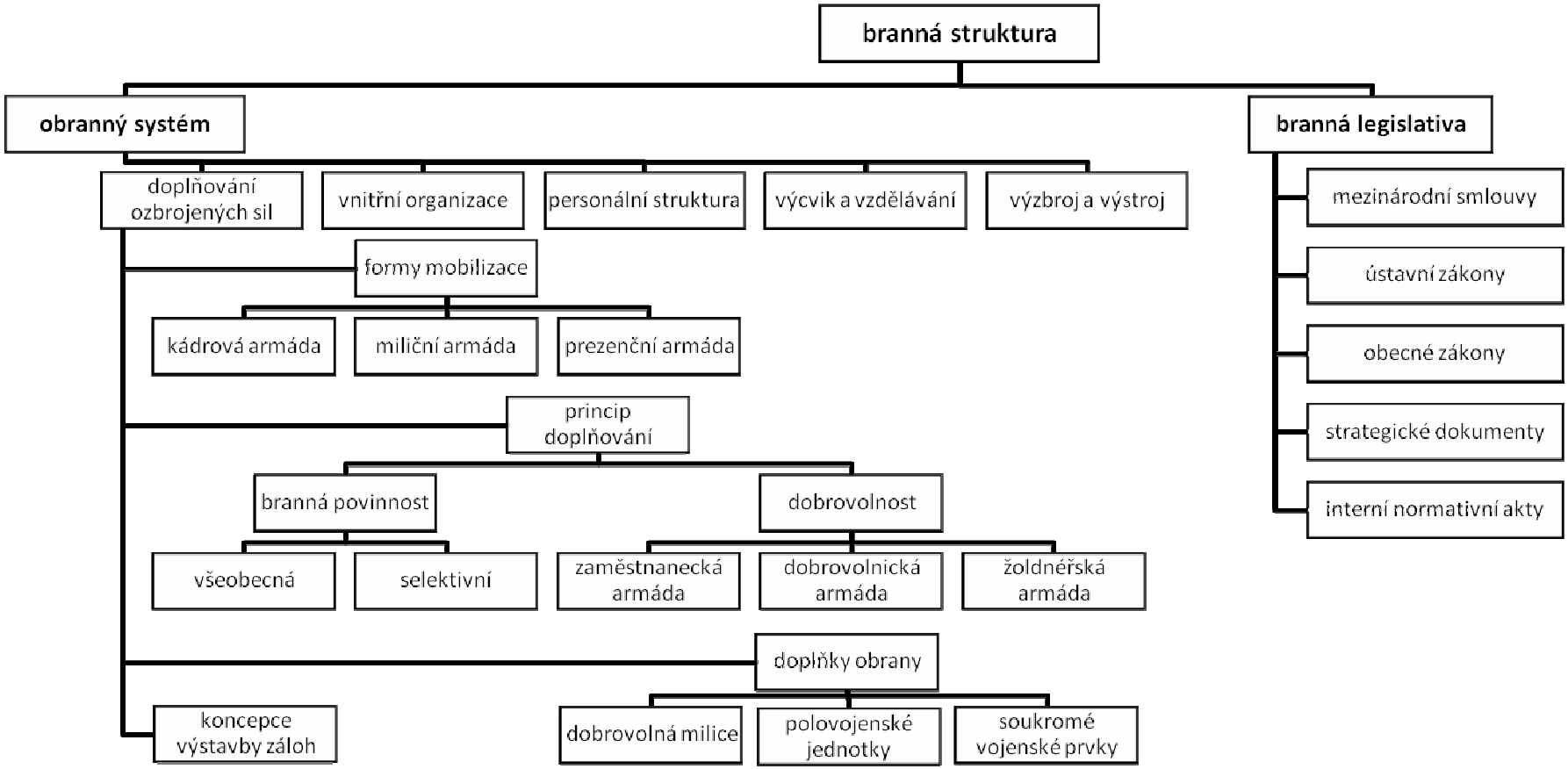
2.1.2 Koncept branné struktury

Pro potřeby přípravy a analýzy vojenské/obranné politiky a hodnocení jejích výsledků byly v různých státech vyvinuty a jsou používány specifické koncepty a modely. Navzdory národním zvláštnostem vzájemně odlišujícím státy mezi sebou bývá analytický rámec popisovaný v teoretické literatuře po přizpůsobení místním specifikům daného státu více nebo méně mezinárodně přenositelný. Za jeden z takových dobře přenositelných a přizpůsobitelných modelů lze považovat model branné struktury (Wehrstruktur). Tento model se hojně objevuje jak v odborných publikacích pocházejících z německy mluvících zemí,[49] tak je v těchto zemích rovněž využíván v praxi. Používá se ho k popisu částí soustavy právních institucí využitelných pro potřeby zajištění obranyschopnosti země. Pomocí konceptu/modelu branné struktury lze velmi dobře vyjádřit aspekty, které lze uvažovat při formulaci strategie zabezpečení obranyschopnosti státu. Tento koncept či model je proto využitelný pro identifikaci a formulaci požadovaných strukturálních změn v odvětví obrany a bezpečnosti.

[48] Význam akademických institucí si lze velmi dobře uvědomit při sledování knižní produkce americké RAND za posledních 40 let (http://www.rand.org/pubs/new/).

[49] Např. BUCHBENDER, O. et al. *Wörterbuch zur Sicherheitspolitik. Mit Stichworten zur Bundeswehr*. 4. Aufl. Bonn: Mittler & Sohn, 2002. ISBN 3-8132-0544-4. WERKNER, Ines-J. *Wehrpflicht oder Freiwilligenarmee. Wehrstrukturentscheidungen im europäischen Vergleich.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2006. ISBN 3-631-54696-3.

Obr. č. 1: Pojem branné struktury



Pramen: WERKNER, Ines-J. *Wehrpflicht oder Freiwilligenarmee. Wehrstrukturentscheidungen im europäischen Vergleich.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2006. ISBN 3-631-54696-3.

Jak je patrné z obr. č. 1, podle konceptu branné struktury spočívá zajištění obranyschopnosti státu na dvou základních pilířích:

- Je třeba disponovat obranným systémem jako soustavou institucí plnících stanovené funkce při zajištění vnější bezpečnosti státu vojenským způsobem.
- Činnost ozbrojených sil a obranného systému je legální,[50] tj. je upravena množinou právních norem se specifickým účelem, tzv. brannou legislativou.

V tomto pojetí je funkcionalita obranného systému určována právními akty různé právní síly. Funkcionalita přitom zahrnuje jak věci, jako jsou institucionální uspořádání ozbrojených sil, jejich úkoly, způsob doplňování, vztah k jiným ozbrojeným silám apod., tak také věci týkají se služebně-právních závazků, podmínek služby, nasazení, vybavení apod. První okruh je určován ústavními a obecnými zákony, druhý pak podzákonnými normami, či jen vnitřními předpisy.

Pro základní funkcionalitu obranného systému České republiky je klíčový ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *o bezpečnosti České republiky*. Ten např. určuje, že ozbrojené síly jsou primárně budovány pro účely obrany České republiky, teprve pak pro účely zajištění vnitřní bezpečnosti (asistenční služby) jinak vyhrazené bezpečnostním sborům a v poslední řadě pro nasazení v zahraničí. Tyto priority pak přejímají jednotlivé zákony branné legislativy.

Z obr. č. 1 rovněž vyplývá, že obranný systém je ztotožněn s odvětvím obrany a ozbrojenými silami. Ty jsou jeho základním prvkem, proto se také pozornost modelu soustředí především na ně. Takto se úvahy o případných změnách (inovacích) ve způsobu zajištění výkonu vojenské funkce státu rozpadají do pěti klíčových činitelů, které určují funkcionality (schopnosti) ozbrojených sil a obranného systému jako celku. Jde o:

- doplňování personálem,
- vnitřní organizaci,
- personální strukturu,
- výcvik a vzdělávání,
- výzbroj a výstroj.

V souvislosti se způsobem doplňování lze ozbrojené síly srovnávat v rámci typologie. Zde se rozlišuje to, zda-li má být obranný systém, odvětví obrany nebo ozbrojené síly plně funkční bez mobilizace, nebo až po jejím provedení. Takto lze definovat:

- prezenční ozbrojené síly schopné stanovené činnosti již ve svých mírových počtech;
- kádrové ozbrojené síly představované personálním jádrem vojenských profesionállů doplněným po mobilizaci o branně povinné vojáky a v míru připravující tyto vojáky pro případ mobilizace;
- miliční ozbrojené síly vycházející z principů kádrových ozbrojených sil, jejichž funkčnost i předpokládaný prostor nasazení je však spojena primárně s obvodním okrskem, z něhož pochází doplňovaní branně povinní vojáci.

Při doplňování ozbrojených sil je uplatňován buď princip donucení, nebo dobrovolnosti, případně jejich kombinace. V případě donucení se jedná o deklarovanou všeobecnou brannou povinnost, kde je každý občan povinen podílet se osobně na obraně státu, nebo selektivní brannou povinnost, u níž jsou pro potřeby ozbrojených sil do vojenské služby povolávány pouze osoby podle jejich příslušnosti k určité skupině. Třídícím znakem zde může být např. pohlaví, vzdělání, povolání apod. Selektivní branná povinnost může být také

[50] PAVLÍČEK, V. *Bezpečnost a suverenita České republiky v globalizovaném světě*. In [Editor Pavlíček, V.] Bezpečnost České republiky a potřeba ústavních změn, Sborník příspěvků z mezinárodní konference, Praha 18.–19. 9. 2003, Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2004. ISBN 80-85889-57-9, s. 18–25.

realizována na principu losování z definované kohorty osob. Při selektivní branné povinnosti je přítomnost branně povinných vojáků jen „doplňkem“ profesionálního jádra ozbrojených sil, funkcionalita ozbrojených sil není zpravidla závislá na tomto druhu vojáků.

V případě uplatnění principu dobrovolnosti je rozlišováno mezi ozbrojenými silami požívajícími ochrany mezinárodního práva a nepožívajícími této ochrany. Tu nemají ozbrojené síly bez příslušnosti ke státu, pravidelné armády. Jde o tzv. námezdní (žoldnéřská) vojska. V rámci regulérních ozbrojených sil je rozlišováno podle modelu průběhu služby vztaženého k jednotlivým personálním kategoriím na ozbrojené síly zaměstnanecké a dobrovolnické. V případě zaměstnaneckých ozbrojených sil se předpokládá, že výkon vojenské služby bude pro profesionálního vojáka celoživotním zaměstnání. U dobrovolnických ozbrojených sil se předpokládá, že voják bude především součástí dobrovolnických vojenských záloh. Pokud ovšem bude vykonávat vojenskou službu v řádném zaměstnaneckém poměru, pak tato služba bude jen krátkou epizodou (2 až 5 let) v jeho ekonomickém životě. Existence této profesní periody je dána buď potřebou toho, že ozbrojené síly potřebují využít civilní kvalifikace vojáka ve vojenské organizaci, jako to může být u právníků, zdravotnického personálu apod., nebo tato služba slouží pro získání ryze vojenské kvalifikace, kterou nelze získat jinak. To je případ úzkých technických specialistů, příslušníků velitelského sboru apod.

Jestliže se předpokládá doplňování ozbrojených sil s uplatněním principu donucení, je vždy třeba zároveň řešit koncepci výstavby a udržování vojenské zálohy. To představuje nejenom udržovat si přehled o pobytu, zdravotní klasifikaci apod. vojáka v záloze, aby mohl být v případě potřeby povolán, vyžaduje to také udržování získaných odborných vojenských dovedností. K tomu slouží vojenská cvičení. Jak základní vojenská služba, tak i tato cvičení jsou svou podstatou daní v úkonech,[51] kterou stát vybírá od omezeného vzorku populace. Z tohoto úhlu pohledu je třeba také s koncepcí vojenské zálohy řešit i otázky spravedlnosti rozložení této daně v populaci. Např. podporovat dobrovolnický výkon vojenské povinnosti.

Činnost ozbrojených sil může být doplňována i nevojenskými institucemi, nacházejícími se mimo odvětví obrany. Vojenská funkce státu je totiž průřezovou funkcí, jež může přesahovat do ostatních odvětví. V rámci konceptu modelu branné struktury lze proto počítat s účastí dalších složek. V obranném systému se může jednat o:

- Polovojenské instituce, tzn. o pořádkové síly či záchranné sbory, jejichž činnost je organizována na principech podobných vojenské organizaci.
- Soukromé vojenské instituce, jejichž činnost sice nepodléhá mezinárodně právní ochraně, ale některé státy umožňují činnost těchto prvků na svém území nebo využívají služeb těchto společností.[52]
- Dobrovolná milice, složená z nevládních institucích působících ve veřejném zájmu, kde se mohou organizovat osoby se zájmem o brannou problematiku, ale které nesplňují kritéria (věková, zdravotní, tělesná aj.) pro vstup do ozbrojených sil nebo polovojenských institucí.

Koncept branné struktury je orientován směrem dovnitř odvětví obrany, neumožňuje proto zachytit vztahy spojené s integrací ozbrojených sil do národního hospodářství. Jeho součásti, subjekty státní správy a vybrané podnikatelské subjekty mají za úkol podporovat činnost prezenčních ozbrojených sil, vytvářet předpoklady pro jejich rozvoj a případné

[51] BEIWINKEL, K. *Wehrgerechtigkeit als finanzpolitisches Verteilungsproblem*. 1.Aufl. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, 1986. ISBN 3-8204-8965-7; F.M. Die Wehrsteuer im deutschen Reich. *Jahrbücher für National ökonomie und Statistik.* 1881, Bd. 36, Nr. 3, S. 299–310; FERSCH Hans. Die Wehrsteuer. (eine vergleichende Studie). *Finanzarchiv*. 1911, Jg. 28, Bd. 1, S. 167–210; FRIEDMAN, M. *„Why Not a Volunteer Army?“* pp. 200–207 in The Draft: A Handbook of Facts and Alternatives. Chicago: University of Chicago Press, 1967; PERNICA, B. *Branná povinnost jako daň v úkonech a otázka její spravedlnosti*. In The XIth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [sborník abstraktů s. 32 + CD-ROM]. 1. vyd. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-1032-4. [11. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 7. až 8. 4. 2006].

[52] POAST, P. *The economics of war*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006. ISBN 0-07-313399-X.

mobilizační rozvinutí. Jde o ministerstva, specializované úřady, případně speciální výrobní organizace či podniky, ke kterým v době míru nohou být přiděleni vojáci. Tímto způsobem je zajišťována mobilizační pohotovost a zároveň lze pod vojenským vedením koordinovat přípravy k obraně státu napříč státní správou i ekonomikou. Rozsah takováto participace vojáků na činnosti civilního aparátu odráží stupeň militarizace státního aparátu a velikost vojensko-průmyslového komplexu.

2.2 Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil

Profesionalizace ozbrojených sil jako proces směřující jak ke svému kvantitativnímu cíli, kterým je dosažení nulového podílu vojáků základní vojenské služby na celkových počtech vojenského personálu, tak i ke svému cíli kvalitativnímu, jímž je zefektivnění výstavby a použití schopností ozbrojených sil, předpokládá před svým zahájením existenci explicitního plánu – projektu. Ten má stanovit měřitelné cíle a postup (strategii) k jejich dosažení. V tomto světle je profesionalizace ozbrojených sil veřejným projektem přinášejícím do veřejného sektoru dvě klíčové změny (inovace). Jedná se o zastavení výkonu služební povinnosti, z ekonomického pohledu zastavení výběru daně v úkonech, a zkvalitnění fungování ozbrojených sil v podobě získání nových schopností, nebo schopností s lepšími kvantitativními parametry, které nebylo možno realizovat kvůli přítomnosti branně povinných vojáků. Jde např. o vyšší mobilitu a rozmístnitelnost vojáků v zahraničí.

2.2.1 Pojem veřejného projektu a inovace ve veřejném sektoru

Zatímco s používáním pojmu projekt se lze běžně setkat jak v literatuře, tak v praxi, pojem veřejného projektu není zatím příliš rozšířen. Ochrana[53] k používání tohoto termínu uvádí:

„Při hledání odpovědi na otázku, co je veřejný projekt, zjistíme, že termín „veřejný projekt“ je sice běžně používán, ale v odborné literatuře dosud neexistuje obecně přijímaná definice.“

Ochrana v textu také nabízí dvě pracovní definice veřejného projektu chápaného jako:

„… systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má (zpravidla) charakter investiční akce.

… návrh na systémovou změnu alokace veřejných zdrojů. mající … formu materiálního nebo duchovního produktu (veřejného statku) s předem zadanými společenskými cíli, přínosy a očekáváním.“

V poznámce č. 1 však i on odkazuje na definici projektu tak, jak ji všeobecně chápe projektový management. Němec[54] např. používá tuto definici:

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“

Takto je jakýkoliv projekt vymezen vždy čtyřmi atributy. Platí, že:

- Projekt je jakýkoliv plán, na základě něhož má být realizována inovace, přičemž tento plán má zpravidla charakter dokumentu.
- Inovace je jakákoliv zamýšlená změna vedoucí ke změně kvantitativních a kvalitativních atributů spojených s předmětem projektu.
- Předmět projektu je proces, systém, uspořádání prvků tohoto systému, chování tohoto systému apod., jehož změnu samotný projekt předjímá.
- Cílem projektu je uskutečnění inovace v předpokládaných měřitelných parametrech popisujících požadovanou inovaci.

[53] OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a projektů*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-85963-96-5, s. 9.

[54] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0, s. 11.

S odkazem na výše uvedené atributy lze proto veřejný projekt definovat jako:

„Projekt, jehož předmětem jsou skutečnosti dotýkající se veřejného sektoru, jeho institucí, jejich chování, jejich fungování apod., cílem projektu je tyto skutečnosti, nějak změnit, inovovat, tj. změnit jejich kvalitativní nebo kvantitativní charakteristiky a to vše má podobu dokumentu. Má-li být plán obsažený v takovém dokumentu realizován, pak musí být přijat v procesu veřejné volby nebo orgánem veřejné moci, měl by být financován z veřejných financí a jeho prosazení by mělo být založeno na veřejném zájmu a v souladu s veřejným právem."

Technicky chápáno, každý projekt by měl být popsán a vyhodnocen pomocí tzv. metrik – měřitelných parametrů. Zde lze rozlišit organizační, věcnou a finanční metriku, pomocí kterých lze u projektu stanovit jeho systémovou náročnost (rozsah). Organizační metrika určuje časové a odpovědnostní souvislosti realizace projektu, tedy jeho začátek a konec trvání stejně jako jeho jednotlivých dílčích etap a odpovědnost za tyto etapy, či dokonce dílčí projekty. Věcná metrika určuje nefinanční parametry projektu a jeho etap, tedy měřitelné parametry podle nichž lze určit ne/dosažení cílů projektu. Finanční metrika určuje limity finančních prostředků nárokovaných pro dosažení nefinančních parametrů projektu v rámci definovaných časových a odpovědnostních souvislostí.

Podle své systémové náročnosti lze projekty dělit na:[55]

- **Jednoduché (rutinní)**, jejichž přípravu lze zvládnout jednou osobou nebo ve velmi malém týmu a jejichž realizace je založena na známých postupech. Tyto projekty jsou zpravidla realizovány v krátkém časovém intervalu, v časovém horizontu do 1 roku.
- **Speciální** vyžadující rozklad celého projektu na jednoduché projekty, k jejichž přípravě je třeba ustavit již zvláštní projektový tým a jejichž realizaci si vyžaduje více než 1 rok ale méně než 3 až 5 let.
- **Komplexní**, které jsou svou podstatou jedinečné, vysoce náročné na přípravu a realizaci. Komplexní projekty, podobně jako speciální projekty, si vyžadují ustavení speciálního projektového týmu, jejich realizace se však pohybuje v časovém horizontu 3 až 10 let.

Náročnost projektu a jeho zařazení do některé ze tří výše uvedených kategorií se odvíjí od řádu inovace, které má být dosaženo. V této souvislosti bývá využívána *Valentova klasifikace inovačních řádů*. Ta rozlišuje celkem 10 inovačních řádů označených 0 až 9 uspořádaných podle své povahy do čtyř skupin:[56]

- Inovační řád 0 představuje regeneraci vlastností předmětu inovace.
- Pod inovační řády 1 až 4 jsou řazeny tzv. racionalizační inovace, při kterých se nemění podstata předmětu inovace, mění se však jeho vlastnosti. Cílem těchto inovací je adaptace na změněné systémové podmínky, ve kterých předmět inovace funguje.
- Inovační řád 5 až 8 zahrnuje kvalitativní inovace, při nichž se pro potřeby dosažení změn vlastností předmětu inovace zasahuje do podstaty tohoto předmětu. Mění se např. koncept zakládající jeho fungování, principy, na kterých je založena jeho funkčnost apod.
- Inovační řád 9 představuje tzv. inovační převrat, když z původní podstaty fungování předmětu inovace není zachováno nic.

Inovace řazené pod řád 5 až 9 jsou označovány jako **vědeckotechnické inovace**. Při nich se předpokládá podpora specialisty z řad pracovníků výzkumu a vývoje. Němec však doporučuje vyžadovat takovou podporu již u projektů 3. řádu.[57] Od této úrovně totiž může

[55] Tamtéž s. 12.

[56] *Inovace v ČR v roce 2005*. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2006. Kód publikace 9605-06.

[57] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0, s. 13.

dojít k tomu, že inovace vyvolá potřebu realizovat řetězec dodatečných změn uvnitř, nebo v okolí předmětu projektu. Takové inovace se označují jako **komplexní inovace**.[58]

Projekty nultého až třetího řádu jsou označovány jako jednoduché organizační nebo technologické projekty.[59] Při stanovování jednotlivých cílů těchto projektů a při stanovení postupu jejich realizace lze využít množství znalostí a zkušeností získaných realizací obdobných plánů spojených s inovovaným předmětem. Realizace těchto projektů proto probíhá zpravidla v podmínkách znalosti rizika dosažení stanovených cílů. Projekty čtvrtého až devátého řádu inovací jsou označována jako složité. Jde o speciální nebo komplexní projekty, u nichž pro jejich jedinečnost je obtížné dopředu stanovit riziko úspěchu nebo neúspěchu dosažení jejich cílů. Existuje tu nedostatek zkušeností s takovým druhem projektu a deficit znalostí o obdobných projektech realizovaných dříve nebo jinde. Tyto projekty proto zpravidla probíhají za podmínek nejistoty a vyžadují pružný přístup při změně podmínek, ve kterých se uskutečňují. Tato změna mnohdy spočívá ve změně strategie určené pro dosažení cílů, nebo je třeba přizpůsobit hodnoty metrik projektu, jako je posun termínu dokončení, zmírnění věcných parametrů či navýšení rozpočtu.

Přehled Valentovy klasifikace bez posledního inovačního řádu označující inovační převrat je prezentován v tab. č. 4

[58] WIMMER, M. Jak rozvíjet technickou tvořivost. 1.vyd. Praha: Práce, 1990, s. 119; *Ekonomická encyklopedie A-O.* 2. přepracované vyd. Praha: Svoboda, 1984.

[59] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0, s. 18.

Tab. č. 4: Valentova klasifikace – inovační řády

řád	označení	podstata inovace/cíl projektu	na předmětu inovace se mění	typický příklad
0	regenerace	obnova původních kvalit předmětu inovace	nic	reprodukce majetku
1	změna kvanta	zlepšení kvantitativních charakteristik předmětu inovace	množství činitelů určujících funkčnost předmětu	rozšíření výroby náborem nových sil
2	intenzita	zvýšení intenzity činnosti předmětu inovace	rychlost operací určujících výkonové vlastnosti předmětu	zvýšené tempo montážní linky
3	reorganizace	přeskupení vazeb uvnitř předmětu inovace	dělba činnosti jednotlivých prvků	reorganizace výroby
4	kvalitativní adaptace	změna kvalitativních charakteristik předmětu inovace	vazba vlastností předmětu na nové činitele	změna organizačních postupů
5	varianta	vytvoření nové varianty předmětu inovace modernizací jeho dílčích funkcí.	kvality dílčích funkcí předmětu	částečná modernizace technického systému
6	generace	vznik nové generace předmětu inovace jeho rekonstrukcí při zachování původního pojetí jeho fungování	konstrukce předmětu	úplná modernizace technického systému
7	druh	vytvoření nového druhu předmětu při zachování původních principů zakládajících jeho fungování.	koncepce fungování předmětu	nový technický systém fungující částečně na nových principech
8	rod	vytvoření nového rodu předmětu inovace vyžadující si zcela nový princip využití poznatků vědy.	principy, na kterých je založeno fungování předmětu	nový technický systém fungující na nových technických principech

Pramen: upraveno podle *Inovace v ČR v roce 2005.* 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2006. Kód publikace 9605-06.; NĚMEC, V. *Projektový management.* 1. vydání Praha: Grada Publihing, 2002. ISBN 80-247-0392-0, s. 18–19; *Ekonomická encyklopedie A-O.* 2. přepracované vyd. Praha: Svoboda, 1984.

Na úrovni státu má odpovědnost za návrh a provedení každého veřejného projektu státní správa v čele s vládou. V České republice se ke složitým a nákladným veřejným projektům formulovaným v jednotlivých odvětvích vyjadřuje vláda v podobě usnesení, jak to vyplývá ze zásad činnosti ústředních orgánů státní správy obsažených v zákoně č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších předpisů. Dokumenty schvalované vládou v podobě usnesení mohou nést ve svém názvu různá označení, např. projekt, transformace, koncepce, program apod. Vláda se má vyjadřovat k veřejným projektům, jestliže tyto projekty přesahují působnost jednotlivých ministerstev a jestliže náklady na jejich provedení přesahují určitý finanční limit a dochází tak k zásadnímu zatížení státního rozpočtu.

V závislosti od složitosti jednotlivých projektů předkládaných vládě k vyjádření tu může existovat potřeba správního aparátu konzultovat projektový návrh s odborníky mimo státní správu, např. se zaměstnanci konzultačních firem, akademickými pracovníky, specialisty z oblasti výzkumu a vývoje apod. Potřebu takové podpory si lze dobře uvědomit z tab. č. 5 uvádějící příklady veřejných projektů realizovaných nebo někdy v budoucnu realizovatelných v odvětví obrany.

Tab. č. 5: Příklady veřejných projektů v odvětví obrany

řád inovace	**příklad veřejného projektu**
0	obměna vojáků v ozbrojených silách (mírového doplňování)
1	změna velikosti ozbrojených sil, de/mobilizace armády
2	zahájení vojenských operací podle plánu obrany/útoku
3	reorganizace a redislokace armády
4	zavedení civilní služby
5	profesionalizace armády
6	transformace obraných ozbrojených sil na expediční
7	nahrazení pravidelných ozbrojených sil soukromými voj. společnostmi
8	vytvoření ozbrojených sil schopných operovat v kosmu

V tab. č. 5 jsou černě podbarveny projekty, ve kterých se realizují kvalitativní inovace a které je doporučeno v souladu s jejich zařazením k příslušnému inovačnímu řádu připravovat a realizovat za podpory odborníků z oblasti výzkumu a vývoje. Šedivě jsou podbarveny racionalizační inovace, u kterých je obdobná podpora předpokládána, ale není vyloženě nutná, a bez jakéhokoliv podbarvení jsou projekty, které lze realizovat bez nutnosti podpory výzkumem nebo vývojem. U nich existuje dostatečný znalostní potenciál uvnitř státních orgánů pro jejich rutinní realizaci nevyžadující si dodatečné znalosti.

2.2.2 Profesionalizace ozbrojených sil

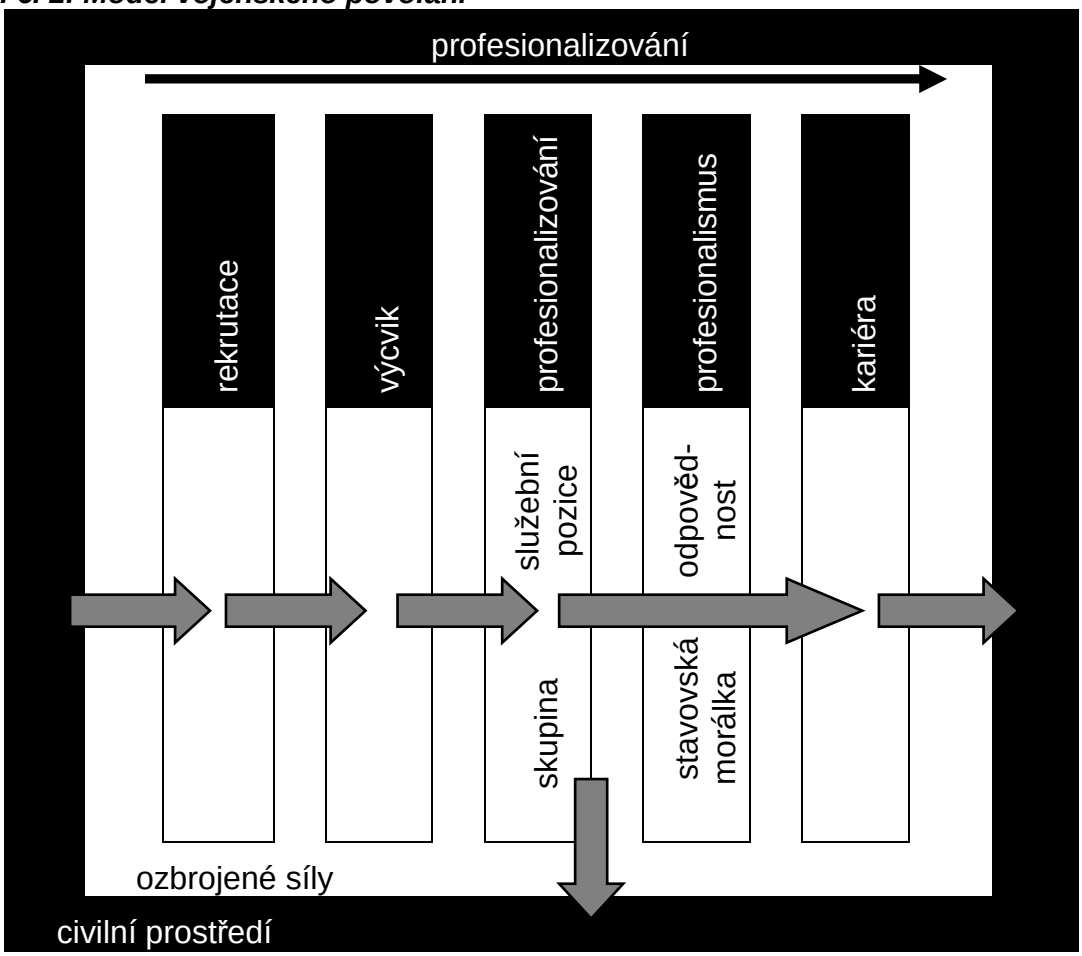
Jak je možno si uvědomit z tab. č. 5, řadí se reforma ozbrojených sil České republiky rozložená na jednotlivé dílčí projekty, mezi které patří také profesionalizace armády, mezi komplexní veřejné projekty. Kromě jednoduchých projektů spojených s racionalizačními inovacemi se zde vyskytuje i řada inovací vědeckotechnických. To už si samo o sobě vyžaduje podporu v podobě systematického výzkumu. Protože je předmětem celého projektu armáda, sociální organismus, mělo by se převážně jednat o výzkumy z oboru sociálních věd a humanitních nauk. Na tomto místě je ovšem třeba si uvědomit dva naprosto rozdílné aspekty procesu výstavby profesionální armády. Tím prvním je kvantitativní aspekt – profesionální armáda je vytvořena propuštěním posledního vojáka základní služby. Druhým pak je kvalitativní aspekt – profesionální voják má lepší zaměstnanecké kvality, než má voják základní služby. V tomto směru je skutečným projektovým cílem profesionalizace armády nikoliv dosažení sice zcela zjevné a mediálně sdělné inovace nižšího řádu – zastavení

výkonu povinné vojenské služby, nýbrž uskutečnění inovace nejvyššího řádu – zvýšení efektivnosti vázání vojenského personálu ve službě (profesionalizace).

Tento rozdíl se také promítá do věcné metriky tohoto komplexního projektu. Při chápání profesionalizace ozbrojených sil z kvantitativního pohledu je hlavním parametrem věcné metriky sledování úbytku podílu branně povinných vojáků na celkovém počtu vojáků v aktivní službě, tedy adekvátní přírůstek podílu vojáků vykonávající vojenskou službu dobrovolně v zaměstnaneckém poměru. Naopak kvalitativní pohled vyžaduje sledovat úroveň profesionality (vojenské kvalifikace a mistrovství jejího výkonu) spojené s vojenskou profesí. Tato kvalita je dána vzděláním, výcvikem a výchovou vojáka. Z ekonomického hlediska jde o lepší zajištění akumulace lidského kapitálu v ozbrojených silách, ochranu investic do něj vkládaných a jeho rozumné využívání.

Zatímco kvantitativní parametry profesionalizačního projektu mohou určovat politici v podobě počtu vojáků základní služby povolaných do vojenské služby nebo termínu odchodu posledního vojáka základní služby do zálohy, kvalitativní parametry musí být nastavovány skutečnými odborníky, zpravidla sociology. V prvním případě je profesionalizace armády sledovatelná s využitím Haltinerova modelu závislosti ozbrojených sil na branně povinných vojácích.[60] Ve druhém případě je využíván Sorensenův model vojenského povolání,[61] jehož konstrukci zachycuje obr. č. 2.

Obr. č. 2: Model vojenského povolání



Pramen: SORENSEN, H. *Indikace*. In Vojenský profesionál a problémy profesionalizace armád. Praha: správa sociálního řízení FMO,1991. s.79–85.

[60] HALTINER, K., W. *Westeuropas Massenheere am Ende*? In. HALTINER, K., W, KÜHNER, A. Wehrpflicht und Miliz – Ende einer Epoche? 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 1999.

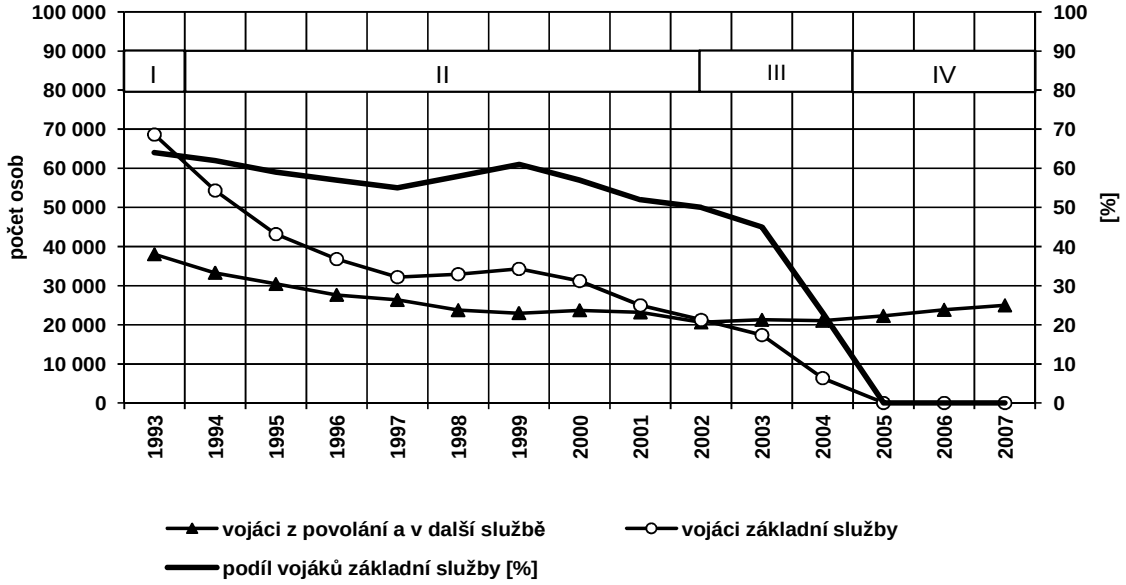
[61] SORENSEN, H. *Indikace*. In Vojenský profesionál a problémy profesionalizace armád. Praha: správa sociálního řízení FMO,1991. s.79–85.

Sorensenův model je založen a modelu povolání, doplněný o specifika, která sociální skupinu vojáků liší od ostatní populace. Podle Sorensena je profesionalizace chápaná jako formování jedince směrem k co nejlepšímu výkonu jeho profese (odbornosti) od okamžiku jeho získání pro vojenskou službu jako pracovní síly (rekrutace) vhodné pro výkon určité pracovní/služební pozice v ozbrojených silách, přes přípravu na takový výkon, výkon samotný, případně výkon dalších pozic v rámci jeho kariéry uvnitř armády. Naopak podle Haltinera je profesionalizace armády chápána jako dosažení tzv. stádia IV – nulového podílu vojáků základní služby v ozbrojených silách. Takto se v tomto modelu rozlišují čtyři typy ozbrojených sil:

- I – ozbrojené síly **silně závislé na branně povinných vojácích**. Jejich podíl je vyšší než 2/3.
- II – ozbrojené síly **závislé na branně povinných vojácích**, branně povinní vojáci však nejsou pro mírovou činnost ozbrojených sil rozhodující. Podíl branně povinných vojáků se pohybuje mezi 2/3 a 1/2.
- III – ozbrojené síly **nezávislé na branně povinných vojácích**, jejich podíl klesl pod 1/2, branná povinnost je však uplatňována jako pseudopovinnost, např. z důvodu zachování civilní služby nebo omezení závislosti ozbrojených sil na trhu práce.
- IV – ozbrojené síly bez branně povinných vojáků – **plně profesionální ozbrojené síly**.

V Haltinerově modelu tak mohou politici v rámci formulace branné politiky rozhodovat mezi čtyřmi možnostmi, které jsou v době míru pro jejich voliče srovnány od nejméně přitažlivé (stádium I), kdy se musí osobně podílet na činnosti ozbrojených sil, aniž by si uvědomovali společenský význam své účasti v ozbrojených silách, až po nejvíce přitažlivé (stádium IV), kdy je činnost ozbrojených sil výlučně zabezpečena profesionálními vojáky. V Sorensenově modelu je možná pouze jediná možnost. Tou je postupná akumulace lidského kapitálu. Jenže ta je na rozdíl od přechodu armády závislé na branně povinných vojácích k armádě na nich zcela nezávislé obtížně prokazatelná. Profesionální armáda z čistě kvantitativního hlediska proto nemusí vždy automaticky znamenat lepší kvalitu vojenského personálu, nedojde-li zároveň k odpovídající změně přístupu v otázkách formování schopností v ozbrojených silách. Vývoj ozbrojených sil České republiky – přechod prostřednictvím čtyř fází k plně profesionální armádě zachycuje obr. č. 3.

Obr. č. 3: Profesionalizace ozbrojených sil ČR z kvantitativního hlediska



Pramen: www.army.cz; ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002.

Reforma ozbrojených sil České republiky nebyla založena ani na Haltinerově, ani na Sorensenově modelu. Zato ale byla zarámována do marketingového sloganu o ozbrojených silách o čtyřech M: mobilních, malých, moderních a mladých myšlením.[62] Za každým z těchto „M-atributů" se skrývala zdůvodněná politická ambice tehdejší vlády odpovědné za to, že se Česká republika nedostane v rámci NATO a EU do postavení černého pasažéra. Zároveň se hovořilo o tom, že vojenské schopnosti NATO a EU budou podpořeny specializací českých ozbrojených sil. Na Pražském summitu NATO v roce 2002 se Česká republika přihlásila ke třem specializacím. Šlo o:

- pasivní sledovací systémy,
- ochranu proti zbraním hromadného ničení,
- vojenské zdravotnictví.

Lze očekávat, že v některém ze strategických dokumentů bude zhodnoceno, jestli se český závazek podařilo naplnit. Samotná myšlenka „M-atributů" nebyla nová, neboť byla diskutována již na začátku transformace Československé armády v 90. letech 20. století, když budoucí federální armáda měla být v představách tehdejších ministerských úředníků malá a moderně vyzbrojená.[63]

4M odrážela základní inovace ve fungování českých ozbrojených sil posouvající je z jedné kategorie, obranných ozbrojených sil operujících jen na území mateřského státu, do kvalitativně jiné kategorie. Tou jsou expedičně orientované ozbrojené síly nasazované pod mandátem mezinárodních organizací mimo mateřské území České republiky. Takto vlastně došlo k profesionalizaci ozbrojených sil vynucené na základě charakteristik armády shrnutým do oněch 4M. Zároveň se do popředí dostal aspekt výstavby ozbrojených sil, který byl

[62] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo]; Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.

[63] Kulatý stůl. *Vojenské rozhledy*, 1992, roč. 1, č. 9, s. 33–51.

ústavním zákonem č. 110/1998 Sb., *o ozbrojených silách České republiky*, předpokládán až jako poslední účel použití vojenské síly.

Požadavek na mobilní armádu vyplýval ze změněného geopolitického postavení České republiky. Její postupné začlenění do NATO a EU proměnilo země bezprostředně sousedící s Českou republikou z jejích potenciálních protivníků na jednoznačné spojence. Tím se sice významným způsobem zlepšilo geopolitické postavení České republiky,[64] na druhé straně tento krok oslabil postavení ozbrojených sil ve společnosti. Z historického hlediska byly tyto země většinou vojenskou hrozbou české státnosti. Jestliže racionální alokace veřejných prostředků uskutečňovaná v rámci procesů veřejné volby v případě ozbrojených sil předpokládá, že prostředky budou alokovány tak, aby byly eliminovány bezpečnostní hrozby a minimalizována bezpečnostní rizika,[65] pak ztráta přízraku hrozby logicky vede k tomu, že se dostaví pochybnosti o potřebnosti ozbrojených sil. Ozbrojené síly bez protivníka mohly být vnímány jako luxus, ale a neměla-li se Česká republika v NATO a EU změnit v černého pasažéra, zbývala jí jediná možnost. Tou bylo přebudování obranné armády s ryze teritoriálním předurčením na armádu expediční, schopnou působit společně se spojenci daleko za hranicemi České republiky. Ve výstavbě ozbrojených sil vycházejících z hrozeb a rizik začala hrát větší roli jejich výstavba založená na scénářích požadujících vytvoření schopností odpovídajících předpokládanému spektru operací, do kterých se mohou tyto síly zapojit.[66]

Požadavek na malou armádu byl určen geopoliticky a zdrojovými možnostmi České republiky. – Obranná armáda je budována s cílem obrany proti konvenčnímu útoku. Při abstrahování od otázek využití geografických podmínek (výškopis, zalesněnost, vodstvo apod.) pro obranu státu a rozdílné kvality zbraní útočníka a obránce platí, že obránce je oproti útočníkovi ve výhodě v tom, že útočník potřebuje alespoň 3násobnou početní převahu, aby dosáhl úspěchu ve své útočné operaci provedené v jednom strategickém směru. Získání takové převahy lze u malých států jako Česká republika eliminovat výstavbou co nejpočetnější armády. Jestliže však se integrací ztratila historická hrozba a zároveň zde nelze předpokládat riziko útoku na územní celistvost a svrchovanost státu, je nehospodárné mít příliš velké ozbrojené síly, masovou armádu. Velká i malá armáda je doplňována ze stejného demografického zdroje. Tím jsou v tomto případě čeští zletilí občané. Při daných demografických parametrech tohoto zdroje, znamenají menší ozbrojené síly větší možnost výběru profesionálních vojáků,[67] tedy zkvalitnění profesního jádra ozbrojených sil.

Požadavek na moderní armádu byl určen rozhodnutím ji přebudovat na armádu předurčenou k účasti v operacích, které mají zpravidla charakter konfliktu nízké intenzity[68] odehrávajících se daleko od hranic České republiky. Akceptace tohoto faktu znamenala vzdát se „klasického" zbrojního arzenálu známého široké veřejnosti zejména z filmů o 2. světové válce, který byl původně určen k vybojování bitev války, která by mohla být rozpoutána jako důsledek otevřeného konfliktu mezi státy NATO a Varšavskou smlouvou. Paradoxem rozhodnutí budovat moderní armádu bylo dokončení projektů, které byly skutečnými relikty studené války, a pro které lze jen obtížně hledat využití v konfliktech nízké intenzity, bez toho, aniž by si Česká republika musela zajistit vlastní nákladnou logistiku. Šlo o dokončení pořízení 72 lehkých bitevníků L-159 a 33 modernizovaných tanků T-72M4 Cz.

---

[64] KREJČÍ, O. *Český národní zájem a geopolitika*. 1.vyd. Praha: SIMBA, 1993. ISBN 80-901506-2-4.

[65] DONVITO, P., A. *The Essentials of a Planning-Programming-Budgeting System*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1969; ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How much is enough? Shaping the defense program 1961–1969*. Reprint ot the 1st ed. Santa Monica: RAND, 2005. ISBN 0-8330-3826-5; OCHRANA, F. *Systém plánování, programování a rozpočtování v podmínkách rezortu ministerstva obrany*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 1993.

[66] Viz BAKKEN, E., B. et al. RTO-TR-069 AC/323(SAS-025)TP/41 *Handbook on Long Term Defence Planning*. 1st ed. RTO/NATO: Neuilly-sur-Seine Cedex, 2003. ISBN 92-837-1098-3.

[67] ČECH, V., KLABAN, V. aj. *Personální problémy AČR a nástin způsobu jejich řešení*. [vědecký úkol VU 200 V-01-21]. 1. Vyd. Brno: Vojenská akademie, 1995.

[68] PORCH, D. *Imperiální války. Od sedmileté války k první světové válce*. In TOWNSHEND, Ch. [editor] Historie moderní války. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2007. ISBN 80-204-1540-0, s. 106–128.

Požadavek na armádu mladou duchem, armádu svou organizační kulturou srovnatelnou s vyspělými západními armádami, byl určen trendem uvnitř NATO, který se objevil po rozpadu světové bipolarity a který byl výsledkem výběru tzv. mírové dividendy, tedy úsporami ve vojenských rozpočtech. Ta přicházela v podobě snižování početního stavu vojáků, zpomalení tempa obměny vojenské techniky, výprodejem vojenských přebytků a konverzí vojenské výroby. Reakcí na krácení vojenského rozpočtu byly reformy. Ty měly přinést větší účelnost, hospodárnost a efektivnost veřejných prostředků vkládaných do ozbrojených sil. Součástí tohoto úsilí bylo i přejímání manažerských metod používaných v komerční sféře.[69]

V České republice však existoval v té době zásadní rozpor. Zatímco západní armády patřily svou organizační kulturou k tzv. postmoderním armádám, AČR se stále sama považovala za armádu soudobou.[70] Jakoby se zde zastavil čas. Tam, kde v postmoderní armádě bylo s nadsázkou jedno, z jaké organizační úrovně a kým byl existující systémový problém vyřešen (bez ohledu na hodnost a funkci), hlavně že byl vyřešen, v AČR byly silně ctěny principy organizace moderních ozbrojených sil. Problémy byly řešeny zásadně v rámci armádní hierarchie a stanovených působností, tedy velmi byrokraticky. Byla-li také byrokracie spojena s množstvím důstojníků potřebných pro bleskovou mobilizaci,[71] s níž počítala výstavba dřívější komunistické armády, předpokládalo se, že je žádoucí se přiblížit poměru počtu důstojníků připadajících na počet vojáků v jiné než důstojnické hodnosti tak, jak je to v západních armádách. Prosté srovnání hodnostní struktury vedlo k požadavku obrátit hodnostní pyramidu a zmenšit podíl důstojníků na celkovém počtu profesionálních vojáků.

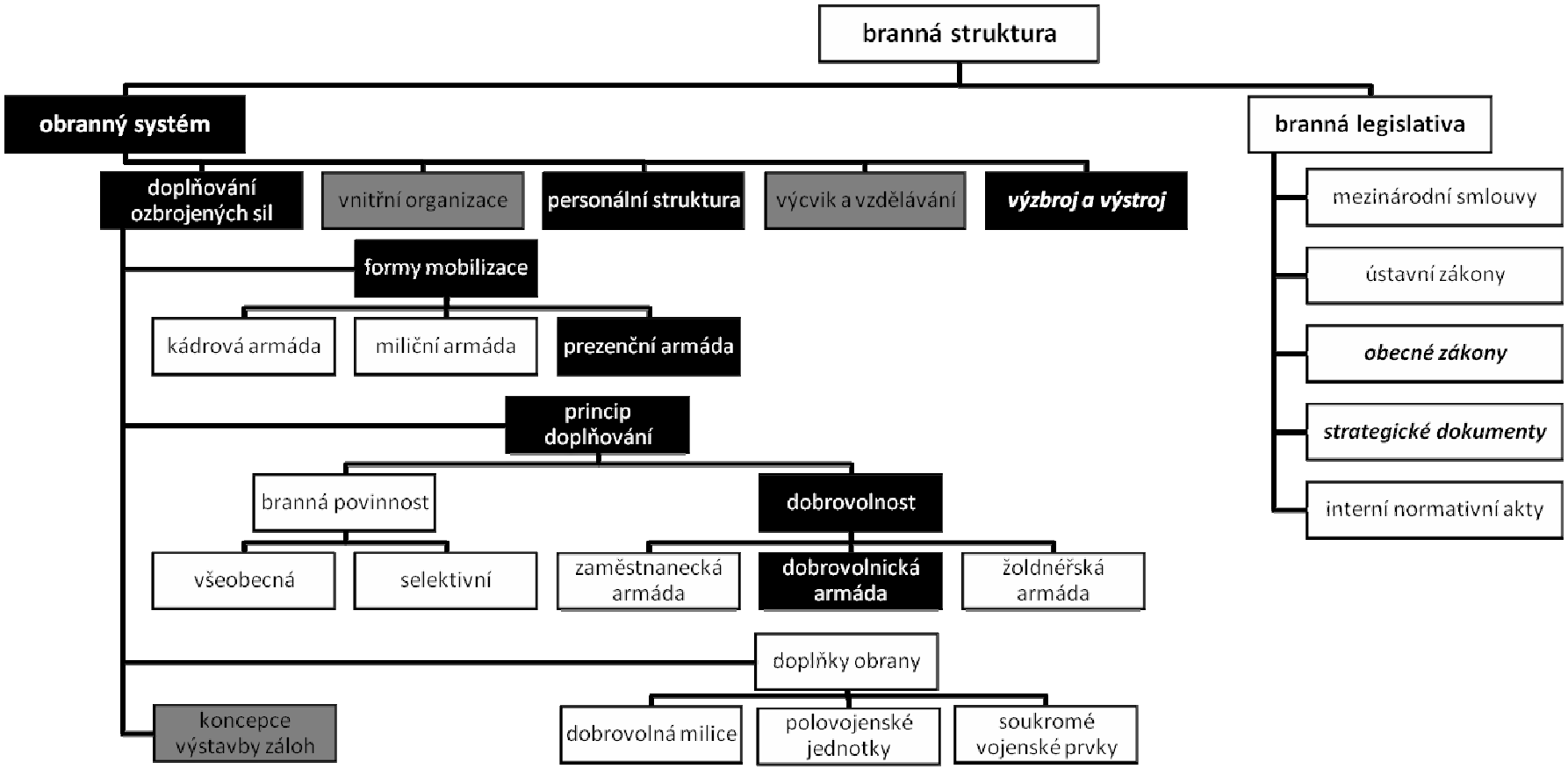
Realizace konceptu 4M se promítala do modelu branné struktury České republiky, a jak vyplývá z obr. č. 4, změny se dotýkaly celého obranného systému i branné legislativy. Nejdůležitější inovace předjímaná veřejným projektem, tj. profesionalizace ozbrojených sil České republiky jako změna způsobu doplňování ozbrojených sil, vyvolávala celý řetěz dalších inovací. Jejich kategorizace podle Valentovy klasifikace inovací je na obr. č. 4 vyznačena barevně: inovace 5. a vyššího řádu černým podbarvením, inovace 3. nebo 4. řádu šedivým podbarvením a inovace nižších řádů ***tučným lomeným písmem***.

[69] např. *Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr. Bericht der Kommission an die Bundesregierung*. 1. Aufl. Berlin/Bonn: Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“, 2000; JONES, L., R., McCAFFERY, J., L. *Budgeting, Financial Management, and Acqusition Reform in the U.S. Department of Defense*. 1st ed. North Carolina: Information Age Publishing, 2008. ISBN 1-59311-870-9.

[70] ZETOCHA, K. *Profesionální armády v 21. století: postmoderní společnost a služba*. In ZETOCHA, K. [editor] Obranné zdroje České republiky 2007. 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 80-7231-306-8, s. 21–39.

[71] WILSON, G., I., VANDERGRIFF, D. *Leading the Human Dimension Out of a Legacy of Failure*. In WHEELER, W., T. [editor] America`s Defence Metldown. Pentagon Reform for President Obama and the New Congress. 1st ed. Washington, D.C.: Center for Defense Information, 2008. ISBN 1-932019-33-2.

Obr. č. 4: Cíle projektu profesionalizace ozbrojených sil ČR v modelu branné struktury



Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil České republiky je ve vztahu k dříve prezentované metodice komplexním projektem realizující komplexní inovaci a z tohoto hlediska jde o projekt dlouhodobý. Dosažením nulového podílu vojáků základní služby na stavech vojenského personálu vše spíše začíná. To si tehdy málokdo uvědomoval, ačkoliv byla k dispozici tuzemská i zahraniční literatura hodnotící např. první období existence profesionální armády v USA.[72] Toto podcenění se také odráželo v nízkém počtu odborníků věnujících se ve výzkumné a vývojové základně resortu MO sociálním a humanitním vědám a naukám. Jejich počet byl v roce 2008 10krát menší než počet odborníků věnujících se výzkumu a vývoji v technických vědách a naukách.[73] Většina z nich se navíc věnovala jen problematice ekonomiky a managementu.

Odhlédnuto od „drobností" vtělených do tehdejších koncepcí výstavby profesionální Armády České republiky se staly klíčovými a vzájemně propojenými inovacemi obsaženými v celém komplexním projektu tyto:

- **Obměna technických a zbraňových systémů**, výzbroje a výstroje ozbrojených sil (řád inovace 0 až 6) tak, aby bylo dosaženo specializace ozbrojených sil a zároveň zajištěny závazky ozbrojených sil vůči českému státu zakotvené ústavními zákony.
- **Zmenšení velikosti ozbrojených sil** (řád inovace 1). Jejich cílové počty se měly původně pohybovat mezi 34 000 až 36 000 vojáků z povolání a 10 000 občanských zaměstnanců. Později byl tento počet redukován na 26 200 vojáků z povolání a 8 800 občanských zaměstnanců.
- **Změny ve výcviku a vzdělávání** (řád inovace 2) představované soustředěním výcviku do jednoho výcvikového centra ve Vyškově a preferování intenzivního výcviku zaměřeného na výkon vojenské profese před poskytováním vzdělávání v rámci české vzdělávací soustavy. To sebou neslo konsolidaci vojenského školství do podoby jedné vojenské vysoké školy a jedné střední vojenské školy. Pro tuto vysokou školu znamenalo zmenšení ozbrojených sil a zmenšení podílu důstojníků na celkových počtech vojáků z povolání také zmenšení společenské objednávky na jejich přípravu vzděláváním.
- **Změny ve vnitřní organizaci odvětví obrany** (řád inovace 3), reorganizace a re-dislokace ozbrojených sil spojená se zmenšením počtu posádek a dislokačních míst. Její součástí byla např. konsolidace základny obranného výzkumu a vývoje, představované vojenskými technickými ústavy, pod křídla dvou státních podniků.
- **Změny v personální struktuře** v podobě zmenšení podílů důstojníků (řád inovace 1), kde původní plán předpokládal podíl důstojníků ve výši 15 až 20 %, podíl praporčíků 25 až 30 % a podíl rotmistrů/poddůstojníků by nebyl menší než 50 % z celkového počtu vojáků z povolání. Později byly tyto podíly pozměny u důstoj-níků na 15 až 25 % a u poddůstojníků/rotmistrů 40 až 60 %. V rámci těchto inovací se předpokládalo **znovuvybudování hodnostního sboru rotmistrů** a jeho transformace na hodnostní sbor poddůstojníků (řád inovace 4).
- **Opuštění tradičního konceptu mobilizovatelné armády** (řád inovace 4). Pro-střednictvím vojenských záloh. V budoucnu měla být mobilizace zajištěna prostřednictvím aktivních záloh. Počty takto zmobilizované armády měly být 1,2násobkem počtů prezenčních ozbrojených sil. V případě potřeby, vyhlášení válečného stavu nebo stavu ohrožení státu, by byly znovu zavedeny odvody a po-volávání k povinné vojenské službě.

[72] např. HRABĚ, J. *Armády NATO v období americké strategie „přímé konfrontace".* 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1987; COOPER, V., L., R. *Military Manpower and All-Volunter Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1977; GRIFFITH, R., K. Jr. *The U.S. Army´s Transition to the All-Volunteer Force*, 1968–1974. 1st ed. Washington, D.C.: Centre of Military History United States Army, 1997.

[73] PERNICA Bohuslav. Reforma a profesionalizace ozbrojených sil České republiky v pohledu projektového managementu. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 4, s. 71–80.

- **Ustavení prezenční armády** (řád inovace 5) tvořené vojáky z povolání a vojáky v záloze vázanými v aktivních zálohách. V rámci takové varianty ozbrojených sil jsou vojáci z povolání nasazováni v zahraničí v rámci českých závazků vůči NATO a EU a příslušníci aktivních záloh plní vojenské úkoly na území České republiky, např. při ostraze objektů důležitých pro obranu státu.
- **Odstoupení od principu donucení** při mírovém doplňování ozbrojených sil a nahrazení vojáků základní služby vojáky z povolání v hodnostním sboru poddůstojníků, do změn v branné legislativě (obecných zákonech) hodnostním sborem rotmistrů (řád inovace 5). Oproti původnímu záměru byla profesionalizace ozbrojených sil České republiky z kvantitativního hlediska uspíšena a k 1. 1. 2005 byly tyto ozbrojené síly plně profesionální.
- **Opuštění modelu zaměstnanecké armády**, kde většina profesionálních vojáků může vykonávat vojenskou službu jako své celoživotní zaměstnání, a přiklonění se k modelu dobrovolnických ozbrojených sil, kde je pro většinu profesionálních vojáků jejich aktivní služba jen krátkodobou epizodou v jejich ekonomickém životě (řád inovace 5).
- **Změna charakteru ozbrojených sil** z ozbrojených sil obranných na ozbrojené síly expedičně orientované, schopné operovat na území kteréhokoliv státu NATO a až 600 km od jeho hranic (řád inovace 6).

Jak si lze uvědomit z modelu branné struktury prezentovaného na obr. č. 6, z pěti atributů charakterizujících obranný systém byly inovacemi pátého a vyššího řádu zásadně dotčeny tři:

- doplňování ozbrojených sil,
- personální struktura a výzbroj,
- výstroj a výzbroj ozbrojených sil.

To samo o sobě ukazuje, jak náročným úkolem byla reforma českých ozbrojených sil. Zároveň je nutno si uvědomit, že tyto inovace měly být realizovány souběžně a bez jakéhokoliv omezení činnosti ozbrojených sil. S jistou nadsázkou lze takovou reformu přirovnat k výměně motoru automobilu za jízdy a v jeho plné rychlosti.

3 Trh práce, rekrutace a retence personálu

Profesionalizace ozbrojených sil je svou podstatou kvalitativní změnou. Z tohoto hlediska lze projekt na její uskutečnění považovat za dokončený teprve v okamžiku, když je dosažena dílčí inovace nejvyššího řádu. Jak cíle odpovídající těmto změnám, tak i jejich parametry si realizátor projektu volí. Ve vztahu k předpokládanému vývoji prostředí realizace celého komplexního projektu by tyto cíle měly být reálné, tj. dosažitelné bez potřeby zásadních korekcí původního plánu. Pro úspěch je klíčová schopnost ozbrojených sil pružně přizpůsobovat svou politiku rekrutace a retence vojenského personálu jak vývoji na trhu práce, tak i potřebám formování vlastní personální struktury.

3.1 Strukturální změna personálu a nepříznivý vývoj prostředí

Ambice veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky nebyly ztělesněny pouze tím, že ke stanovenému datu armádu měl opustit poslední voják základní služby, ale také tím, že měly proběhnout razantní změny uvnitř personální struktury. Takovéto změny se většinou řadí ke kvantitavním (racionalizačním) inovacím. Úspěšnost jejich realizace je však přímo závislá na vývoji prostředí, ve kterém tyto změny probíhají. Přidá-li se pak mezi strukturální změny také kvalitativní inovace v podobě vybudování nového hodnostního sboru a není-li odhad vývoje prostředí nutného pro dosažení cílů této změny reálný, projekt se může dostat do závažných problémů.

3.1.1 Změny personální struktury ozbrojených sil ČR

Klíčovou změnou v personální struktuře ozbrojených sil, na kterou se soustředila hlavně pozornost masově sdělovacích prostředků a zájem politiků v rámci využití tématu pro volební boj, byla eliminace kategorie vojáků základní (náhradní) služby v mírové struktuře české armády. To však nebyla jediná změna ovlivňující podobu personální struktury. Jak si lze uvědomit z obr. č. 5 zobrazujícího strukturu personálu resortu MO v letech 2002 až 2010, projekt předpokládal souběžnou realizaci několik procesů týkajících se jednotlivých personálních kategorií.

V rámci strukturálních změn vyvolaných zastavením vojenských odvodů, odchodem vojáků základní služby, opuštění koncepce mobilizované válečné armády a s tím spojeného samovolného stárnutí a zmenšování se vojenské zálohy[74] mělo dojít k tomu, že:

- Činnost vojáků základní (náhradní) služby měla být nahrazena vojáky z povolání v hodnostním sboru rotmistrů transformovaném na hodnostní sbor poddůstojníků. Velikost tohoto sboru se měla až zečtyřnásobit, přičemž mělo jít o službu vykonávanou zcela na dobrovolnickém principu a vojenská služba měla být jen pro nepatrnou část vojáků celoživotním zaměstnáním.
- V důsledku absence přírůstku vojáků základní služby a vyřazování vojáků v záloze z důvodu dosažení předepsaného věku mělo dojít k tomu, že kategorie vojáků v záloze přestane dříve nebo později plnit roli rekrutačního zdroje pro profesionální armádu; tuto roli však mohla dále sehrát aktivní záloha.[75] Ta se měla stát doplňkem činnosti profesionálního jádra ozbrojených sil pro případ potřeby získání dodatečného personálu v krizových situacích.

[74] VLČEK Bohuslav. Lidské zdroje použitelné pro zabezpečení požadavků souvisejících s řešením krizových stavů a obranou státu. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 2, s. 186–200.

[75] VLČEK Bohuslav. Aktivní záloha ozbrojených sil České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 4, s. 65–73.

- Zmenšení počtu důstojníků v hodnostních sborech vyšších a nižších důstojníků mělo být doprovázeno zmenšením počtu nevojenského personálu, tj. státních a občanských zaměstnanců; počet civilního personálu měl být redukován na polovinu jeho původního stavu.
- Měl být zkrácen počet žáků vojenských škol, jimiž byl tradičně doplňován hodnostní sbor praporčíků. Vzhledem k tomu, že ale nedošlo k redukci velikosti tohoto hodnostního sboru, měl být doplňován také přímo z trhu práce.

Obr. č. 5: Struktura personálu resortu MO ČR v letech 2002 až 2010

<table>
<tr><th colspan="6">personál resortu obrany České republiky</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>neaktivní</td><td colspan="4">aktivní</td></tr>
<tr><td colspan="2">vojenský</td><td colspan="3">nevojenský</td></tr>
<tr><td colspan="2">ve služebním poměru</td><td colspan="2">v pracovním poměru</td><td>ve zvláštním poměru</td></tr>
<tr><td>profesionální</td><td></td><td colspan="2">vojáci z povolání:
(1) generálové
(2) vyšší důstojníci
(3) nižší důstojníci
(4) praporčíci
(5) rotmistři (poddůstojníci)</td><td>státní zaměstnanci*)</td><td>občanští zaměstnanci</td></tr>
<tr><td rowspan="3">neprofesionální</td><td>vojáci v záloze</td><td colspan="2">vojáci základní (náhradní) služby</td><td colspan="2" rowspan="3"></td><td rowspan="3">žáci vojenských škol</td></tr>
<tr><td>vojáci aktivní zálohy</td><td colspan="2">vojáci v záloze na vojenském cvičení</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">vojáci konající mimořádnou službu**)</td></tr>
</table>

Poznámky:
**) Kategorie je zahrnutá, přestože účinnost zákona č. 218/2002 Sb. byla několikrát posunována.*
***) Jde o službu válečnou nebo za stavu ohrožení státu.*

Pramen: z. č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách ČR;* z. č. 220/1999 Sb., *o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze; z. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání;* z. č. 218/2002 Sb., *… (služební zákon);* z. č. 585/2004 Sb., *… (branný zákon).*

Využijeme-li dříve uvedené Valentovy klasifikace inovací, pak první dvě změny v personální struktuře jsou kvalitativní inovace. Druhé dvě změny mají charakter inovací kvantitativních. Klíčovým faktorem podmiňující úspěšnou realizace kvalitativních inovací byl v tomto případě dostatek znalostí a zkušeností týkající se výstavby a provozu profesio-nálních ozbrojených sil. S takovými personálními změnami dělanými v zamýšleném rozsahu a směřujícími k vytvoření armády fungující plně na zaměstnaneckém principu nebyla však v ČR doposud žádná zkušenost. S výjimkou let nacistické okupace, kdy byla československá branná moc rozpuštěna, bylo vojsko spojené s dnešním územím České republiky doplňováno vždy na principu donucení k vojenské službě. Plně profesionální ozbrojené síly tu existovaly pouze v historické periodě Protektorátu Čechy a Morava v podobě tzv. vládního vojska, a to se ještě jednalo spíše o bezpečnostní sbor určený k ochraně tehdejší hlavy státu a pro výkon

asistenčních funkcí, než o armádu vystavěnou a cvičenou pro vedení bojové činnosti. Tehdy však nebylo třeba budovat nejnižší profesionální hodnostní sbor, neboť svou velikostí maličké vládní vojsko, u něhož se předpokládala maximální síla 7 000 mužů, vzniklo na zbytcích tehdejší branné moci. Jeho základ vytvořilo 5 940 vojáků převedených z působnosti likvidovaného ministerstva obrany. Stalo se tak v podmínkách válečného hospodářství, pro něž byla typická pracovní nebo služební povinnost, a předpokládalo se, že vládní vojsko bude zaměstnaneckou organizací, kde celkový služební závazek bude u vojá-ků činit 25 let.[76]

S výjimkou krátké periody na počátku existence samostatného československého státu, kdy se prosadily názory na vytvoření miličního systému[77] a dokonce potřeba jeho vytvoření byla deklarována také v zákoně,[78] byly ozbrojené síly spojené s českou státností budovány jako pravidelná (masová) armáda fungující v tzv. mírovém rámci. Jejich profesní jádro tvořené profesionálními vojáky sice doplňovali vojáci základní (prezenční) služby[79] zařazovaní po skončení této služby do vojenské zálohy, funkčnost armády však byla podmíněna právě vojáky základní služby. Jenom v letech 1920 až 1924 takto tvořili vojáci prezenční služby 85 % mírového stavu Československé armády.[80] V 50. letech 20. století se jejich podíl pohyboval mezi 78 až 80 %, přičemž k poklesu tohoto podílu došlo hlavně z důvodu zvětšení profesionálního personálního jádra, když mezi roky 1950 až 1953 se sice počet vojáků základní služby zvětšil 1,5krát, avšak počet profesionálních vojáků vzrostl 2,5krát.[81] Konečně, jak bylo ukázáno na obr. č. 3, ještě v roce 1993 patřila AČR podle Haltinerovy typologie k typu I, tudíž k ozbrojeným silám závislým ve své funkčnosti na povolávání branně povinných vojáků do vojenské služby.

Takto bylo zcela jistě problémem představit si, co znamená profesionální armáda, zvětšení profesionálního jádra bez poklesu jeho kvality. Vzhledem k tomu, že Česká republika v té době již byla tržní ekonomikou, nebylo možno ani použít příklad vládního vojska fungujícího v centrálně řízené ekonomice válečného hospodářství. Nemůže proto překvapit, že problematika výstavby profesionální armády byla nahlížena spíše optikou fungování konskripční armády a ve světle nekritického obdivování zahraničních vzorů. Za ně jsou v rámci NATO považovány země s nejdelší zkušeností s programem profesionální armády a země, v jejichž koloniální historii existovaly tzv. expediční ozbrojené síly. V tomto případě jde především o Spojené státy a Velkou Británii. U první země byla existence profesionální armády důsledkem jejího zapojení se do 2. světové války a války studené a u druhé z mocností pak byla profesionální armáda pozůstatkem právě éry koloniálního panství. Velká Británie upustila od výkonu povinné vojenské služby v roce 1961[82] a Spojené státy ukončili odvody a povolávání k vojenské službě v rámci výkonu selektivní branné povinnosti ve fiskálním roce 1973.[83]

Je až zarážející, kolik parametrů měla mít plně profesionální AČR společných s britskými a americkými ozbrojenými silami, přestože nikdy v historii československá branná moc nebyla nasazena v konfliktech nízké intenzity a malého rozsahu, jež byly spojeny s koloniálními výboji,[84] a pokud existovalo československé zahraniční vojsko, bylo vždy spojeno s úsilím

[76] Blíže KALOUSEK, M. *Vládní vojsko 1939–1945. Vlastenci či zrádci?* 1. vyd. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-063-2. s. 12–18; vládní nařízení č. 216/1939 Sb., *jímž se zřizuje vládní vojsko Protektorátu Čechy a Morava.*

[77] FUČÍK J. *Generál Podhajský*. 1.vyd. Praha: Paseka, 2009. ISBN 978-80-7185-962-8. s. 171–181.

[78] Zákon č. 193/1920 Sb., *Branný zákon republiky Československé*.

[79] Klasifikaci ozbrojených sil uvádí např. MAGENHEIMER, H. *Zur Frage der allgemeinen Wehrpflicht*. [Schriftreihe der LVAk 3/99] 1. Aufl. Wien: Landesverteidigungsakademie, 1999. ISBN 3-901328-38-6.

[80] PROCHÁZKA, Z. aj. *Vojenské dějiny Československa III. díl (1918–1939).* 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1987. s. 196.

[81] LÁNÍK Jaroslav. Financování čs. armády v letech první pětiletky. *Historie a vojenství*. 2003, roč. 52, č. 3–4, s. 744–770, tab. 6, 7.

[82] BROAD, R. *Conscription in Britain 1939–1964. The Militarisation of a Generation*. 1st ed. Abington: Routledge, 2006. ISBN 0-714-64701-8.

[83] ROSTKER, B. *I Want You! – The evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8, p. 256.

[84] PORCH, D. *Imperiální války. Od sedmileté války k první světové válce*. In TOWNSHEND, Ch. [editor] Historie moderní války. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2007. ISBN 80-204-1540-0, s. 106–128.

o vytvoření československé státnosti. A jestliže ještě na přelomu 80. let 20. století tehdejší českoslovenští ideologové tendenci k profesionalizaci ozbrojených sil západních států odsuzovali jako výraz expanze imperialismu,[85] je překvapující, že za dalších 35 let se Česká republika jednoduše zařadila do tohoto kapitalistického světa svým přechodem k malým, plně profesionálním ozbrojeným silám budovaných pro expediční účely.

Hodnotíme-li kvantitativní výsledky změny personální struktury ozbrojených sil České republiky, je třeba vidět nejenom to, jestli bylo dosaženo cílového stavu, ale také racionalitu takto stanoveného parametru. Napodobovat sice ty nejlepší, ale nesrovnatelně větší a s jinou filosofií budované ozbrojené síly totiž příliš racionality neskýtá. Státy jako je Česká republika by měly ve své obranné a bezpečnostní politice hledat vlastní inovativní řešení. Na to konečně upozornil již v začátku transformace Robejšek v jedné z prvních porevolučních publikací věnované strategii výstavby ozbrojených sil.[86] Pokud jde o kvantitativní výsledky procesu transformace personální struktury českých ozbrojených sil a resortu MO, jsou shrnuty v tab. č. 6.

Tab. č. 6: Plány a výsledky transformace personální struktury resortu Ministerstva obrany České republiky

	2004[a)]	**2008**[a)]	**2008**[b)]	**2008**[c)]	**2010**[d)]
Vojenský personál	**20 600**	**25 000**	**33 600**	**22 901**	**22 248**
- rotmistři	4 600	12 500	17 000	8 667	8 545
- praporčíci	7 700	7 500	9 000	7 570	7 296
- důstojníci a generálové	8 300	5 000	6 600	6 664	6 407
Civilní personál	20 000	8 800	10 000	10 539	8 849
Žáci	561	–	–	286	311
Studenti vojenských škol	1 234	–	–	833	722
Aktivní zálohy	1 312	–	–	1 140	1 084

Poznámky:
a) plán z roku 2003.
b) původní plán z roku 2002.
c) stav k 1. 12. 2008.
d) stav k 1. 9. 2010.

Pramen: Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [neudán], zvláštní číslo. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24; *měsíční výkaz personálu 2004–2010.*

Z tab. č. 6 je zřetelné, že se v referenčním roce 2008 nepodařilo naplnit ani redukovaný plán obsažený v koncepci výstavby profesionální AČR z roku 2003. Zde je třeba vidět, že se nepodařilo vytvořit ani rotmistrovský sbor v požadované velikosti, ani redukovat počet důstojníků a občanských zaměstnanců. Zároveň zde došlo k samovolné redukci počtu aktivních záloh, tedy dobrovolníků, kteří měli vytvářet část profesního jádra využitelného pro pohotové nasazení ozbrojených sil. Samotný vývoj od roku 2006 je paradoxní. Vždyť v roce 2006 bylo oficiálně dosaženo tzv. počátečních operačních schopností a v důsledku toho bylo přistoupeno k přípravě a realizaci tzv. druhého kroku reformy ozbrojených sil představo-vaným dokumentem *Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky* přijatým na podzim 2007,[87] počty personálu však po roce 2008 dále klesaly. To je podivné, neboť existence operační schopnosti je ve vztahu k její projektované podobě založena na stupni naplněnosti dané organizační struktury personálem,[88] a to nebylo v souladu se slíbeným plánem. Např.

[85] Viz např. HRABĚ, J. *Armády soudobého imperialismu*. 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1977.

[86] ROBEJŠEK, P. *Obrana bez armády ….* 1.vyd. Praha: Institut strategických studií, 1992. ISBN 80-7030-175-9.

[87] Usnesení vlády ČR č. 1194 z 22. 10. 2007 *Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky*.

[88] PERNICA Bohuslav. České dilema: Nutnost integrace národního bezpečnostního systému na základě transformace operačních schopností profesionálních národních bezpečnostních institucí. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 50–60.

schopnosti jedné čety zcela naplněné na maximální počet, nebo jen na polovinu musí být určitě rozdílné. Jenže právě podle *Transformace …* mělo dojít k tomu, že žádoucích cílových schopností bude nakonec dosaženo. Jenže až v roce 2018, když u odpovědnosti za úspěch projektu profesionalizace bude někdo jiný. Je možné, že opět šlo o další z projevů parkinsonovského humoru – exportování nutnosti řešit problémy do co nejvzdálenější budoucnosti.

Zajímavější stránkou procesu přípravy a realizace strukturálních změn ve složení personálu resortu MO představují premisy a teorie, z kterých vycházeli autoři projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky. Zde je třeba vidět, že už v roce 1992 navrhoval Robejšek vytvoření profesionální armády o velikosti 15–20 tisíc mužů a žen ve zbrani[89] a tento koncept byl rozpracován Institutem strategických studií.[90] Jak v Robejškově pojetí, tak i v pojetí kolektivu výzkumných pracovníků institutu šlo o armádu působící jenom v rámci tzv. defenzivního modelu, tedy ozbrojené síly určené pro boj s případným agresorem na českém území. Dále je třeba si uvědomit, že strukturální změny byly provedeny jako reakce na přijetí České republiky do NATO. Povětšinou byly tyto změny nutným důsledkem redukce kapacit zabezpečujících schopnost masové armády mobilizovat, a to hlavně s využitím jejího technického vybavení pocházejícího z dob studené války.[91] To si bylo možné např. uvědomit na struktuře výzbroje, především letectva. To ve srovnání s Rakouskem provozujícím své vojenské letouny z jediného letiště soustřeďovalo v 90. letech 20. století své letouny na pěti až sedmi letištích a zachovávalo tak jejich operační rozmístění odpovídající úkolům studené války.[92] Česká republika se tak jako jedna z mála evropských zemí zdráhala čerpat mírovou dividendu a svoje početní stavy se snažila udržovat zhruba na trojnásobku toho, co doporučoval Robejšek ve své studii. Dělo se tak v době, kdy kapitál ze země, vůči niž se Češi vyhrazovali a považovali ji za historického protivníka, již ovládal podstatnou část české ekonomiky. Nebylo tedy v jeho zájmu poštět se do jakéhokoliv vojenského konfliktu.

Dalším otazníkem ve výstavbě personální struktury bylo určení počtu důstojníků a vzájemných proporcí jednotlivých personálních kategorií. Jako pohrobek vojsk Varšavské smlouvy vykazovala v tomto směru AČR ještě dlouho po zániku tohoto vojenského paktu parametry odlišné od parametrů armád NATO ovšem velmi podobné armádám Visegrádské čtyřky.[93] Paradoxně v 90. letech také krátce převýšil počet občanských zaměstnanců počet profesionálních vojáků![94] To ukazuje buď na nedostatečné rozpracování vlastních modelů a teorií potřebných pro provádění transformačních změn, nebo naprostý voluntarismus v budování personálních struktur. Žádoucí parametry personálních struktur byly navrhovány spíše intuitivně a byly založeny na napodobování západních vzorů. To si lze uvědomit např. v případě redukce počtu důstojníků a stanovení jejich „optimálního“ počtu.

[89] ROBEJŠEK, P. *Obrana bez armády ….* 1.vyd. Praha: Institut strategických studií, 1992. ISBN 80-7030-175-9. s. 60.

[90] JANOŠEC, J. *Profesionalizace ve strategii obrany státu*. [výzkumná zpráva] Praha: Institut strategických studií, 1992.

[91] FUČÍK, J. *Stín jaderné války nad Evropou. Ke strategii vojenských bloků, operačním plánům a úloze Československé lidové armády na středoevropském válčišti v letech 1945–1968*. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-2042-199-9; Bílá kniha o obraně České republiky. 1. Vyd. Praha: MO ČR, 1995.

[92] ZAHRADNÍK, L. *Půlstoletí Migů. Budování československého a českého letectva*. 1.vyd. Praha: AVIS, 2005. ISBN 80-7278-299-1.

[93] viz PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: Trendy, teorie a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: AVIS, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6. obr. 35, 35.

[94] PERNICA Bohuslav. Ekonomické aspekty proporcionality vojenského a civilního personálu (několik poznámek). *Vojenské rozhledy.* 2000, č. 3, roč. 9, s. 86–93.

Tab. č. 7: Vývoj počtu nižších a vyšších důstojníků v československých a českých ozbrojených silách v letech 1990 až 2010

	hodnost							celkem
	nižší důstojníci				vyšší důstojníci			
	ppor.	por.	npor.	kpt.	mjr.	pplk.	plk.	
	OF 1	OF 1	OF 2	OF 2	OF 3	OF 4	OF 5	
1. 1. 1990	1 779	4 336	6 577	7 074	11 131	7 926	2 548	**41 517**
1. 1. 1993	897	2 211	3 474	4 927	6 383	7 372	2 003	**27 316**
1. 1. 1995	544	1 574	3 379	4 037	4 870	5 571	1 224	**21 229**
31. 12. 1999	374	677	2 522	3 750	3 267	3 051	570	**14 240**
30. 11. 2001	241	896	1 777	2 831	2 261	1 774	428	**10 238**
31. 12. 2004	129	1 098	1 550	1 747	1 594	1 049	263	**7 461**
1. 1. 2006	243	906	1 419	1 656	1 582	1 200	298	**7 339**
1. 1. 2007	195	920	1 526	1 677	1 517	1 215	318	**7 406**
1. 1. 2008	125	954	1 410	1 658	1 432	1 214	317	**7 139**
1. 1. 2009	101	868	1 294	1 671	1 331	1 195	311	**6 802**
1. 1. 2010	37	845	1 234	1 598	1 249	1 117	320	**6 425**

Pramen: ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně. 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002. *Statistická ročenka. 2004–2010.* Praha: Ředitelství personální podpory.

Jak je patrné z tab. č. 7, v roce 1990 nemohlo docházet k výběru do první hodnosti v hodnostním sboru vyšších důstojníků, protože počet majorů převyšoval počet kapitánů. To byl jeden z důsledků budování masové mobilizovatelné armády, kterým byla poznamenána také AČR. Teprve v roce 1998 se tento poměr změnil. Přesto v případě ukazatele počtu důstojníků připadajících na ostatní vojáky byla tato armáda schopna vykázat uspokojivý poměr jen se započtením vojáků základní vojenské služby. V případě profesionálního personálu např. v roce 1999 připadalo na jednoho důstojníka 0,6 ostatních profesionálních vojáků. V roce 2004 se však již tento poměr přiblížil hodnotě 2 a v roce 2009 atakoval hodnotu 3. Tento mechanický poměr však neznamená, že se v systému vytvoří podobná kvalita jako v západních armádách NATO. Jak vyplývá z tab. č. 8, plánovaných hodnot přibližujících Českou republiku formálně jejím velkým vzorům dosaženo nebylo.

Tab. č. 8: Důstojníci a ostatní vojáci v USA, Velké Británii a České republice (plán)

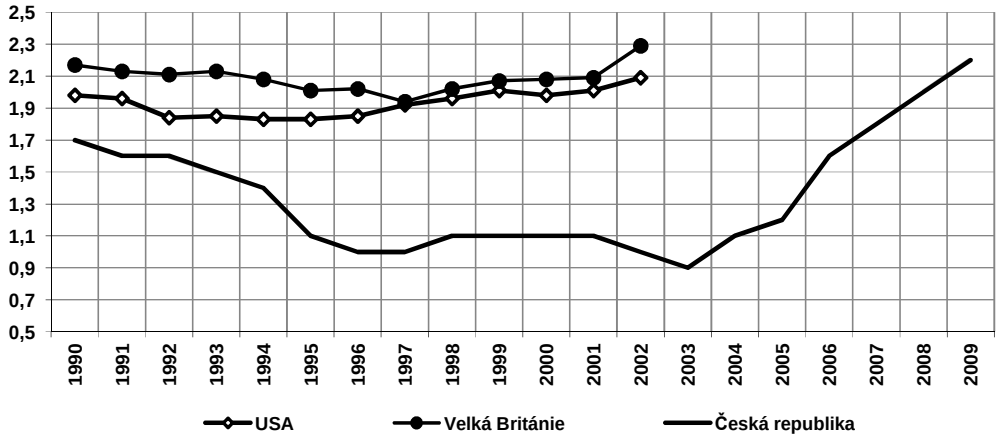
	USA 2001	**Velká Británie** 2001	**Česká republika** 2008[a)]	**Česká republika** 2008[b)]
Důstojníci (OF)	217 032	32 453	6 600	5 000
Ostatní vojáci (OR)	1 155 139	171 602	26 000	20 000
Počet vojáků na důstojníka	**5**	**5**	**4**	**4**

Poznámky:
a) Plán z roku 2002.
b) Plán z roku 2003.

Pramen: www.dasa.uk; www.defenselink.gov; Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [neudán], zvláštní číslo. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.

Snaha přiblížit se v rámci NATO co nejrychleji dominantním vzorům není patrná jenom v případě transformace hodnostních sborů nižších a vyšších důstojníků, ale také v případě stanovení počtu civilního personálu. To vyplývá z obr. č. 6, kde Česká republika dosáhla již proporcionality vojáků a civilního personálu Velké Británie a USA z doby před zapojením těchto zemí do *Globální války proti terorismu*. Znamená to ale stejnou výkonnost nebo ekonomickou efektivnost?

Obr. č. 6: Počet vojáků připadajících na civilního zaměstnance v ozbrojených silách USA, Velké Británie a ČR v letech 1990 až 2009



Pramen: ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, *K. Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně. 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002. Statistická ročenka.* 2004–2009. Praha: Ředitelství personální podpory; *www.dasa.mod.uk; http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MMIDHOME.HTM.*

Vzhledem k tomu, že účelem civilního personálu je zabezpečení schopnosti ozbrojených sil mobilizovat a pohotovosti k mobilizaci, logistika a administrativa vykonávaná na území mateřského státu,[95] jen málokdo si uvědomuje, že úbytek počtu civilistů nenahrazený přírůstkem vojáků vykonávajících stejnou činnost znamená omezení stupně soběstačnosti ozbrojených sil. Nezbytné činnosti vykonávané vlastními zaměstnanci musí zpravidla převzít dodavatelské firmy v rámci tzv. outsourcingu. Jestliže tedy nezaniká proces obsluhovaný občanskými zaměstnanci, jejich propuštění nemusí přinést očekávanou úsporu provozních nákladů. Ty se přesunou jenom z kategorie osobních nákladů do kategorie nákup služeb.

3.1.2 Vývoj prostředí pro realizaci projektu

Procházíme-li veřejně přístupné materiály přijaté českou vládou k problematice profesionalizace ozbrojených sil České republiky v rozmezí let 2001 až 2007, zjistíme, že se zde neprobírají rizika spojená s realizací celého veřejného projektu. Z činitelů s potenciálem ovlivnit úspěšnost fungování profesionální armády v parametrech stanovených *Koncepcí výstavby profesionální Armády České republiky …* je největší pozornost věnována peněžním prostředkům. Finanční rámec je jistě mocným faktorem ovlivňujícím schopnost realizovat vládní plán na výstavbu a provoz profesionálních ozbrojených sil, není však jediným faktorem charakterizujícím prostředí, v němž se každá, nejenom ta profesionální armáda nachází. Např. v porovnání s přístupem Američanů byla překvapivě malá pozornost věnována demografickým vlivům a kvalitě personálu vstupujícímu do ozbrojených sil.[96]

Podcenění demografických vlivů lze vysvětlit faktem, že koncepce profesionalizace byla připravována jako střednědobá koncepce.[97] Její účinnost autoři omezili horizontem let 2006 až 2008, kdy měly být dosaženy tzv. počáteční schopnosti ozbrojených sil. Pak se předpokládala

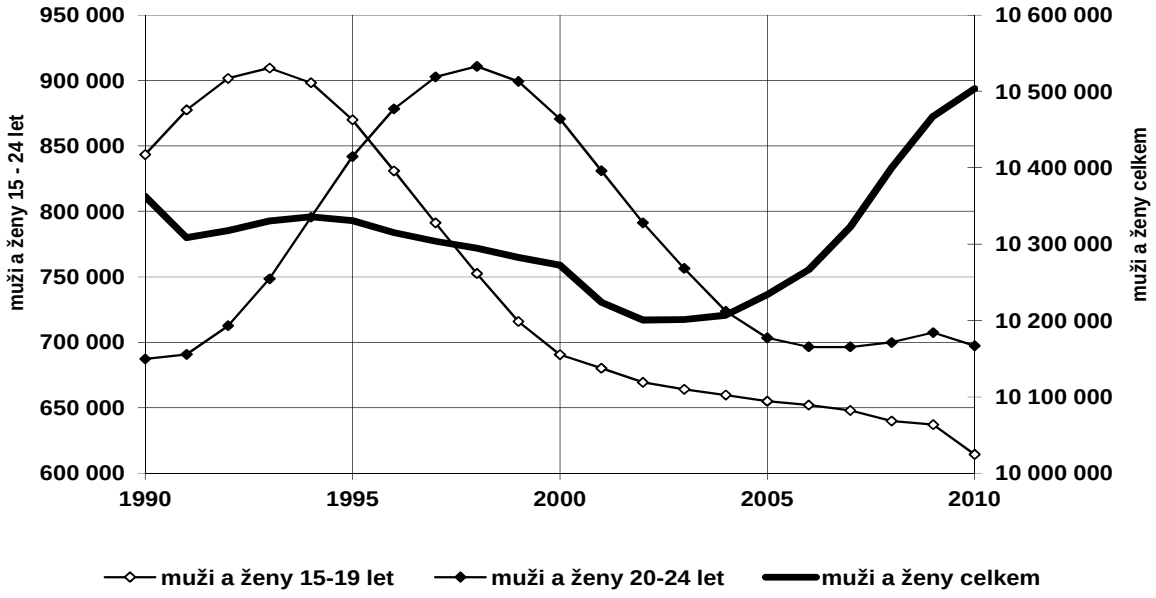
[95] BÍLEK Jiří. Občanští zaměstnanci vojenské správy a jejich odborové organizace v letech 1918–2000. *Historie a vojenství.* 2000, roč. 49, č. 3, s. 617–645.

[96] Viz např. BINKIN, M. *Military Technology and Defense Manpower*. 1st ed. The Brookings Institution, 1986. ISBN 0-8157-0977-3.

[97] Usnesení vlády ČR č. 10 z 3. 1. 2001 *K metodice střednědobých koncepcí*.

buď aktualizace koncepce, jak to vyžaduje *Metodika střednědobých koncepcí*, nebo přijetí nového dokumentu stanovující další postup nutný pro stabilizaci profesionální armády v případných změněných podmínkách. Na obranu autorů koncepce je třeba uvést, že pokud připravovali strategii výstavby profesionální armády pro období let 2001 až 2010, museli vycházet z toho, že armáda bude profesionalizována ve stabilním demografickém prostředí. To si lze uvědomit z obr. č. 7, kde sice cílová věková skupina osob vhodných pro nábor do profesionální armády ve věku 19 až 24 došla svého vrcholu v roce 1998, v letech 2005 až 2010 však měla stabilní velikost.

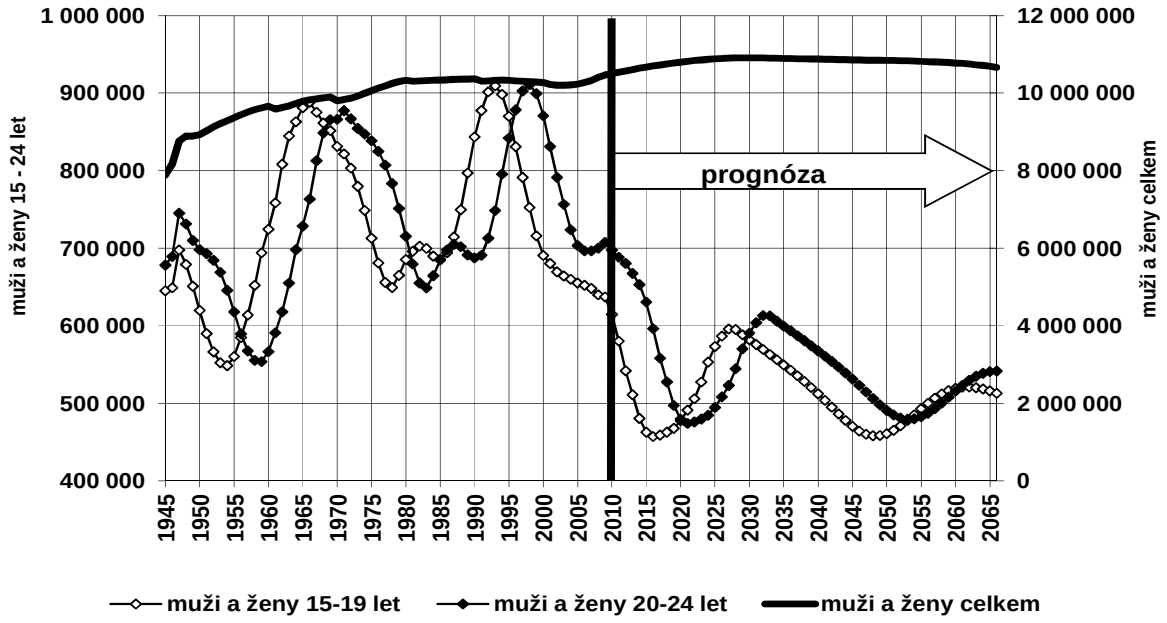
Obr. č. 7: Počet obyvatel na území České republiky v letech 1990 až 2010



Pramen: Demografická příručka 2007. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2008 [kód publikace 4032-08], dostupná na <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/4032-08> citováno 28. 2. 2010; *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065.* 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2009. [kód publikace 4020-09], dostupná na <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09> citováno 28. 2. 2010.

Vzhledem k tomu, že demografické jevy představují jevy s dlouhodobými důsledky, bylo chybou domnívat se, že profesionální armáda se bude stále pohybovat ve stabilním demografickém prostředí, jestliže má demografický vývoj cyklický, „vlnovitý charakter“, jako je tomu v případě České republiky. Jak ukazuje obr. č. 8, počty české populace ve věkově specifikovaných kohortách, o které mají zájem ozbrojené síly, se vyvíjejí cyklicky. Existují tu dvě velké populační vlny. První z nich byla založena baby-boomem objevivším se po 2. světové válce. Druhá je pak výsledkem komunistické propopulační politiky v 70. letech 20. století, jež ovlivnila generaci zrozenou v poválečném baby-boomu a zrodila generaci dnes expresivně označovanou jako Husákovy děti.

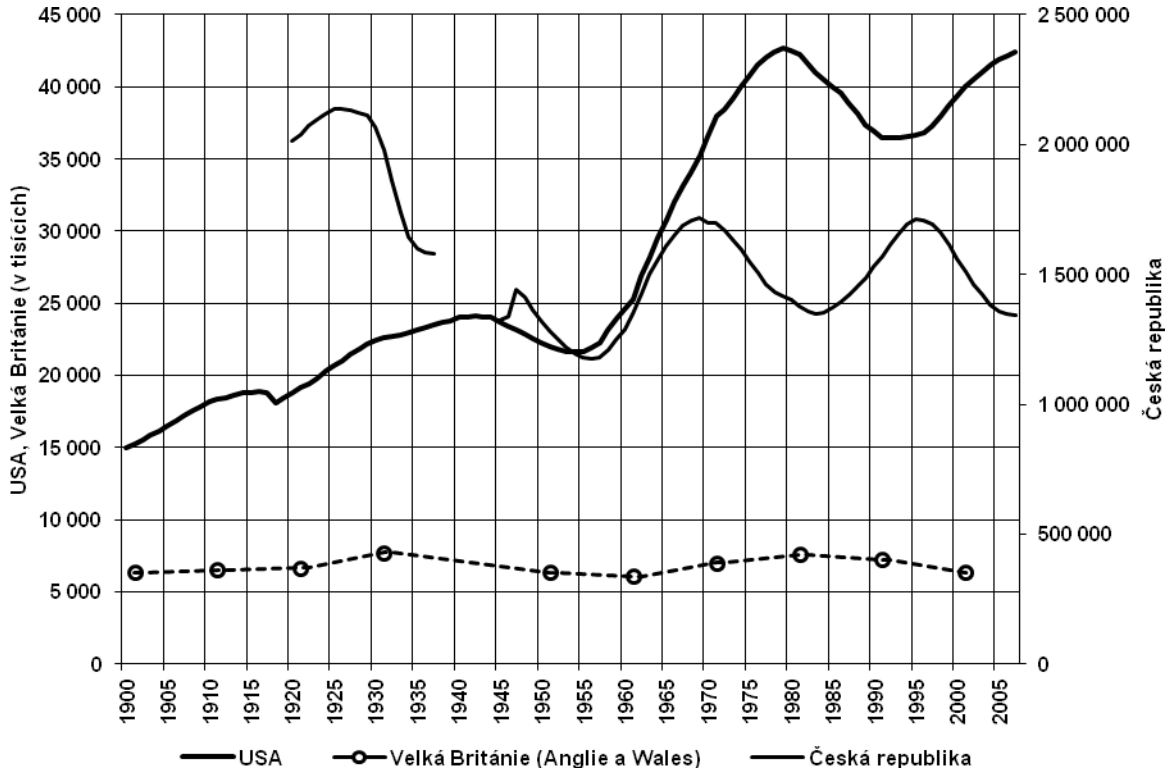
Obr. č. 8: Počet obyvatel na území České republiky v letech 1945 až 2066 (2010 až 2066 prognóza vývoje – střední varianta)



Pramen: Demografická příručka 2007. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2008 [kód publikace 4032-08], dostupná na <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/4032-08> citováno 28. 2. 2010; *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065*. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2009. [kód publikace 4020-09], dostupná na <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09> citováno 28. 2. 2010.

Bylo by však chybou se domnívat, že takový cyklický vývoj se bude opakovat. Transformace československé, a posléze jen české, ekonomiky vytvořila prostředí, ve kterém došlo ke zpomalení demografického vývoje a jehož důsledkem je demografický propad velikosti pro ozbrojené síly cílové věkové skupiny, k němuž dochází v letech 2010 až 2020. Tato skutečnost zásadním způsobem odlišuje předpoklady úspěchu profesionalizace ozbrojených sil v České republice a v referenčních zemích, jako jsou USA a Velká Británie. To si lze velmi dobře uvědomit z obr. č. 9.

Obr. č. 9: Demografický vývoj populace ve věku 15–24 let v USA, Velké Británii a v České republice v letech 1920 až 2007



Pramen: Demografická příručka 2007. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2008 [kód publikace 4032-08], tab. 1–11, dostupná na <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/4032-08> citováno 22. 12. 2009*; The 2010 Statistical Abstract: Historical Statistics,* Tab. No. HS-3 dostupné na <http://www.census.gov/statab/hist/HS-03.pdf> citováno 22. 12. 2009; The 2010 Statistical Abstract The National Data Book, Table 7. Resident Population by Sex and Age: 1980 to 2008 dostupné na <http://www.census.gov/compendia/statab/2010/tables/10s0007.pdf> citováno 22. 12. 2009; *A Vision of Britain Trough Time: England and Wales trough time/Population Statistic/Redistricted Age and Sex Structure* dostupné na <http://www.visionofbritain.org.uk/data_cube_page.jsp?data_theme=T_POP&data_cube=N_AGESEX_85UP&u_id=10001043&c_id=&add=Y#tab02> citováno 22. 12. 2009.

Na rozdíl od České republiky se Velká Británie a USA nacházely v období profesionalizace svých ozbrojených sil ve fázi demokrafického růstu. To bezpochyby podporovalo nábor do těchto ozbrojených sil a výběr jejich vojenského personálu. Ve Spojených státech se sice v 80. letech 20. století dostavil úbytek populace ve věku 15 až 24 let, ovšem USA na zmenšení tohoto rekrutačního zdroje u mužské části populace reagovaly větším otevřením se službě žen. Do roku 1993 bylo ženám v ozbrojených silách USA zpřístupněno jen 67 % služebních pozic, po roce 1993 to pak bylo více než 90 %.[98] Samotný podíl vojákyň v amerických ozbrojených silách od roku 1973 pravidelně rostl. Navíc demograficky nepříznivé období se USA podařilo překonat i díky pádu světové bipolarity, což umožnilo snížit vysoké početní stavy amerických ozbrojených sil, zachovat kvalitativní parametry personální struktury a redukovat tak požadavky na nábor nových dobrovolníků.

Podobnému problému jako česká profesionální armáda mohou v blízké budoucnosti čelit také ostatní ozbrojené síly evropských států, ve kterých nastupuje demografické stárnutí, jak si lze uvědomi z údajů prezentovaných v tab. č. 9.

[98] HARRELL, M., C., BECKETT, M., K., CHIEN, Ch., S. et SOLLINGER, J., M. *The Status of Gender Integration in the Military: Analysis of Selected Occupations.* 1st ed. Santa Monica: RAND, 2002. ISBN 0-8330-3093-0. pp 1–6.

Tab. č. 9: Demografická projekce EU: populace 15–24 let

	Profesionální armáda	Referenční rok		Rozdíl	
		2010	2020	absolutně	%
EU (27 zemí)		60 493 680	54 222 369	–6 271 311	–10,4
Belgie	ano/NATO	1 307 386	1 266 582	–40 804	–3,1
Bulharsko	ano/NATO	937 509	663 267	–274 242	–29,3
Česká republika	ano/NATO	1 294 405	969 521	–324 884	–25,1
Dánsko	ne/NATO	672 013	694 501	22 488	3,3
Estonsko	ne/NATO	188 264	127 150	–61 114	–32,5
Finsko	ne	656 598	599 971	–56 627	–8,6
Francie	ano/NATO	7 731 377	7 763 680	32 303	0,4
Irsko	ne	625 743	678 947	53 204	8,5
Itálie	ano/NATO	6 010 376	5 896 817	–113 559	–1,9
Kypr	ne	122 134	109 685	–12 449	–10,2
Litva	ne/NATO	512 685	329 437	–183 248	–35,7
Lotyšsko	ano/NATO	327 525	195 268	–132 257	–40,4
Lucembursko	ano/NATO	59 318	67 949	8 631	14,6
Maďarsko	ano/NATO	1 249 269	1 016 077	–233 192	–18,7
Malta	ano	56 954	46 022	–10 932	–19,2
Německo	ano/NATO	9 301 783	8 015 389	–1 286 394	–13,8
Nizozemsko	ano/NATO	2 017 029	2 016 421	–608	0,0
Norsko	ne/NATO	620 154	630 556	10 402	1,7
Polsko	ano/NATO	5 485 862	3 837 574	–1 648 288	–30,0
Portugalsko	ano/NATO	1 193 579	1 186 762	–6 817	–0,6
Rakousko	ne	1 027 390	947 390	–80 000	–7,8
Rumunsko	ano/NATO	2 977 219	2 155 997	–821 222	–27,6
Řecko	ne/NATO	1 209 572	1 129 367	–80 205	–6,6
Slovensko	ano/NATO	786 772	555 109	–231 663	–29,4
Slovinsko	ano/NATO	238 183	193 309	–44 874	–18,8
Španělsko	ano/NATO	5 005 440	5 204 870	199 430	4,0
Švédsko	ano	1 238 013	1 053 044	–184 969	–14,9
Švýcarsko	ne	917 222	865 746	–51 476	–5,6
Velká Británie	ano/NATO	8 261 282	7 502 263	–759 019	–9,2

Pramen: zpracováno podle EUROPOP2008 – Convergence scenario, national level (proj_08c) dostupné na <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/database> citováno 22. 9. 2010.

Problémy čekají především na státy bývalého socialistického bloku, které byly postupně přijaty do NATO a v rámci trendu profesionalizace se rozhodly profesionalizovat svoje ozbrojené síly. Je otázkou, jak se zde projeví zmenšení demografického potenciálu pro doplňování ozbrojených sil na jejich velikosti a kvalitě vojenského personálu.

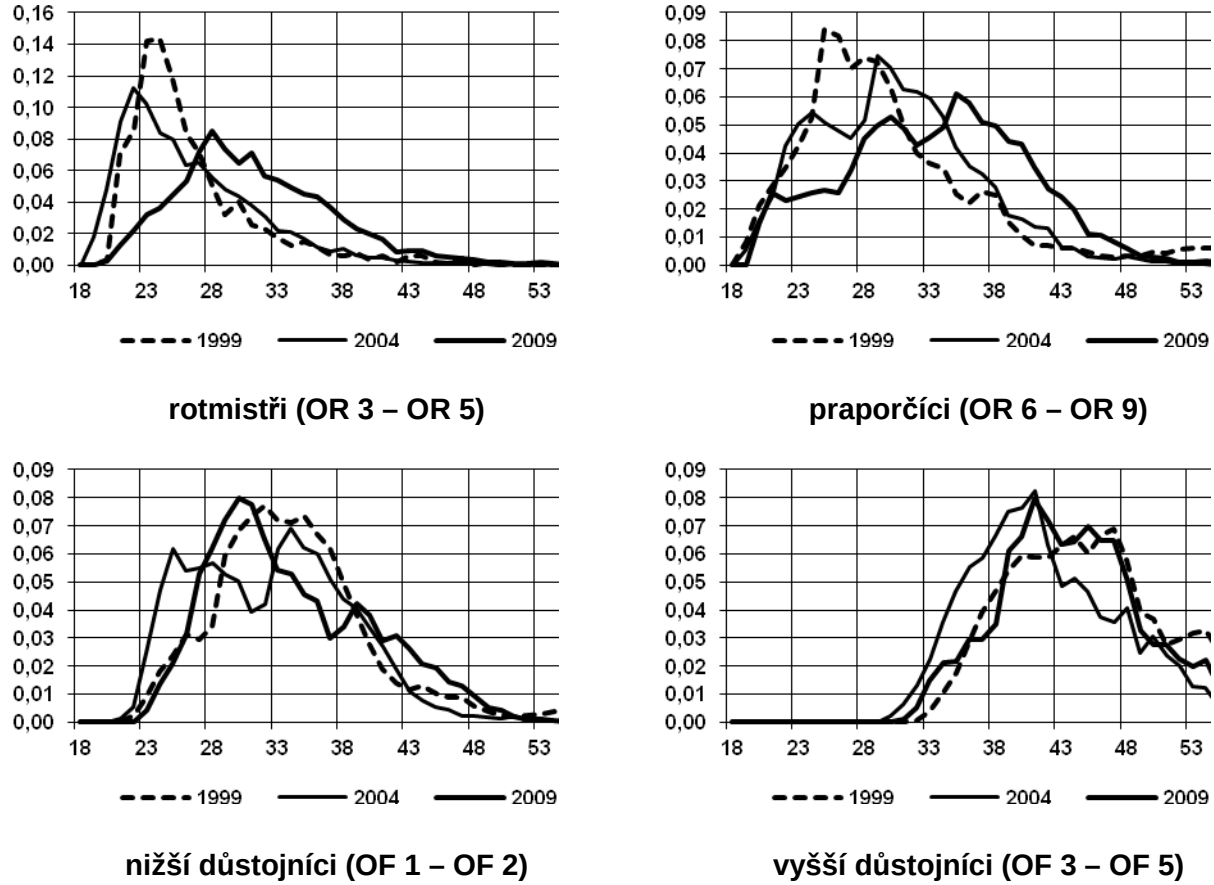
Přestože bylo ze začátku studie ukázáno, že české ozbrojené síly si měly zachovat charakter technicky a technologicky orientovaných sil, a pokud možno, technologická orientace armády měla být dále prohloubena modernizací její výzbroje a výstroje, neodehrála se doposud u nás žádná veřejná diskuse na téma kvality vojenského personálu. To je překvapivé, neboť v USA, které se s profesionalizací svých ozbrojených sil rovněž rozhodly budovat je jako technologicky vyspělé, byla tato otázka nastolena právě v období prvních pěti let poté, co kasárna opustili poslední neprofesionální vojáci.[99] Takto se jedinou kvalitou deklarovanou v oficiálních dokumentech u nás stal věk. – Armáda se měla stát mladou duchem. V tomto světle je paradoxní, že navzdory faktu vysoké komplexnosti celého projektu se předpokládalo,

[99] Viz ROSTKER, B. *I Want You! – The evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8, pp 265–312; BINKIN, M. *Military Technology and Defense Manpower*. 1st ed. The Brookings Institution, 1986. ISBN 0-8157-0977-3.

že věci „fungující“ do okamžiku odchodu posledního vojáka základní služby budou automaticky „fungovat“ i po tomto časovém bodu. Tento předpoklad byl vztažen zejména k doplňování hodnostního sboru praporčíků a nižších důstojníků z vojenských škol.

Pokud jde o věk vojáků, změny shrnuje obr. č. 10. Zde jsou zobrazena věková rozložení v hodnostních sborech rotmistrů, praporčíků a nižších a vyšších důstojníků (s uvedením hodnostních ekvivalentů podle NATO) vztažená k třem referenčním rokům. Těmi jsou rok 1999, kdy se Česká republika stala plnohodnotným členem NATO, rok 2004 – rok, kdy opustil armádu poslední voják základní služby, a rok 2009. Jak je vidět, k omlazení armády nedošlo.

Obr. č. 10: Věkové rozložení v hodnostních sborech rotmistrů, praporčíků, nižších a vyšších důstojníků v letech 1999, 2004 a 2009



rotmistři (OR 3 – OR 5) **praporčíci (OR 6 – OR 9)**

nižší důstojníci (OF 1 – OF 2) **vyšší důstojníci (OF 3 – OF 5)**

Pramen: Statistická ročenka. 1999, 2004, 2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

Obr. č. 10 jasně ukazuje, že ještě v roce 2004 se dařilo udržet vrchol věkového rozdělení v hodnostním sboru rotmistrů na hodnotě 23 let. V roce 2009 to již bylo 28. Stejně zestárl hodnostní sbor praporčíků, u něhož se tento vrchol posunul z hodnoty 29 let v roce 2004 na hodnotu 32 let. Mírně zestárl i hodnostní sbor nižších důstojníků. Hodnostní sbor vyšších důstojníků věkově stagnoval. Tento vývoj nelze považovat za pozitivní. Vzhledem k tomu, že rotmistři a praporčíci tvoří 3/4 ozbrojených sil, zestárla armáda jako celek. Vývoj v hodnostních sborech nižších a vyšších důstojníků pak nelze považovat za pozitivní ve vztahu ke stavu panujícím v roce 1999.

Omládnutí hodnostních sborů důstojníků zpravidla znamená ztrátu zkušeností a znalostí a je mnohdy prováděno ve snaze zabránit růstu osobních výdajů[100] při zachování funkčnosti

[100] PERNICA Bohuslav. Teorie lidského kapitálu a problém automatické optimalizace personálních nákladů v ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 1, s. 45–50.

hodnostní struktury. Důkaz o problematičnosti tohoto procesu přinesl Lewis.[101] Ten zkoumal vývoj v ozbrojených silách USA v období zmenšování jejich velikosti. To bylo spojeno s poklesem služebního věku nižších důstojníků vyvolaného penzionováním služebně starších a zkušenějších důstojníků. Zatímco např. v roce 1994 museli američtí kapitáni sloužit v této hodnosti v průměru 55 měsíců, než byli povýšeni na majory, klesl tento průměr v roce 2002 na 38 měsíců. Nedostatek zkušenosti byl následován úpadkem potřebných schopností pracovat s lidmi a spirálovým efektem, když následkem dosazení nevyzrálých osobností do klíčových velitelských funkcí opouštěli službu nadějní nižší důstojníci. Ti neviděli perspektivu ve společné službě s vyššími důstojníky nezvládajícími lidsky svou hierarchickou pozici a následkem toho byli do vyšších hodností povyšováni i důstojníci, kteří by jinak museli být propuštěni. Omládnutí hodnostního sboru vyšších důstojníků vytváří problém osobnostně nevyzrálých majorů, podplukovníků, plukovníků a generálů. Ty např. Rašek, bývalý náměstek federálního ministra obrany, označuje posměšně jako „patnáctileté kapitány".[102] V letech 2004 až 2010 se tak stali generály ve věku mladším než 40 let hned tři vojáci, z nichž jeden dokonce dosáhl na první generálskou hodnost po méně než 15 letech služby![103]

Na rozdíl od věku se podstatnou sledovanou kvalitou stala vzdělanostní struktura ozbrojených sil. Jak ukazuje obr. č. 11, v roce 2010 se podařilo, že všichni důstojníci dnes formálně splňují předepsané vzdělání. Tím je v případě nižších důstojníků absolvování bakalářského studijního programu a v případě vyšších důstojníků je to absolvování magisterského studijního programu.[104] Podobným předpokladem je pak u hodnostního sboru praporčíků získání středoškolského vzdělání s maturitou.[105]

[101] LEWIS, M., R. Army Transformation and the Junior Officer Exodus. *Armed Forces & Society*. Vol. 31, No. 1, Fall 2004, pp. 63–93.

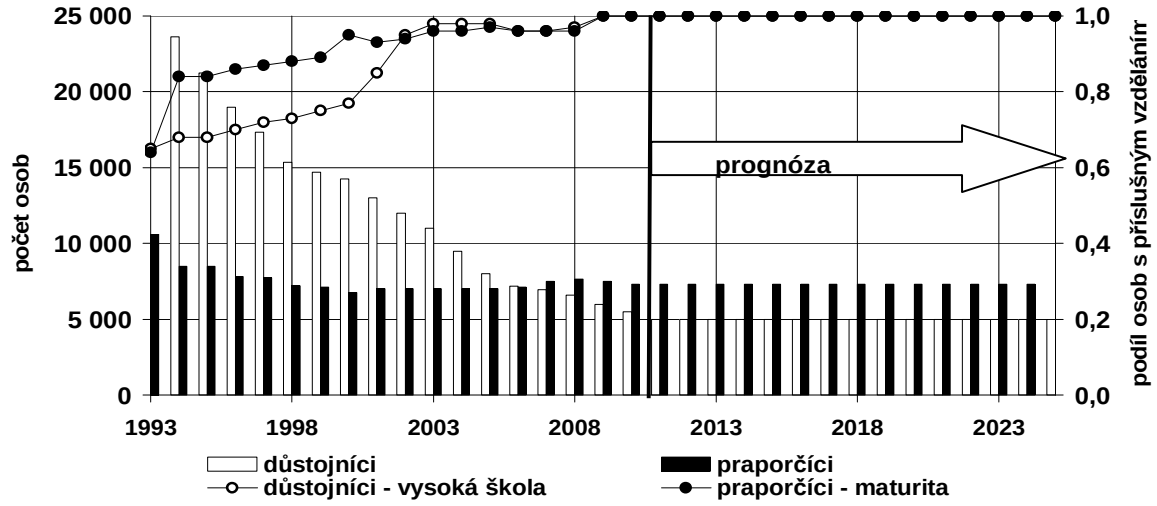
[102] RAŠEK Antonín. Česká armáda nezkušených. *Mladá fronta Dnes*. 2010, roč. 21 č. [2. 8. 2010], s. 11; RAŠEK Antonín. Běda lidem, kterým mladík vládne. *Mladá fronta Dnes*. 2006, roč. 17, č. [1. 12. 2006], s. 11.

[103] Statistická ročenka 2009. 1.vyd. Praha: Ředitelství personální podpory. s. 50.

[104] ZŮNA Jaromír, PERNICA Bohuslav. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72–83.

[105] Vyhl. č. 217/2010 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*.

Obr. č. 11: Počty důstojníků a praporčíků AČR a podíl osob s odpovídajícím předepsaným vzděláním v letech 1993 až 2025 (2010 až 2025 prognóza)



Pramen: ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002; Statistická ročenka. 2006–2009. Praha: Ředitelství personální podpory; *vlastní odhad.*

To, že bylo dosaženo splnění formálních předpokladů pro zařazení ke službě v hodnostních sborech praporčíků a nižších a vyšších důstojníků je hlavně zásluhou expanze národní soustavy středních a vysokých škol.[106] Vzdělání začalo být dostupné většině populace. V případě důstojníků k dosažení toho, co se možná mohlo zdát před 20 lety těžko uskutečnitelné, také přispělo zmenšování jejich počtu, věková obměna hodnostního sboru a otevření náboru do hodnostního sboru nižších důstojníků přímo z trhu práce z řad absolventů vysokých škol. Vojenské školy dál sehrávají stejnou roli jako před okamžikem odchodu posledního vojáka základní služby do zálohy, ozbrojené síly však nemusejí spoléhat při získávání svého personálu pouze na tyto školy. Jak si lze uvědomit z tab. č. 10, podíl vysokoškoláků i majitelů maturitního vysvědčení totiž v ekonomice stále roste.

Tab. č. 10: Vývoj kvalifikační struktury pracovní síly v ČR v letech 2002 až 2009 (4. čtvrtletí, v %)

	1993	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
nižší než základní vzdělání (ISCED 0, 1, 2)	27,6	21,7	20,9	20,5	19,4	19,1	18,8	18,4	17,1
z toho ISCED 0	N/A	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
střední bez maturity (ISCED 3B, 3C)	38,7	37,7	38,8	38,0	37,6	37,0	36,5	35,6	35,9
střední s maturitou (ISCED 3A, 4, 5B)	25,8	30,9	30,5	31,3	32,2	32,9	33,6	33,8	34,1
vysokoškolské (ISCED 5A, 6)	7,8	9,6	9,8	10,1	10,6	10,9	11,1	12,2	13,0

Pramen: Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků výběrového šetření pracovních sil za 4. čtvrtletí. 2002–2010, Praha: ČSÚ, kód publikace: 3101-02, 3101-03, 3101-04, 3101-05, 3101-06, 3101-07, 3101-08, 3101-09*; Trh práce v ČR 1993 až 2008.* 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2009, kód publikace 3103-09.

[106] PERNICA Bohuslav, ZŮNA Jaromír. Dnes už jiná armáda: změny v systému přípravy nižších důstojníků. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 3, s. 43–48.

Jak už naznačil obr. č. 11, trend zvyšování formální kvalifikace se rovněž projevuje v ozbrojených silách. Z tab. č. 11 pak plyne, že v případě hodnostního sboru praporčíků roste počet vysokoškoláků, přestože je pro službu v tomto hodnostním sboru požadováno jen středoškolské vzdělání s maturitou.

Tab. č. 11: Kvalifikační struktura vojáků z povolání v letech 2006 až 2009

	31.12.2006	**31.12.2007**	**31.12.2008**	**31.12.2009**
důstojníci				
absolventi vysokých škol	6 894	6 670	6 400	6 019
z toho (CSc./Ph.D.)	179	196	200	210
absolventi škol s maturitou	285	287	186	131
absolventi nižších škol	2	2	2	2
celkem	**7 181**	**6 959**	**6 588**	**6 152**
praporčíci				
absolventi vysokých škol	277	267	281	284
z toho (CSc/Ph.D.)	–	–	–	–
absolventi škol s maturitou	6 846	7 235	7 368	7 007
absolventi nižších škol	–	–	1	–
celkem	**7 123**	**7 502**	**7 650**	**7 291**
rotmistři				
absolventi vysokých škol	49	35	48	45
z toho (CSc./Ph.D.)	1	1	–	1
absolventi škol s maturitou	4 376	4 392	4 380	4 360
absolventi nižších škol	4 877	4 812	4 732	4 486
celkem	**9 302**	**9 239**	**9 160**	**8 891**

Pramen: Statistická ročenka. 2006–2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

Na tomto místě je třeba zmínit, že k takovému vývoji došlo hlavně zásluhou vyřazovaní absolventů Univerzity obrany namísto do hodnostního sboru nižších důstojníků do hodnostního sboru praporčíků,[107] což je nežádoucí jev. Jednak takto dostáváme praporčíka v nákladové ceně nižšího důstojníka, jednak je takový absolvent umístěn do sociální vrstvy, kam vlastně nepatří. Je tu riziko jeho odmítnutí, vyloučení z vojenského kolektivu a následně dobrovolného odchodu ze služebního poměru. Tímto krokem se předčasně amortizují nemalé finanční a časové náklady státu vynaložené na jeho vysokoškolské vzdělávání.

[107] ZŮNA Jaromír, PERNICA Bohuslav. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72–83.

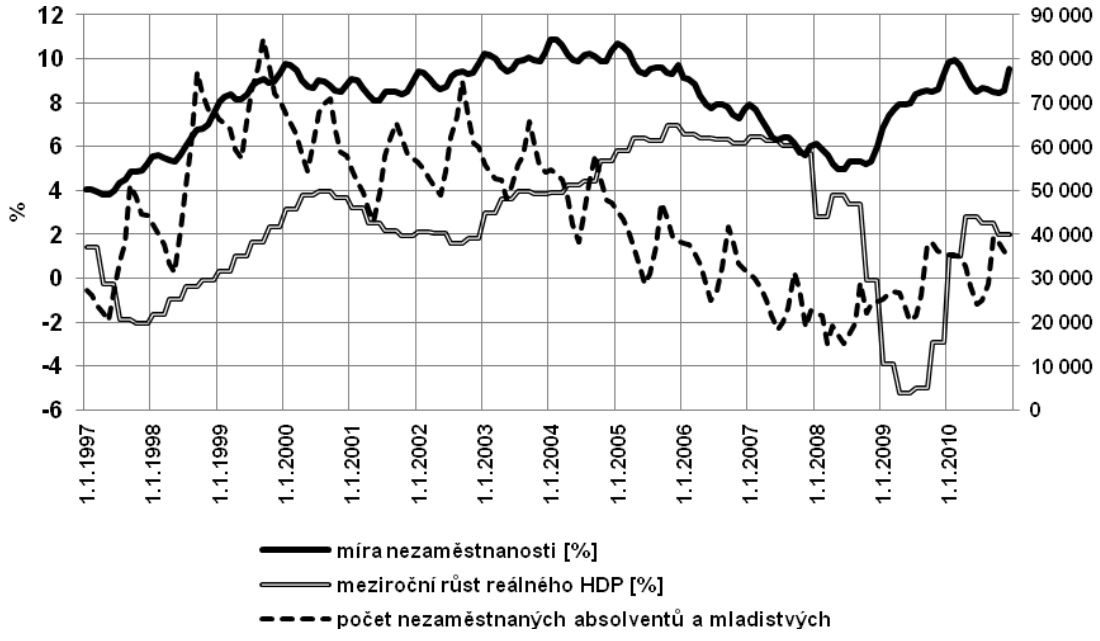
3.2 Rekrutace a retence vojenského personálu

Pro funkčnost každé organizace získávající svůj personál na trhu práce je klíčové zachovávat si na něm konkurenceschopnost a díky tomu, mít takový dostatek zájemců o práci, z kterých si lze vybírat, a zároveň minimalizovat fluktuaci personálu. To platí i pro ozbrojené síly, zejména pak pro ty, které se pohybují v nestabilním zdrojovém prostředí, jako jsou české ozbrojené síly.

3.2.1 Vývoj trhu práce a konkurenční pozice ozbrojených sil

Vedle změn v prostředí, ve kterém ozbrojené síly operují na trhu práce, v období let 2005 až 2009 došlo rovněž k proměně samotného trhu práce. Jak si lze uvědomit z obr. č. 12, v prvních letech implementace veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky rostl reálný hrubý domácí produkt (HDP), a to při relativní stabilní vysoké míře nezaměstnanosti. Už v tomto období však došlo k poklesu počtu nezaměstnaných absolventů škol, tedy začala se zmenšovat skupina, na kterou se zpravidla zaměřují náborové kampaně do ozbrojených sil. Zacílení personálního marketingu na tuto skupinu vyplývá z faktu, že jde o populaci věkově nejvíce podobnou populaci postihovanou brannou povinností, populaci, ve které je nejvíce zdravých a fyzicky zdatných osob.[108] To jsou charakteristiky zpravidla nejvíce preferované ozbrojenými silami. Vedle toho mohou ozbrojené síly absolventům škol nabídnout perspektivu první pracovní zkušenosti a prvního stálého příjmu ze zaměstnání a tím jim pomoci osamostatnit se od rodiny, která je podporovala během jejich studia, a odstartovat vlastní samostatný ekonomický život.

Obr. č. 12: Ekonomický vývoj v České republice v letech 1997 až 2010

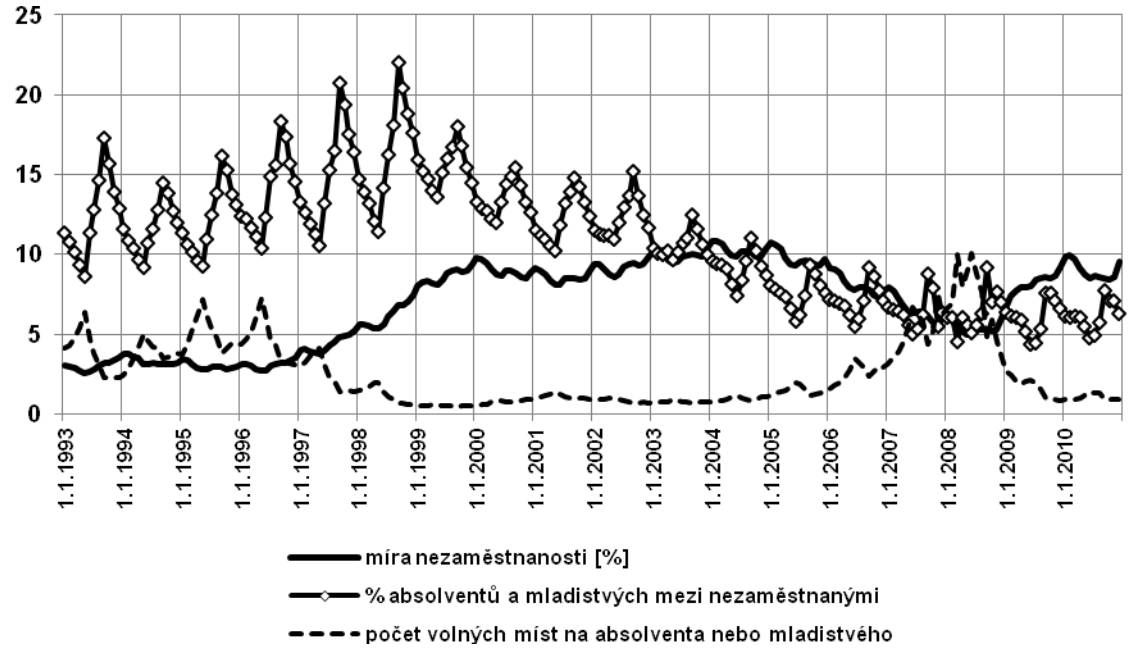


Pramen: ČSÚ, MPSV.

[108] SOUMAR Libor, OBERMAN Čestmír. Dlouhodobé monitorování aktuálního tělesného stavu populace s důrazem na příslušníky Armády České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, s. 174–189.

Pokles počtu absolventů a mladistvých mezi nezaměstnanými byl částečně dán demografickými vlivy, částečně se jednalo o důsledek ekonomického růstu. V letech 1999 až 2004 nebyla ekonomika schopna produkovat dostatek nových pracovních míst. Jak ukazuje obr. č. 13, počet volných pracovních míst byl nízký. Teprve se zrychlením tempa ekonomického růstu začal tento počet vzrůstat a zároveň došlo ke zmenšování podílu absolventů škol a mladistvých mezi nezaměstnanými. Takový vývoj tvůrci projektu profesionalizace českých ozbrojených sil pravděpodobně vůbec neočekávali. Růst ekonomiky přinesl potřebu soustředit se nejenom na nábor a budování sice nejnižšího, přesto však nejrozsáhlejšího hodnostního sboru rotmistrů, ale také nutnost zabývat se intenzivně politikou retence. Především po roce 2006 byly ozbrojené síly přinuceny nejenom konkurovat na trhu práce v oblasti náboru nových vojáků, ale také zajistit, aby vojáci měli zájem ve služebním poměru zůstávat a obnovovat své služební závazky.

Obr. č. 13: Trh práce v České republice v letech 1993 až 2010

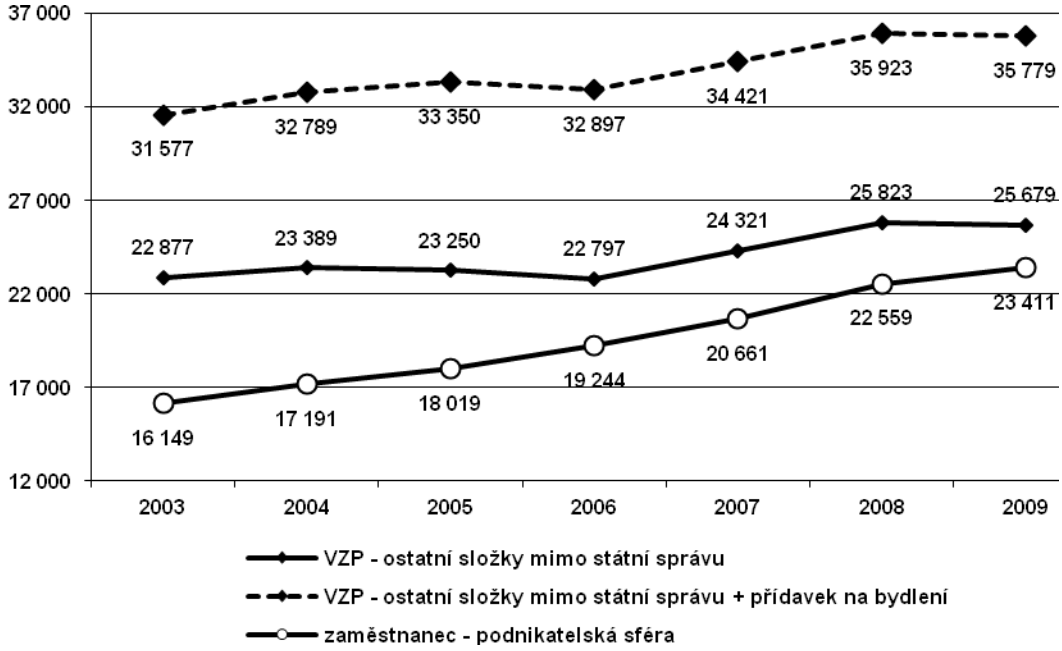


Pramen: ČSÚ, MPSV.

Právě zajištění konkurenční pozice ozbrojených sil se stalo hned krátce po jejich profesionalizaci problematické. Jak vyplývá z obr. č. 14, ekonomický růst vedl jednak k růstu průměrné mzdy v podnikatelském sektoru, jednak také k růstu mezd v sektoru nepodnikatelském. Ve vztahu k platovému vývoji tak začalo docházek ke sbližování platů a mezd. Jestliže v roce 2003 byl průměrný plat v kategorii vojáci z povolání – ostatní složky mimo státní správu reprezentující právě skupinu běžných vojáků (rotmistři a praporčíci) 1,42násobkem průměrného platu v podnikatelské sféře, pak v roce 2006 to již byl jenom 1,18násobek a v roce 2009 tento násobek poklesl na hodnotu 1,1. Vzhledem k tomu, že většina osob v podnikatelském sektoru patří do kategorie osob, jež dosáhly nižšího než středoškolského vzdělání s maturitou a pro službu v rotmistrovském sboru není vyžadováno středoškolské vzdělání s maturitou, pak pro schopnost náboru a retence rotmistrů bylo určující držet krok s tempem růstu průměrné mzdy v podnikatelském sektoru právě v kategorii vojáci z povolání – ostatní složky mimo státní správu. To byl problém, protože právě v roce 2006 začalo docházet v České republice k omezování vojenských výdajů.[109]

[109] ZEMAN Jan. O škrtech a úsporách. Ministr Jiří Šedivý na tiskové konferenci hodnotil vývoj a trendy rozpočtu resortu obrany. *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 24, s. 6–7.

Obr. č. 14: Vývoj průměrných mezd v České republice v letech 2003 až 2009



Pramen: Návrh státního závěrečného účtu – kapitola Ministerstvo obrany. 2004–2010. Praha: MO ČR, ČSÚ.

Americké studie ukazovaly, že pro zajištění konkurenceschopnosti je třeba, aby vojenské platy byly alespoň 1,1násobkem civilních platů u ekvivalentních povolání v ekonomice. U některých profesí pak měl být tento násobek ještě vyšší. Tuto strategii např. explicitně používalo Slovensko v profesionalizaci svých ozbrojených sil, když bylo deklarováno, že např. plat vojáka na pozici střelce-operátora má být 1,2násobkem platu stolaře/truhláře nebo stavebního dělníka; plat velitele družstva má být na úrovni platu mistra apod.[110]

Strategie přímé konkurence platem by v českých podmínkách byla velmi nákladná. Udržení konkurenční pozice ozbrojených sil bylo proto založeno ne na dosažení násobku platu odpovídajícího ekvivalentu civilního povolání, ale na dosažení násobku celkového příjmu vojáka. Do něj se započítá rovněž hodnota benefitů poskytovaných v souvislosti se získáním právního postavení vojáka z povolání.

Nejvýznamnějším z těchto benefitů byl přídavek na bydlení poskytovaný vojákovi spolu s platem jako finanční částka určená na zajištění jeho bydlení.[111] Tento benefit nepodléhal zdanění, a protože se nejednalo o odměnu za vykonanou práci, nebylo třeba k němu platit pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a pojistné na sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Použitím strategie celkové příjmové konkurence se posunoval nejenom hrubý příjem vojáků z povolání do výše naznačené v obr. č. 14, ale dařilo se alespoň udržet oslabenou pozici českých ozbrojených sil na trhu práce. Vývoj této pozice v logice násobků platu zaměstnance v podnikatelské sféře prezentuje tab. č. 12.

[110] *Ozbrojené sily Slovenskej republiky – Model 2010*. Bratislava: MO SR, 2002, tab. II-11.

[111] PERNICA Bohuslav, MÜLLEROVÁ Petra. Přídavek na bydlení – požehnání nebo prokletí?. *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 1, s. 62–70; PERNICA Bohuslav. Problém spravedlnosti na příkladu zajišťování bydlení v profesionálních ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 2, s. 61–65.

Tab. č. 12: Poměr průměrného platu vojáka z povolání (ostatní složky mimo státní správu) k průměrnému platu v podnikatelské sféře v letech 2003 až 2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
voják z povolání/zaměstnanec (hrubá)	1,42	1,36	1,29	1,18	1,18	1,14	1,10
voják z povolání + přídavek na bydlení/zaměstnanec (hrubá)	1,96	1,91	1,85	1,71	1,67	1,59	1,53
voják z povolání + přídavek na bydlení/zaměstnanec (čistá)	2,55	2,50	2,43	2,30	2,16	2,08	1,97

Pramen: vlastní výpočet.

Z tab. č. 12 vyplývá, že přídavek na bydlení pomáhal zpomalovat pád konkurence-schopnosti profesionálních ozbrojených sil na trhu práce. Z tohoto hlediska je nepochopitelné, že se právě přídavek na bydlení nakonec stal obětí koaličních dohod po parlamentních volbách v červnu 2010. Jeden z partnerů v koaliční vládě, Věci veřejné, se ve svém volebním programu zavázal, že zvýší platy učitelů na úkor rozpočtu MO. Z něj mělo být původně již v roce 2011 převedeno 10 mld. Kč do rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělo-výchovy.[112] Další z vládních stran, TOP 09, požadovala zdanění této dávky a součástí programu tzv. vlády rozpočtové odpovědnosti se stalo prohlášení o potřebě snížení osobních výdajů o 10 %.[113] V důsledku toho měl být přídavek na bydlení dnem 1. 1. 2011 zdaněn. Takto dochází k dalšímu snížení konkurenceschopnosti ozbrojených sil. Zároveň u vojáků, kteří vstoupili do služebního poměru před 1. 1. 2011, dojde ke snížení jejich důvěry v armádu jako důvěryhodného zaměstnavatele. Úsporná opatření působí proti podstatě samotného projektu profesionalizace českých ozbrojených sil. Oslabují schopnost armády udržet si nejlepší vojáky.

3.2.2 Rekrutace, retence a kvalita vojenského personálu

Prvních pět let fungování profesionální armády v České republice bylo poznamenáno působením činitelů představujících pro úspěch projektu profesionalizace ozbrojených sil hrozbu. Jak demografický vývoj, tak také vývoj ekonomiky a trhu práce a také rozpočtové restrikce zasahující vojenský rozpočet se staly významnými faktory podvazujícími rozvoj české profesionální armády. Zde se především jednalo o schopnost vybudovat nejnižší hodnostní sbor, který měl nahradit výkony vojáků základní služby. Ti vykonávali službu v hodnostech vojína až četaře. Šlo o vybudování hodnostního sboru rotmistrů, kde původní záměr ovšem předpokládal okamžitou transformaci této skupiny hodností na hodnostní sbory mužstva a poddůstojníků.

K tomu ke škodě celé věci došlo teprve až v roce 2011. Tím se na celých pět let zafixoval stav, který nebyl logický po odchodu vojáků základní služby a jehož nelogičnost si profesionální vojáci v nejnižších hodnostech uvědomovali při konfrontaci se svými zahraničními kolegy. V rámci hodností deklarovaných prostřednictvím kódu NATO měli vyšší hodnosti, než by odpovídalo jejich služebnímu věku. Obsah jimi vykonávaných činnosti ovšem odpovídal nejnižším hodnostem mužstva a poddůstojníků. Přehled vojenských hodností a logiku členění vojenského personálu na hodnosti v ozbrojených silách České republiky zachycuje tab. č. 13.

[112] *Věci veřejné, politická strana – program* dostupné na <http://www.veciverejne.cz/data/files/politicky-program/politicky-program-veci-verejnych.pdf> citováno 20. 10. 2010.

[113] *Programové prohlášení vlády České republiky z 4. 8. 2010* dostupné na <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove_prohlaseni_vlady.pdf> citováno 20. 10. 2010.

Tab. č. 13: Hodnosti a hodnostní sbory v ozbrojených silách ČR v letech 1999 až 2011

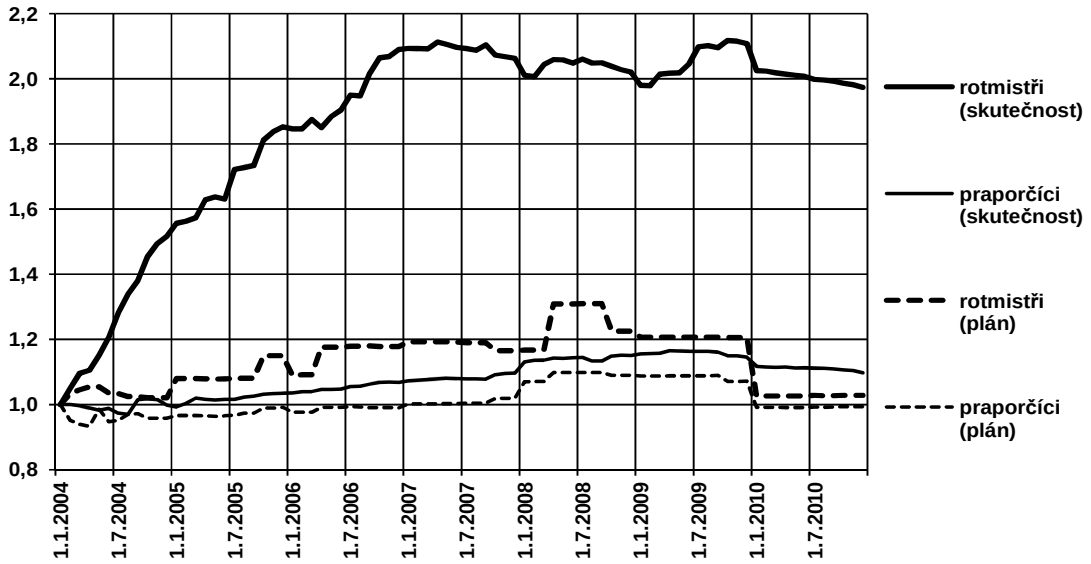
1. 12. 1999–31. 12. 2010			od 1. 1. 2011		
hodnost	**hodnostní sbor**	**NATO kód**	**hodnost**	**hodnostní sbor**	**NATO kód**
armádní generál	generálové	OF 9	armádní generál	generálové	OF 9
generálporučík		OF 8	generálporučík		OF 8
generálmajor		OF 7	generálmajor		OF 7
brigádní generál		OF 6	brigádní generál		OF 6
plukovník	vyšší důstojníci	OF 5	plukovník	vyšší důstojníci	OF 5
podplukovník		OF 4	podplukovník		OF 4
major		OF 3	major		OF 3
kapitán	nižší důstojníci	OF 2	kapitán	nižší důstojníci	OF 2
nadporučík		OF 2	nadporučík		OF 1
poručík		OF 1	poručík		OF 1
podporučík		OF 1			
štábní praporčík	praporčíci	OR 9	štábní praporčík	praporčíci	OR 9
nadpraporčík		OR 8	nadpraporčík		OR 8
praporčík		OR 7	praporčík		OR 7
podpraporčík		OR 6			
štábní rotmistr	rotmistři	OR 5			
nadrotmistr		OR 4	nadrotmistr		OR 6
rotmistr		OR 3	rotmistr		OR 5
rotný		OR 3	rotný	poddůstojníci	OR 4
četař	poddůstojníci	OR 2	četař		OR 3
desátník		OR 2	desátník		OR 2
svobodník		OR 2	svobodník	mužstvo	OR 1
vojín	mužstvo	OR 1	vojín		OR 1

Pramen: § 7 zákona č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání;* § 6 zákona č. 220/1999 Sb*., o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičeních a některých poměrech vojáků v záloze.*

Původní ambicí tvůrců projektu profesionalizace české armády byla expanze počtů příslušníků hodnostního sboru rotmistrů na 17, později jenom na 12,5 tisíce. Jak je patrné z obr. č. 15, tato ambice se nenaplnila (a ani nemohla naplnit). Početní stavy, které k 1. 1. 2008 ozbrojené síly České republiky vykazovaly v hodnostním sboru rotmistrů, odpovídaly počtům určeným trendem polynomu 4. stupně proloženým datovou řadou zahrnující roky 1993 až 2002. Tento počet byl nezávisle odhadnut v roce 2003 a již tehdy byl považován počet 12,5 rotmistrů za nedosažitelný.[114] To nakonec potrvdil vývoj. Hodnostní sbor rotmistrů se v období let 2004 až 2009 nezčtyřnásobil ani neztrojnásobil, ale došlo pouze k jeho zdvojnásobení. I tento stav se díky pokračujícím rozpočtovým restrikcím navíc dnes ukazuje jako velmi obtížně udržitelný. Krácení vojenských výdajů relativizuje dvě zásadní výhody, které profesionální služba v armádě vždy skýtala. Těmi jsou jistota stabilní perspektivy zaměstnání umožňující plánování života zájemce o vojenskou službu a jistota nadprůměrného výdělku vojáka spojená s riziky vojenského povolání.

[114] PERNICA, B. *Profesionalizace Armády České republiky a problém hospodárnosti* [doktorská disertační práce]. 1. vyd. Vyškov: Vysoká vojenská škola pozemního vojska, 2003. s. 32.

Obr. č. 15: Vývoj velikosti hodnostního sboru rotmistrů a praporčíků jako index (1.1.2004 = 1,0)

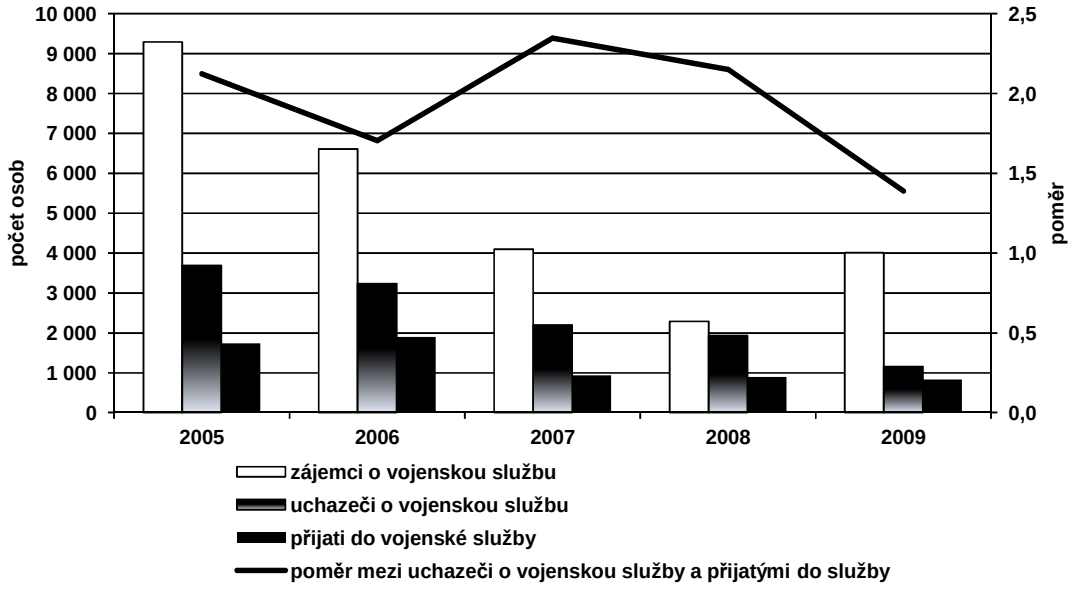


Pramen: MO ČR.

Problém udržení velikosti klíčového hodnostního sboru je dán nejenom tím, že postupně klesal zájem o službu v armádě, jak to ukazuje obr. č. 16, ale také nevhodnou personální politikou. Pokles zájmu o profesionální vojenskou službu byl příčinou poklesu poměru mezi uchazeči o tuto službu a osobami do vojenské služby nakonec přijatými. To ve svém důsledku znamená, že bylo problematické naplnit nejenom stanovený rekrutační cíl pro daný rok odpovídající původním plánům,[115] ale také to znamenalo slevit z nároků pro přijetí do služebního poměru. Tyto nároky se týkaly fyzické kondice, kterou lze získat i během aktivní služby, jsou-li vojáci motivováni k jejímu zlepšování. Původní tempa výstavby rotmistrovského hodnostního sboru byla navíc ve své podstatě nedosažitelná. Souběžně s budováním tohoto základního hodnostního sboru profesionální armády byly redukovány kapacity potřebné pro výcvik takového počtu vojáků.

[115] PERNICA Bohuslav. Problém hodnocení stupně dosažení komplexního cíle v odvětví obrany na příkladu rekrutačního cíle. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 2, s. 49–51.

Obr. č. 16: Nábor do Armády České republiky v letech 2005 až 2009

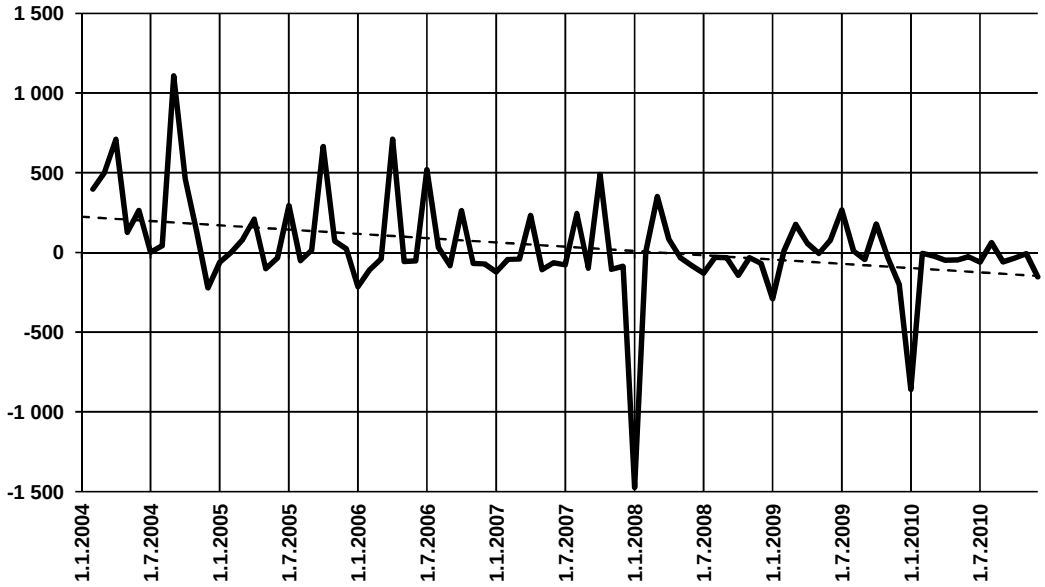


Pramen: MO ČR.

Jak si lze uvědomit z obr.č. 16, problémem tížícím armádu hlavně od roku 2007 se stal nedostatek zájemců ochotných vstoupit do armády v situaci, kdy se stále ještě předpokládalo dynamické zvětšování rotmistrovského hodnostního sboru, jak je ukázáno na obr. č. 15, a zároveň začali armádu opouštět vojáci, pro něž přestala být vojenská služba ekonomicky zajímavá. Jednalo se buď o vojáky z tzv. první vlny náborů do profesionální armády, kteří se vrací zpět ke svému civilnímu povolání, nebo o vojáky, kteří dosáhli na výsluhový příspěvek v takové výši, že se mohli rozhodnout opustit armádu a zahájit tzv. druhou kariéru.

Jak je zachyceno na obr. č. 17 v podobě měsíční bilance mezi vstupy a odchody z armády, počínaje rokem 2008 převažují odchody nad vstupy. V logice definice schopností ozbrojených sil to znamená jejich zmenšování, tedy nedosažení důležitých kvantitativních cílů veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil. V roce 2010 byl navíc omezen a posléze zastaven nábor do ozbrojených sil. V důsledku toho opět muselo dojít ke zvýšení hodnoty věkového průměru v hodnostních sborech rotmistrů a praporčíků. Dosažení jednoho ze čtyř M, která se pokoušela prodat projekt profesionální armády veřejnosti jako atraktivní podnik, se tak dál vzdalovalo. Po pěti letech od propuštění posledního vojáka ze základní vojenské služby přestává být nová armády v případě rotmistrů mladá.

Obr. č. 17: Meziměsíční přírůstek/úbytek počtu vojáků z povolání v letech 2004 až 2010



Pramen: MO ČR.

Za problémy v doplňování ozbrojených sil nestojí jenom vývoj na trhu práce, ale také volba nepříliš vhodného konceptu samotného náboru. V úvodní fázi profesionalizace byla zrušena podstatná část správních orgánů odpovědných za výkon agendy branné povinnosti. Šlo o územní vojenské správy v bývalých okresních městech a pražských správních obvodech.[116] To byla tradiční kontaktní místa pro zájemce o vstup do služebního poměru vojáka z povolání. Z celé sítě vypadlo 86 územních vojenských správ a bylo ponecháno jenom 14 krajských vojenských velitelství, při kterých byla zřízena rekrutační střediska. Důsledkem této redukce bylo vzdálení kontaktních míst potenciálním zájemcům o profesionální vojenskou službu. Nic na tom nemohl změnit fakt, že se ministerstvo snažilo nahradit svou tradiční náborovou síť národní sítí úřadů práce a větší inzercí. Zde však nabídka práce v armádě byla jen jednou z mnoha nabídek evidovaných v databázi tohoto úřadu.

Svou profesionalizací se armáda vzdálila zejména mladým lidem. Mladí muži nemuseli mít armádu rádi, protože jim výkon branné povinnosti zasahoval do jejich života, na druhé straně rituál odvodů existenci armády společnosti pravidelně připomínal a propojoval ji hlavně se středními školami a učilišti. Vyučení a maturanti tvořili naprostou většinu vojáků základní služby.[117] Poslední ročník jejich studia býval zpravidla spojen s osobní účastí na vojenském odvodu. Po zániku této vazby se ministerstvu už nepodařilo dostat se do míst, kde je přirozená koncentrace mladých lidí – do škol. Takovou výhodu mají např. ozbrojené síly USA, kde funguje koncept ROTC (Reserve Officier Training Corps)[118] umožňující armádě zřizovat u škol svoje výcviková střediska a nabízet mladým lidem možnost stát se součástí amerických vojenských záloh. Vedle toho, že pro absolventy tohoto programu se po absolvování školy nabízí rovněž možnost okamžitého zahájení vojenské kariéry, nabízí tento vojenský kurs i získání některých dovoleností požadovaných civilními zaměstnavateli. Jde např. o dovednosti

[116] Příloha k zákonu č. 218/1999 Sb., *o rozsahu branné povinnosti a vojenských správních úřadech (branný zákon).*

[117] ZÁSTĚRA Josef. *Determinanty početních stavů a bariéry doplňování ozbrojených sil.* [prezentace] konference Cílená regulace početních stavů ozbrojených sil. Praha: MO ČR, 5.–6. dubna 2000.

[118] DOTSON, A., G. *Fixing the Reserve Officer Training Corps` Recruiting Problems*. 1st ed. Fort Leavenworth: Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, 2003. dostupné na <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA416826> citováno 1. 1. 2010.

leadera. Obecně pak jsou americké ozbrojené síly veřejnosti prodávány jako instituce podporující úspěch jednotlivce na trhu práce, jak se to snaží dokázat některé studie.[119]

Nejenom na „nedostatku nápadů" si lze dobře uvědomit nevhodnost celkové personální politiky realizované českým ministerstvem obrany a deficit strategického myšlení. Rozpočet MO je postupně zatěžován škrty, ale ministerstvo váhá s věkovou obměnou personálu, jenž dnes tvoří naprostou většinu armády. Z tab. č. 14 plyne, že rotmistři a praporčíci přestavují zhruba 70 % velikosti vojenského personálu a jsou z hlediska výstavby a udržení vojenských schopností klíčovou personální skupinou.

Tab. č. 14: Relativní velikost závislosti ozbrojených sil na trhu práce v letech 1995, 2001, 2006 a 2009

	vojáci z povolání	z toho (v %)			
		rotmistři (poddůstojníci v další službě)	praporčíci	nižší důstojníci	vyšší důstojníci
1995	**27 656**	3	28	32	37
2001	**18 798**	13	33	31	24
2006	**24 229**	38	32	18	11
2009	**23 136**	38	35	16	10
způsob doplňování		trh práce (ze základní vojenské služby)	vojenské školy a trh práce	vojenské školy	jiný hodnostní sbor

Pramen: Statistická ročenka. 1995, 2001, 2006 a 2009. Praha: sekce personální a sociální politiky MO ČR/Ředitelství personální podpory*; vlastní výpočet.*

Většina osobních výdajů směřuje právě k rotmistrům a praporčíkům a už právě z tohoto důvodu je třeba hledat vnitřní úspory u této skupiny vojáků. Navíc jde o hodnostní sbory doplňované přímo z trhu práce, jejichž obměna by měla být realizována opět přímo za osoby z trhu práce. V rámci konstrukce platových tarifů, kde plat v rámci jedné platové třídy roste s délkou tzv. započitatelné praxe, oba hodnostní sbory zestárly v průměru zhruba o jeden platový stupeň. Samotným zestárnutím této skupiny se navíc také zvyšuje riziko růstu nákladů na nemocenskou péči – vojákům totiž náleží po dobu prvního měsíce nemoci plný plat. To je další ze zaměstnaneckých výhod služebního poměru vojáka z povolání. Její poskytování však nepočítalo s tím, že by ji vojáci nějak masivně využívali, jestliže by byla armáda armádou mladou.

K nákladům na odměňování, které rostou úměrně ke zvyšování věku vojáků v aktivní službě, je třeba připočíst náklady na benefity vázané na dosažený věk, nebo délku vykonané služby. Tím nejdůležitějším benefitem je preventivní rehabilitace povinně poskytovaná vojákům starším 35 let nezávisle na délce jejich služby a na služebním zařazení, a to v délce alespoň dvou týdnů.[120] Ta se poskytuje ve vlastních zařízeních spravovaných Vojenskými lázeňskými a rekreačními zařízeními, p.o., tedy plně na účet státu. Mezi roky 2004 až 2009 vzrostl podíl osob starších 35 let z 30 na 43 %; absolutně šlo o nárůst cca 3 400 osob. Tímto parametrem se profesionální armáda přiblížila k armádě založené na vojácích základní vojenské služby z 90. let 20. století. Na tomto místě je nutno podotknout, že převažující kategorií v tehdejším profesionálním vojenském personálu byly důstojníci začínající svou kariéru v pozdějším věku než ostatní vojáci z důvodu absolvování vysoké vojenské školy.

Zdá se, že profesionální armáda byla doposud budována optikou zkušeností s jiným typem vojenské organizace, masovou konskripční armádou. Tuto skutečnost si lze dobře uvědomit na příkladu podcenění změny v procentním zastoupení jednotlivých hodnostních sborů a v dús-

[119] ANGRIST Joshua D., KRUEGER Alan B. Why Do World War II Veterans Earn More than Nonveterans? *Journal of Labor Economics*. 1994, Vol. 10, No. 1, pp. 74–97.

[120] § 97 zákona č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.

ledku podcenění zvyšující se závislosti ozbrojených sil na doplňování z trhu práce. Jak ukázala tab. č. 14, zatímco v roce 1995 bylo přímo z trhu práce získáváno jenom 3 % vojáků, zpravidla šlo o vojáky, kteří se stali vojenskými profesionály po absolvování základní vojenské služby, v roce 2009 to už bylo 70 %. Ke změně tohoto podílu došlo nejenom expanzí nejmenšího profesionálního hodnostního sboru, ale také omezením počtu důstojníků a redukcí vojenských škol. Ty dříve představovaly nejvýznamnějšího rekrutační kanál. Až na výjimky bylo přes ně doplňováno personální jádro tehdejší konskripční armády tvořené důstojníky a praporčíky. Počet vojenských středních i vysokých škol byl v rámci reformy ozbrojených sil snížen na jednu vojenskou střední a jednu vysokou školu.

Pro službu praporčíků a důstojníků byl rovněž uplatňován model zaměstnaneckých ozbrojených sil. Jejich pobyt v armádě byl chápán jako celoživotní zaměstnání začínající nástupem na vojenskou školu a končící smrtí, nebo propuštěním ze služebního poměru do starobního či invalidního důchodu. Kdo až do roku 2000 dobrovolně vstupoval do armády, nacházel tam právě jistotu zaměstnání a jistotu výdělku. Armáda se totiž díky „nadsazeným“ počtům nacházela ve stavu permanentní nedoplněnosti. Podíváme-li se na období let 1990 až 2000, zachycené v tab. č. 15, armádě se dlouhodobě nedostávalo vojenských profesionálů a jejich role byla mnohdy na nejnižších organizačních stupních suplována vojáky základní služby a nebylo-li to možné, pak dokonce i občanskými zaměstnanci.

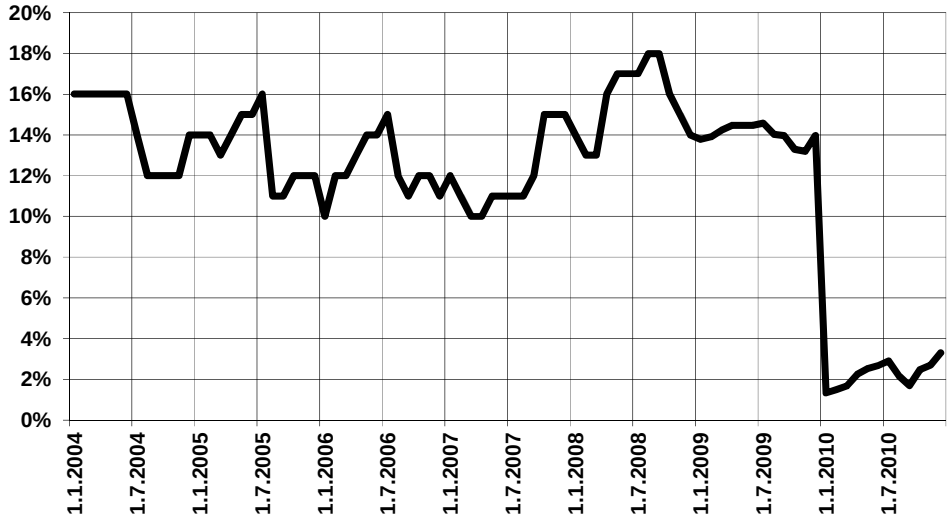
Tab. č. 15: Obsazenost plánovaných tabulkových míst základními personálními kategoriemi ČsA/AČR v letech 1990 až 2000 (v %)

	profesionální vojenský personál	**neprofesionální vojenský personál**	**vojenský personál celkem**	**civilní personál**	**personál celkem**
1. 1. 1990	63	104	100	84	97
1. 1. 1993	80	102	93	80	90
1. 1. 1994	73	91	83	77	82
1. 1. 1995	80	105	93	94	93
1. 1. 1996	75	105	90	93	91
1. 1. 1997	75	94	81	90	84
1. 1. 1998	90	92	88	107	93
1. 1. 1999	85	98	88	105	93
1. 1. 2000	88	96	89	104	93

Pramen: vlastní výpočet.

Se stavem nedoplněnosti se armáda potýkala nejenom u vojenských funkcí vyžadující nízkou formální kvalifikaci, ale také u důstojnického sboru. Jak lze vyčíst z obr. č. 18, existovala tu vždy alespoň 10procentní nedoplněnost hodnostního sboru nižších důstojníků. Tento deficit se podařilo zmenšit teprve zrušením plánovaných míst v rámci rozpočtových restrikcí přijatých v roce 2009. Přesto to nebyl takový problém, jakým bylo samovolné zmenšování hodnostních sborů rotmistrů a praporčíků, ukázané na obr. č. 15. Důstojníkům byla totiž poskytována vyšší kariérová jistota, měli přístup k vysokoškolskému vzdělání a měli větší šanci dosáhnout na výsluhový příspěvek, než vojáci bez důstojnické hodnosti. Hodnostní sbor nižších důstojníků nebyl tedy tak náchylný na vývoj na trhu práce, jako hodnostní sbory rotmistrů a praporčíků.

Obr. č. 18: Deficit v doplnění ozbrojených sil ČR nižšími důstojníky v letech 2004 až 2010



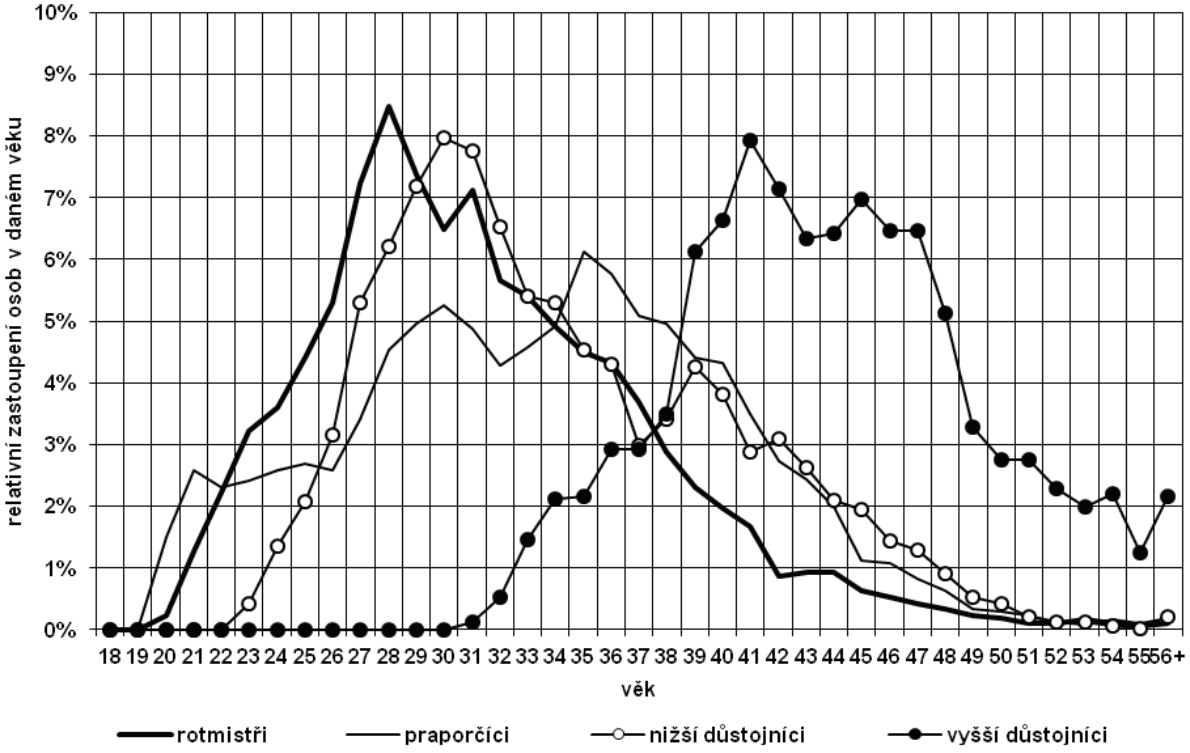
Pramen: vlastní výpočet.

Problémem dotýkajícím se všech hodnostních sborů se stala kvalita personálu určená výběrem (povyšováním) do vyšších vojenských hodností. Ta byla již od počátku existence AČR určována na principu splnění vzdělání požadovaného pro službu v příslušném hodnostním sboru.[121] V důsledku takto určených kvalifikačních kritérií pro službu v těchto hodnostních sborech byly sbory rotmistrů a praporčíků budovány jako vzájemně nezávislé. Do hodnostního sboru praporčíků byli vojáci zařazeni na základě dosažení středoškolského vzdělání s maturitou. Do hodnostního sboru rotmistrů na základě dosažení vzdělání nižšího, než bylo středoškolské vzdělání s maturitou. Výběr tohoto nejnižšího hodnostního sboru pro službu vojenských profesionálů byl původně založen na výběru vojáků základní služby, kteří projevili zájem pokračovat ve vojenské kariéře v řádném zaměstnaneckém poměru a nesplňovali vzdělání pro službu v hodnostním sboru praporčíků. Těch byla většina, protože povinná vojenská služby byla ve vztahu ke struktuře pracovní síly v České republice vždy doménou vyučených.[122] Po zastavení výkonu povinné vojenské služby tento rekrutační zdroj (kanál) však přestal existovat, a tím se ztratila role základní vojenské služby jako určitého systémového filtru pro výběr do profesionální armády. V tom okamžiku se však měly oba hodnostní sbory stát na sobě vzájemně závislými, jak je tomu analogicky v případě nižších a vyšších důstojníků. Potřebu vzájemné závislosti dvou nejnižších hodnostních sborů si uvědomit z obr. č. 19, kde je srovnáno věkové rozložení v hodnostních sborech v České republice a ve Velké Británii.

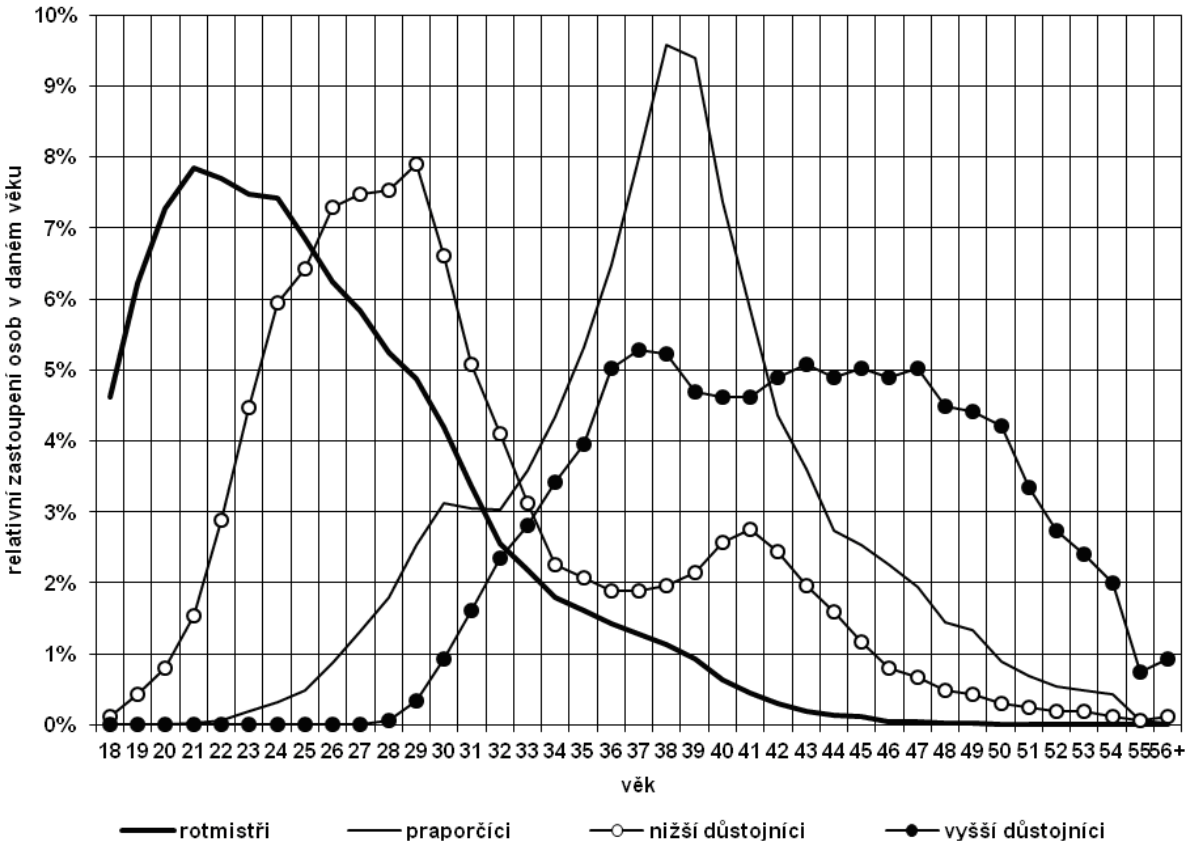
[121] Např. vyhl. č. 270/1999 Sb., *kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání*; vyhl. č. 217/2010 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání*.

[122] PERNICA Bohuslav. Vojáci základní služby a demokratická kontrola ozbrojených sil v České republice (kritické poznámky). *Vojenské rozhledy*, 2002, roč. 11, č. 4, s. 79–85.

Obr. č. 19: Hodnostní sbory v roce 2009 v České republice a ve Velké Británii (simulace)



Česká republika



Velká Británie

Pramen: vlastní výpočet.

Při srovnání obou zemí pomocí věkového rozložení je třeba si povšimnout dvou věcí. (1) Je to křížení křivek věkového rozložení nižších a vyšších důstojníků, k němuž dochází jak u ozbrojených sil Velké Británie, tak i České republiky zhruba v polovině věkového spektra definovaného hodnotami 18 a 56+. (2) Zároveň jsou vrcholy věkového rozdělení vzájemně křižujících se vrcholů od sebe poměrně dostatečně vzdálené. Obdobné křížení existuje v případě Velké Británie u hodnostních sborů rotmistrů a praporčíků. U České republiky se však nevyskytuje. Obě křivky věkového rozdělení hodnostních sborů se sice kříží, ale růst hodnostního sboru následujícího po jednom hodnostním sboru není realizován na úkor proporcionálního poklesu počtu osob v hierarchicky předcházejícím hodnostním sboru.

Tak jako je hodnostní sbor vyšších důstojníků doplňován cestou povýšení vojáků v poslední hodnosti v hodnostním sboru nižších důstojníků (kapitán) do první hodnosti ve sboru vyšších důstojníků (major), tak je budován také hodnostní sbor praporčíků v ozbrojených silách Velké Británie. To zásadním způsobem odlišuje filosofii budování nedůstojnické části personální struktury profesionálních ozbrojených sil. – Každý voják „nedůstojník“ musí projít nejnižšími hodnostmi. Pokud tomu tak není, voják je jmenován přímo do některé z vyšších hodností, nedochází k výběru do vyšších hodností a nevytváří se požadovaná elita. Navíc vojáci tak přicházejí o možnost co nejdelší vojenské kariéry představovanou postupem v hodnostech.

Výběr musí probíhat také v případě důstojníků. Tady české ozbrojené síly bojovaly a bojují s pověstí získanou v době totality a oživovanou filmy, jako jsou Černí baroni a Tankový prapor. Jak důležitý je výběr v rámci důstojníků začínající v hodnostním sboru nižších důstojníků a končící v hodnostním sboru generálů si lze připomenout v souvislosti s kauzami černých fondů a nákupu upomínkových předmětů, jež v posledních pěti letech zasáhly pověst ozbrojených sil, a jejichž aktéry nebyli jenom důstojníci. Šlo dokonce o generály.[123] Vzhledem k tomu, že služba důstojníka má dlouhodobější perspektivu, než služba vojáků v ostatních hodnostních sborech, tak zde armáda pravděpodobně sklízí plody personální politiky formulované a vykonávané v minulém desetiletí.

Klíčová rozhodnutí týkající se rozvoje ozbrojených sil, změn jejich organizačních struktur, transformace apod. činí generálové a vyšší důstojníci. Ti by měli představovat nejvzdělanější a nejzkušenější personální skupinu profesionálních ozbrojených sil. Měli by být elitou, protože v podmínkách české armády se do hodnostního sboru vyšších důstojníků bylo možno dostat pouze povýšením z nejvyšší hodnosti hodnostního sboru nižších důstojníků, z hodnosti kapitána. Stejně tak první generálskou hodnost, kterou je od 1. 12. 1999 hodnost brigádního generála, bylo získat jen jmenováním od prezidenta republiky na návrh vlády.

Pro řízení kariér důstojníků byl u nás uplatňován princip stanovení minimální doby výsluhy v hodnosti. Její určení zaručuje svázání fyzického věku důstojníka se služebním věkem a má bránit tomu, aby se systemizovaná místa spojená s klíčovými rozhodovacími kompetencemi dostaly osoby sociálně nezralé. Přehled o vývoji stanovených minimálních dob výsluhy v hodnostech nižších a vyšších důstojníků a generálů zachycuje tab. č. 16. Z ní je patrné, že v posledních 20 letech došlo ke zkracování povinné doby výsluhy v hodnostech. Výsledkem této politiky bylo, jak už bylo dříve uvedeno, omlazení hodnostního sboru důstojníků. Otázkou je, jestli tento proces byl spojen rovněž s přírůstkem kvality. Na základě závěrů dříve zmiňované Lewisovy studie lze o tom pochybovat.

[123] GAZDÍK, Jan. Život českého generála – zlatá brož a večírky. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [24. 1. 2008], s. 1; GAZDÍK, Jan. Generální štáb měl obrovský černý fond. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [17. 1. 2008], s. 1; GAZDÍK, Jan. „Mlaskání“ generála Štefky. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [30. 1. 2008] s. 4; GAZDÍK, Jan. Bývalý šéf generálního štábu Štefka musel vrátit desetitisíce. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [13. 3. 2008], s. 1.

Tab. č. 16: Minimální doby výsluhy v hodnostech důstojníků a generálů

kód NATO	ČSLA	ČSA	ČSA	AČR			
	1. 1. 1990 až 13. 3. 1990		**14. 3. 1990 až 31. 12. 1992**	**1. 1. 1993 až 2. 5. 1996**	**15. 7. 1996 až 30. 11. 1999**	**od 1. 12. 1999**	
	stanovená doba výsluhy (v letech)						**hodnost**
OF 9	není	není	není	není	není	není	armádní generál
OF 8	není	není	není	není	není	není	generál poručík
OF 7	není	není	není	není	není	není	generál major
OF 6	není	není	není	není	není	není	brigádní generál
OF 5	není	není	není	není	není	není	plukovník
OF 4	6/5	6/5	není	není	5	4	podplukovník
OF 3	5/4	5/4	5/4	5/4	3	3	major
OF 2	4/3	4/3	4/3	4/3	3	3	kapitán
OF 2	4/3	4/3	4/3	4/3	2	2	nadporučík
OF 1	3/2	3/2	2/1	2/1	2	2	poručík
OF 1	3/2	3/2	2/1	2/1	1	1	podporučík

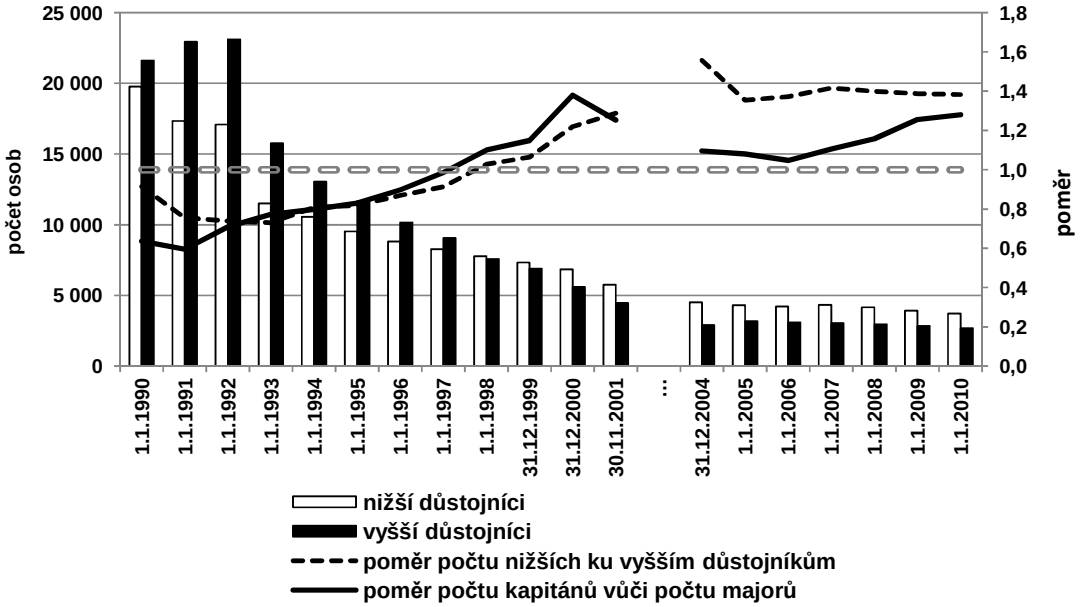
Poznámka:
údaje za lomítky platí pro výkonné letce.

Pramen: Všeob-P-2 (práv.) Ustanovení o průběhu vojenské služby praporčíků, důstojníků a generálů Čs. lidové armády, vyhl. č. 557/1992 Sb., *kterou se…,* RMO 25/1996 *Jmenování a povyšování vojáků z povolání, vojáků v další službě a vojáků v záloze do vyšších hodností,* z. č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání.*

Zkrácení povinné doby výsluhy v důstojnických hodnostech je třeba vidět v kontextu vývoje velikosti sboru nižších a vyšších důstojníků a generálů. Zde byla možnost výběru při povyšování dlouhodobě omezená. Jak ukazuje obr. č. 20, ještě v roce 1997 převyšoval počet vyšších důstojníků počet důstojníků nižších. Hodnost majora nemohla být proto výběrovou hodností. Nebyla jí ani hodnost podplukovníka, neboť počet podplukovníků odpovídal zhruba počtu majorů. Za výběrovou hodnost byla považována až hodnost plukovníka, tedy teprve jedna hodnost před první generálkou hodností! V roce 1990 připadali na jednoho plukovníka 3 podplukovníci. V roce 1994 tato hodnota vzrostla na 4 a v roce 1997 na 5.[124] Jak lze vyčíst z obr. č. 20, teprve v roce 1997 došlo k tomu, že se vyrovnal počet kapitánů a majorů. Paradoxně, až krátce před českým vstupem do NATO dochází k tomu, že výběr do hodnostního sboru vyšších důstojníků kvantitativně probíhá na podobném základě jako v armádách západních států.

[124] Vlastní výpočet podle údajů v ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002.

Obr. č. 20: Vývoj poměru nižších a vyšších důstojníků, majorů a kapitánů v letech 1990 až 2010

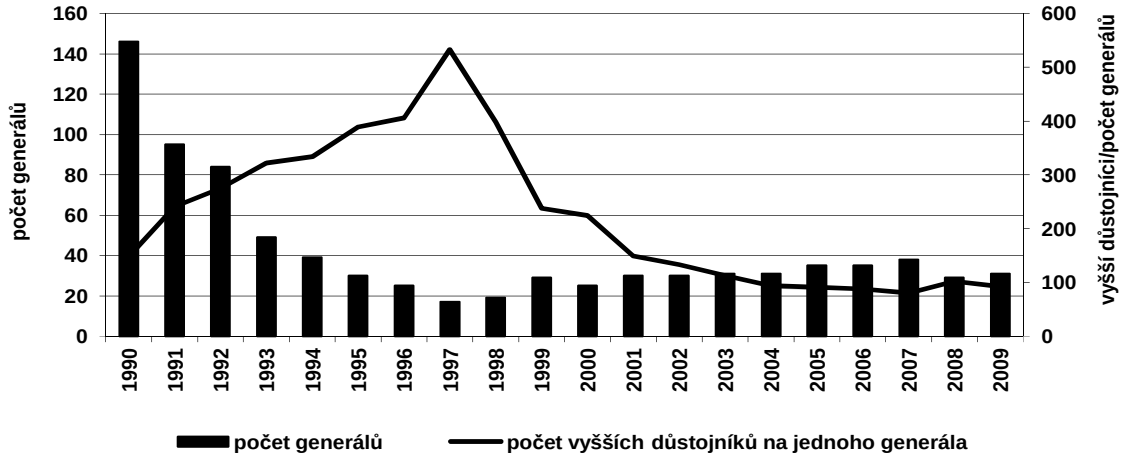


Pramen: vlastní výpočet; ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002*. Statistická ročenka.* 2004–2010. Praha: Ředitelství personální podpory.

S ohledem na dlouhou periodu, se kterou se v personálních procesech pracuje a jejichž délku bylo možno si uvědomit z tab. č. 16 při součtu povinných délek výsluhy v hodnosti potřebných pro povýšení, se problémy s výběrem do hodnostního sboru vyšších důstojníků v poslední dekádě 20. století musely zákonitě promítnout také do výběru do hodnostního sboru generálů. Zde navíc po vstupu do NATO došlo ke zmnožení jejich počtu, jak to dokumentuje obr. č. 21. Tato expanze následovala po období útlumu velikosti hodnostního sboru generálů. Ten ve svém důsledku zvýšil konkurenci mezi vyššími důstojníky měřenou na obr. č. 21 podílem vyšších důstojníků připadajících na jednoho generála. Paradoxem tohoto vývoje je, že od roku 2001 se tato hodnota nachází níže, než v roce 1990. Nastavená hodnostní struktura hodnostního sboru vyšších důstojníků je, co se týče proporcí, nedostatečná. Profesionalizace ozbrojených sil nezvýšila možnosti výběru kvality do nejvyšších hodností. Lze tak mít pochybnosti o elitní povaze hodnostního sboru generálů, a to nejenom na základě zmiňovaných kauz poškozujících pověst armády, ale také na základě kvantitativní analýzy.[125]

[125] PERNICA Bohuslav. Struktura vojenských hodností v letech 1989–2009: Příliš mnoho důstojníků? (20 let transformace hodnostní struktury). *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 114–123.

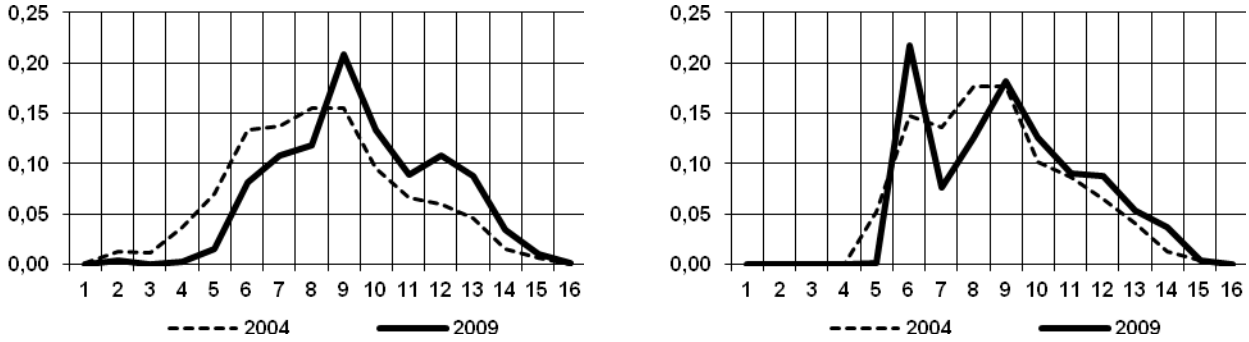
Obr. č. 21: Vývoj počtu generálů v resortu Ministerstva obrany v letech 1990 až 2009



Pramen: ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K*. Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002*. Statistická ročenka.* 2004–2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

Kvalita personálu ozbrojených sil se neodráží pouze v jejich vzdělanostní struktuře, věkovém složení či v proporčních vazbách mezi hodnostmi nastavenými pro potřeby povyšování, ale také v tarifikaci práce. Zaměstnanci bývají totiž zařazováni do platových tříd na základě nejsložitěji vykonávané práce uvedené v jejich popisu práce.[126] To by mělo odpovídat i jejich postavení v organizační hierarchii. Zde došlo k významné proměně ozbrojených sil. Jak je zobrazeno na obr. č. 22, v letech 2004 až 2009 došlo k posunech v oblasti tarifikace práce jak v kategorii vojáků z povolání, tak také občanských zaměstnanců. Obě personální kategorie se v této oblasti začaly polarizovat, když se jednovrcholové rozdělení začalo postupně měnit ve dvojvrcholové.

Obr. č. 22: Rozložení platových tříd v ozbrojených silách ČR v letech 2004 a 2009



občanští zaměstnanci **vojáci z povolání**

Pramen: Statistická ročenka. 2004–2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

[126] Zákon č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech,* ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů.

Štěpení v souboru občanských zaměstnanců je zapříčiněno redukcí obslužného bloku ozbrojených sil dříve potřebného pro zajištění výcviku branně povinných vojáků a přípravu na mobilizaci, postupující implementací outsourcingu a faktem, že redukce systemizovaných míst občanských zaměstnanců se doposud výrazněji nedotkla vyšších úředníků. Díky redukci výcvikových a mobilizačních základen a převodem některých zabezpečovacích procesů na dodavatelské firmy klesl podíl profesí zařazených do 1. až 8. platové třídy vyžadujících středoškolské vzdělání s maturitou a nižší. Naopak u vojáků z povolání došlo k nárůstu podílu 6. platové třídy mezi všemi platovými třídami, fakticky charakterizující hodnostní sbor rotmistrů, a k nárůstu podílu 9. platové třídy charakterizující hodnostní sbor praporčíků. Navzdory naznačenému procesu u vojáků z povolání zůstalo nevyřešeným problémem „splývání" tarifikace práce mezi praporčíky a nižšími důstojníky a také mezi nižšími důstojníky a vyššími důstojníky. Při existenci překryvu v platových třídách lze jen obtížně zabezpečit příjmovou stratifikaci profesionální armády a zajistit fungování kariérního řádu, není totiž možné mezi sebou odlišit jednotlivé personální skupiny definované jako hodnostní sbory nebo hodnostní sbory jako samostatné kvality.[127] To je jedna z výzev pro další období budování profesionálních ozbrojených sil.

[127] PERNICA Bohuslav. Sociální inženýrství v ozbrojených silách ČR za hranou rizika – výsledek 15 let pokusů o vytvoření a zavedení kariérního řádu. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 1, s. 76–80.

4 Vzdělávání, výcvik a výchova vojenského personálu

Zásadní odlišností ozbrojených sil od jiných zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání, výcviku a výchovy vlastního personálu je to, že vojenský personál si ozbrojené síly musí zajišťovat samy. To v éře masových armád činilo z ozbrojených sil jednu z největších vzdělávacích a výchovných institucí ve společnosti. Dokonce se o armádě hovořilo jako o škole národa.[128] Česká armáda funguje po 20 letech transformace v 10krát menších početních stavech, než ČSLA, tehdy třetí největší armáda v rámci Varšavské smlouvy,[129] kde tyto počty odrážely také poněkud jiný účel ozbrojených sil, než má dnešní AČR. Např. ČSLA měla být schopna operovat v podmínkách jaderné války a k tomu musely být uzpůsobeny nejenom její operační schopnosti,[130] ale také její podpora ze strany národního hospodářství kontrolovaného vojáky (odvětví obrany). Jak změna těchto proporcí, tak i změna účelu ozbrojených sil proto musela zákonitě mít vliv i na organizaci vlastního subsystému zajišťujícího pro ozbrojené síly přípravu vojenského personálu. Tato kapitola shrnuje vývoj tohoto subsystému označovaného jako vojenské školství.

4.1 Vojenské školství a příprava vojenského personálu

Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost[131] u hesla „školství“ uvádí, že jde o podstatné jméno hromadné označující buď systém školní výchovy jako takové, nebo obecně školy. U hesla „škola“ pak uvádí, že se jedná: 1. o instituci poskytující všeobecnou nebo odbornou výuku a výchovu; 2. budovu pro takovou instituci; 3. žactvo (a zaměstnance) školy; 4. školní povinnost, vyučování; 5. školení, výchovu a získávání zkušeností; 6. učební metodu, soustavu, popř. učebnice; 7. skupinu stoupenců filozofického, uměleckého či vědeckého směru. Zde pod **vojenským školstvím** budeme rozumět:

„Soustavu vojenských škol, tj. institucí zřizovaných a zpravovaných v působnosti ministerstva obrany, které mohou ale také nemusí být součástí ozbrojených sil, poskytujících odbornou výuku a výchovu zaměřenou na získání znalostí a dovedností potřebných pro výkon vojenské činnosti v rámci pravidelných ozbrojených sil a na osvojení si hodnot tradičně spojovaných se sociálním statusem vojáka. Přičemž platí, že pro vojenské osoby zařazené do přípravy na vojenských školách platí školní povinnost v podobě účasti na vyučování zajišťovaném příslušnou vojenskou školou, provozovaném učebními metodami adekvátním cílům takového vyučování, přičemž jeho primárním cílem je získání minimální požadované množství zkušeností pro výkon služebního zařazení v ozbrojených silách, které s ohledem na specifika takového zařazení nelze získat jinde, než právě v ozbrojených silách.“

V různých státech je vojenské školství organizováno různě, ani v rámci NATO neexistuje ideální ani jednotný model vojenského školství. V této souvislosti je dále prezentován institucionální model organizace vojenského školství vycházející z organizace vojenského školství v socialistickém Československu. To dosáhlo vrcholu svého rozvoje koncem 80. let 20. století.[132] Bez ohledu na to, jak se profiluje vojenské školství dnes, budeme v našich úvahách

[128] viz např. FREVERT, U. *Die kasernierte Nation. – Militärdienst und Zivilgesellschaft in Deutschland*. 1. Aflg. München: C.H.Beck, 2001. ISBN 3-406-47979-0. S. 103–120.

[129] Viz http://www.warschauer-pakt.de/.

[130] FUČÍK, J. *Stín jaderné války nad Evropou. Ke strategii vojenských bloků, operačním plánům a úloze Československé lidové armády na středoevropském válčišti v letech 1945–1968*. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-204-2199-9.

[131] *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 2. vyd. Praha: AV ČR, 1994 [dotisk 2001]. ISBN 80-200-0493-9.

[132] Tehdejší organizace vojenského školství byla v případě vojenských vysokých škol určena zákonem č. 39/1980 Sb., *o vysokých školách* a vyhláškou č. 87/1983 Sb., *kterou se vyhlašuje Rozkaz prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 15. července 1980 k provedení zákona č. 39/1980 Sb., o vysokých školách, na vojenských vysokých školách, ve znění Rozkazů prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 14. června 1982 a ze dne 12. července 1983.* V případě středních vojenských škol o zákon č. 29/1984 Sb., *o soustavě základních a středních škol (školský zákon).*

vycházet z toho, že účelem přípravy vojáků a armády jako takové je příprava k vedení vojenské operace, k válce:[133]

„K válce bude armáda připravena tehdy, bude-li její každý člen míti znalosti, jichž mu bude třeba za války, aby zastal funkce, jež mu patří podle hodnosti, a co možná i funkce svého nejbližšího nadřízeného, osvojí-li si tyto znalosti tak důkladně, aby jich mohl použíti příhodně v pohnutém prostředí boje, bude-li duševně i tělesně způsobilý snášeti válečné útrapy, bude-li si vědom, zač bojuje, bude-li míti důvěru v sebe a své představené a konečně, bude-li v boji uskutečněn úplný soulad činnosti jednotek a jednotlivců uvnitř téže jednotky."

V obráceném případě by totiž logicky nebylo třeba vojenského školství a jeho výkony by mohly být zcela nahrazeny školstvím civilním.

4.1.1 Institucionální model organizace vojenského školství

Z procesního hlediska a dělení jednotlivých prvků organizační struktury na obsluhované (výkonné), a obsluhující (zajišťující podporu výkonných prvků) patří vojenské školství mezi podpůrné prvky ozbrojených sil, nebo celého odvětví obrany. Tato skutečnost znamená, že požadavky ozbrojených sil nebo celého odvětví obrany určují počet osob doplňovaných do ozbrojených sil, případně do institucí mimo ozbrojené síly, ale patřících do odvětví obrany, prostřednictvím vojenského školství. Zároveň platí, že ozbrojené síly a další instituce odvětví obrany využívající absolventů vojenských škol určují jejich příslušný profil absolventa a fakticky určují obsah činnosti jednotlivých vojenských škol. Struktura studijních a vzdělávacích programů běžících v rámci akademických nebo školních roků nebo výcvikových programů realizovaných v podobě kursů uskutečňovaných v rámci výcvikového roku by pak v rámci vojenského školství měla být určována politikou přípravy vojenského personálu formulovanou centrálním orgánem.[134] Vidíme-li pak vojenské školství z pohledu majetku a veřejných financí, mělo by být budováno, modernizováno a provozováno na základě centrálně formulované koncepce rozvoje a provozu majetku využívaného pro přípravu personálu. Tento majetek je v podmínkách České republiky označován jako **učebně-výcviková základna**:

„Soustava vojenských výcvikových prostorů na území vojenských újezdů a objektů nacházejících se na jejich území sloužících k výcviku vojáků, jako jsou metodická cvičiště, střelnice, taktická polní cvičiště apod., areály vojenských škol a majetek zde používaný k přípravě personálu, jako jsou učebny, modely, trenažéry a simulační technologie apod."

Institucionálně se učebně-výcviková základna může dělit na instituce s právní subjekti-vitou a bez právní subjektivity mající v podmínkách českého veřejného sektoru postavení tzv. vnitřních organizačních jednotek organizačních složek státu. Tyto instituce dále mohou být součástí celonárodní nebo nadnárodní sítě vzdělávacích zařízení, tj. mohou udělovat certifikáty o absolvovaném vzdělávání uznávaném na území státu nebo v zahraničí, nebo může jít o instituce budované úzce na resortním principu. Ty však mohou být rovněž součástí celostátní sítě obdobných zařízení nebo dokonce nadnárodní sítě resortních škol, jestliže taková síť existuje a je podporována příslušnou alianční politikou nebo společnou strukturální vojenskou politikou. V rámci českého vojenského školství lze takto rozlišit:

- **Vojenské střední a vysoké školy**, které jsou součástí národní vzdělávací soustavy. Jako takové jsou povinny se řídit obecně závaznými předpisy platnými i pro ostatní školy.
- **Resortní školy** budované zpravidla jako součást ozbrojených sil a působící na základě interních předpisů uvnitř resortu obrany a případně poskytující své kapacity ve prospěch ostatních resortů tvořících v rámci státu sektor bezpečnosti.

[133] *Armáda a národ.* 1.vyd. Praha: Národní rada československá, 1938, s. 245–246.

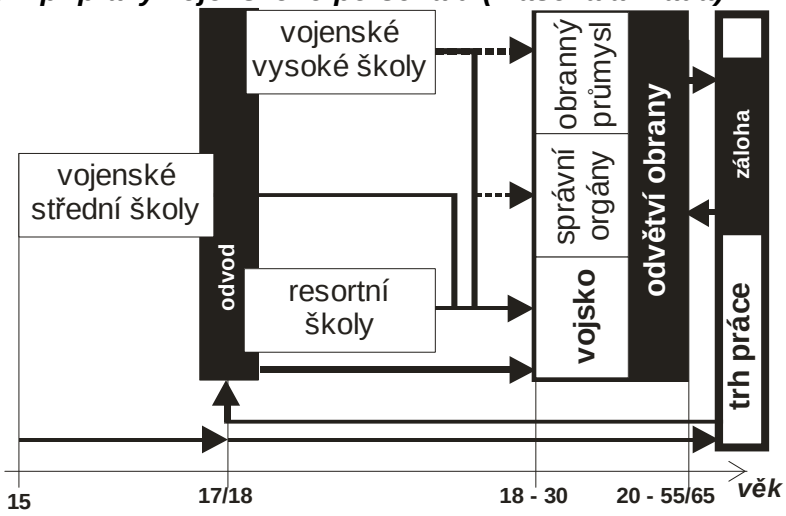
[134] Téma správné podoby vojenského školství bylo v 90. letech 20. století velmi diskutovaným tématem viz např. NĚMEC Jaroslav, Vzdělání v oblasti a bezpečnosti. *Vojenské rozhledy*, 1992, roč. 1, č. 5, s. 23–30; ČERNOCH Felix. Příprava vojenský profesionálů (Její teoretické základy a předpoklady), *Vojenské rozhledy*, 1994, roč. 3, č. 5, s. 85–92.

Činnost vojenských středních škol byla v československých a později českých podmínkách regulována školským zákonem.[135] Vojenské vysoké školy podléhají zákonu vysoko-školskému.[136] V působnosti federálního Ministerstva národní obrany působila vojenská střední odborná učiliště (VSOU), vojenské střední odborné školy (VSOŠ), vojenská gymnázia a vojenské vysoké školy univerzitního a technického směru.

Do sítě resortních škol patřila zařízení zabezpečující jazykovou přípravu a vojenský výcvik. Jestliže se vojenské střední a vysoké školy soustředily na přípravu důstojníků a praporčíků, resortní školy se zaměřovaly na přípravu poddůstojnického sboru. Patřily sem výcvikové a mobilizační základny provozující vojenské autoškoly, poddůstojnické školy a školy pro přípravu specialistů. S ohledem na hledisko účelného, hospodárného a efektivní-ho využití učebně-výcvikové základny některé z resortních škol působily při středních školách. Zatímco vojenské střední a vysoké školy sloužily pro přípravu vojenského profesionálního personálu, resortní školy, s výjimkou jazykových pracovišť, zabezpečovaly přípravu vojenského neprofesionálního personálu, tj. vojáků základní služby a vojáků v záloze povolaných na vojenské cvičení.

V rámci modelu organizace vojenského školství orientovaného pro vnitřní potřeby československého/českého odvětví obrany založeném na soustavě vojenských středních a vysokých škol doplněných o resortní školy docházelo ze strany ozbrojených sil rovněž k ovlivňování trhu práce. Ozbrojené síly jednak vázaly po dobu povinné vojenské služby část pracovní síly, jednak pro trh práce produkovaly odborníky, které v takovém měřítku nepřipravovala žádná jiná instituce. To byl případ řidičů nákladních automobilů, jejichž nedostatek se projevil po roce 2006.[137] Např. jen v roce 2003 bylo v armádě vydáno více než 7 tisíc řidičských oprávnění. Dnes jejich počet nepřekračuje 1 500 (viz tab. č. 22). Jednotlivé vazby uvnitř resortu obrany a vztah tohoto odvětví s ekonomikou si lze uvědomit z obr. č. 23.

Obr. č. 23: Systém přípravy vojenského personálu (masová armáda)



Ovlivňování trhu práce ozbrojenými silami spočívá v odvodu části populace po dosažení věku stanoveného pro výkon branné povinnosti a její vázání v ozbrojených silách a odvětví obrany a restrikce jejího pohybu v podobě vázání ve vojenské záloze. Tato omezení se týkala

[135] Z hlediska hodnoceného období je důležitý zákon č. 29/1984 Sb., *o soustavě základních a středních škol (školský zákon)* a zákon č. 561/2004 Sb., *o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).*

[136] Z hlediska hodnoceného období jde o zákon č. 19/1966 Sb., *o vysokých školách*; zákon č. 39/1980 Sb., *o vysokých školách*; zákon č. 172/1990 Sb., *o vysokých školách* a zákon č. 111/1998 Sb., *o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).*

[137] KAPITÁNOVÁ Veronika. Trhu práce chybí řidiči. *Mladá fronta Dnes*, 2007, roč. 18, č. [16. 2. 2007], příloha Východní Morava, s. 2.

mužů a začínala odvodem v 17., respektive v 18. roce fyzického věku[138] a končila jejich vyřazením z vojska po dosažení věkové hranice 55 let, případně u důstojníků později. Většina faktoru práce získaná odvodem byla určena pro potřeby vojska, tedy ozbrojených sil. V případě vojáků získaných pro studium na vojenských vysokých školách však bylo možné jejich využití v soustavě správních orgánů zajišťujících mobilizaci ozbrojených sil a fungování zbrojního průmyslu určeného právě pro potřeby mobilizace. Zbrojní průmysl jako část hospodářského odvětví pod vojenskou kontrolou bývá někdy označovaný jako vojensko-průmyslový komplex.[139] Soustavu správních orgánů pod vojenským vedením lze označit jako vojensko-správní komplex.

Jednou z důležitých specifik vojenské organizace i samotného vojenského školství odlišujících je od civilních organizací a škol je orientace přípravy vojenského personálu nejenom na konkrétní služební zařazení vyjádřené jeho odborností a příslušným číslem vojenské odbornosti (ČVO), ale také na jeho roli v organizační hierarchii. Ta je vyjádřena jednak hodností a příslušností k příslušného hodnostnímu sboru, jednak k organizační hierarchii, tedy ke stupni velení/řízení ozbrojených sil. V rámci předválečného Československa se příprava vojenského personálu zaměřovala na jeho vzdělávaní a výcvik pro tři základní složky vytvářející brannou moc a odvětví obranu jako celek. Byly jimi zbraně/vojska, služby a velitelství odpovědné za výstavbu, rozvoj a nasazení zbraní a služeb ve své podřízenosti:[140]

„K zbraním patří složky, jejichž úkolem je vésti boj: Jsou to: pěchota s útočnou vozbou, dělostřelectvo, letectvo, jezdectvo, ženijní vojsko a telegrafní vojsko. Úkolem služeb je usnadňovati úkol zbraní dodáváním všeho, čeho tyto potřebují k životu a k boji. Patří k nim kromě vzdělávacích a vědeckých ústavů služba zbrojní, automobilní, letecká, ženijní, spojovací, válečného průmyslu, zdravotnická, intendační, justiční, veterinářská, duchovní, doplňovací, remontnická a stavební."

Pohled na vojáka jako individuum vykonávající dočasně nebo dlouhodobě své povolání jako součást druhu zbraní/vojska nebo služeb na různých úrovních organizační hierarchie se rovněž odráží ve formování jeho přípravy a v organizaci soustavy vojenských škol. Pro označení formy této přípravy se dříve dávala přednost pojmu vojenský výcvik před pojmem vzdělávání:[141]

„Účelem vojenského výcviku je: předně dáti vojákovi důkladné vědomosti a dovednosti, aby mohl zastávati všechny funkce, které mu mohou býti svěřeny jako jednotlivci nebo v souhře s jinými členy téže jednotky; pak naučiti souhře jednotlivců v jednotce a nakonec vycvičiti jednotky v součinnosti s jinými jednotkami. Proto se vojenský výcvik rozděluje na výcvik jednotlivce a na výcvik jednotek."

Obecně lze rozlišovat přípravu vojáka zaměřenou na:

- získání individuálních vojenských znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí tzv. základních funkcí v rámci nejnižších organizačních jednotek jako, je osádka, družstvo, četa, rota/baterie apod., případně pro činnost ve štábu vojenských útvarů, kde součástí této přípravy je i mravní a tělesná;
- plánování, koordinaci a velení v operacích nejnižších vojenských jednotek v rámci základního organizačního celku (prapor/pluk), případně pro součinnost se štábem nadřízeného stupně a štábem základního organizačního prvku plnícího společný úkol;
- management štábní činnosti (zejména plánování a koordinování) spojený s výstavbou podřízených organizačních prvků a přípravou a provedením operací u vyšších organizačních celků (velitelství), jako jsou brigády, divize, sbory apod.

V rámci konceptu používaného v NATO lze definovat podobné procesní rozdělení částí ozbrojených sil, jako bylo definováno pro předválečnou československou brannou moc. Jednotlivé prvky ozbrojených sil/odvětví obrany lze dělit na:[142]

[138] Zákon č. 92/1949 Sb., *branný zákon*.

[139] HRABĚ, J. *Armády soudobého imperialismu*. 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1977, s. 115–137.

[140] *Armáda a národ*. 1.vyd. Praha: Národní rada československá, 1938, s. 194.

[141] Tamtéž s. 247.

[142] OESTMANN, R. *Multinationale Befehlsausgabe. English for Military Leaders*. 6. Aufl. Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag: 2006. ISBN 978-3-8029-6458-9.

- **bojové prvky** (combat troops): tankové jednotky, protitankové jednotky, pěchota (mechanizovaná, motorizovaná apod.) apod.;
- **prvky bojové podpory** (combat support troops): dělostřelectvo, ženijní vojsko, jednotky protiletecké obrany, chemické vojsko, letecká doprava a přeprava, jednotky taktické letecké podpory apod.;
- **prvky podpory velení** (command support troops): spojovací vojsko, hloubkový průzkum, vojskové zpravodajství, vojenská policie, hydrometeorologická služba a topografické zabezpečení apod.,
- **služby bojové podpory** (combat service support troops): technická logistika (opravy výzbroje), logistika (skladování, doprava a distribuce materiálu, pohonných hmot, stravování aj.), vojenské a vojskové zdravotnictví;
- **ostatní služby a podpůrné prvky**: finanční služba, personalistika, vojenská hudba apod.

V rámci procesního uspořádání jednotlivých prvků do organizačního řetězce produkující na svém konci bojovou činnost (schopnost vést válku, nebo vojenskou operaci), tedy naplnění základního účelu existence ozbrojených sil, bývá činnost obslužných prvků u nás označována jako **zabezpečení**. Způsob zabezpečení, zejména je-li poskytováno z úrovně štábu a bez potřeby výstavby zvláštních jednotek (administrativa, personalistiky, finanční služba aj.), je v některých případech velmi podobný zabezpečení činnosti v nevojensky organizovaných institucích, např. podniků. V tomto případě vojenské školství poskytuje v oblasti přípravy vojenskou aplikaci „civilních“ znalostí do podmínek ozbrojených sil a individuální výcvik takových specialistů.

Část přípravy týkající se zajištění harmonické funkčnosti jednotek jednoho vyššího organizačního celku a synergie součinnosti jednotlivých vyšších organizačních celků, činnosti štábů apod. bývá zajišťována přímo ozbrojenými silami. Děje se tak v rámci běžné organizační rutiny nebo v rámci různých forem cvičení probíhajících napříč celými ozbrojenými silami, a to ve formě simulace, např. jako štábní cvičení, nebo výcvikem v terénu. Při těchto činnostech je však mnohdy využívána společná učebně-výcviková základna. Příprava je dále zaměřena na přípravu liniových vedoucích – velitelů (náčelníků) bojových prvků, prvků bojové podpory, prvků podpory velení případně logistických jednotek, příslušníků štábů a specialistů. Přehled o působnosti vojenského školství shrnuje obr. č. 24.

Obr. č. 24: Působnost vojenského školství v rámci odvětví obrany

druh	individuální vojenská příprava		skupinová vojenská příprava	
zaměření	získání vojenské odbornosti	základy fungování jedn. nebo štábu zákl. org. celku	činnost jedn. v rámci nebo štábu zákl. org. celku	činnost štábu vyšších org. jedn. při plnění úkolů zákl. org. celky
Vojenské vysoké školy	důstojnicí (A, B, C, D, E)	důstojníci	–	štábní škola
Vojenské střední školy	praporčíci (A, B, C, D, E)	praporčíci	–	–
Resortní školy	poddůstojníci, specialisté (A, B, C, D)	–	–	štábní škola
Vojenské útvary	ostatní vojáci (A, B, C, D)	všichni vojáci	všichni vojáci	všichni vojáci

Poznámky:
A… bojové prvky.
B… prvky bojové podpory.
C… prvky podpory velení.
D… služby bojové podpory.
E… ostatní služby a podpůrné prvky.

V souvislosti s výše uvedenou maticí je třeba zmínit, že systém vojenského školství je variabilní, neexistuje žádný jeho univerzální model. Celý systém se může buď rozvíjet do podoby zachycené na obr. č. 24, kde část vojenského školství je součástí národní vzdělávací soustavy, jako je tomu v případě vojenských středních a vysokých škol v České republice, nebo může být příprava personálu zajišťována minimalisticky, výhradně uvnitř ozbrojených sil cestou vojenských útvarů. V tomto ohledu by však součástí vojenského školství měla být vždy instituce tzv. **štábní školy** zaměřující se na přípravu příslušníků vyšších velitelství, včetně personálu hlavního štábu a ministerstva obrany. Vzhledem k tomu, že soustava velitelství je v rámci státu specifickou organizační strukturou a jejich činnost nemá v rámci národního hospodářství obdoby, pak účelem štábní školy je zajištění přenosu poznatků a dovedností potřebných harmonickou činnost ozbrojených sil v operaci a pro jejich strategický rozvoj. V zásadě jde o soustředění nejzkušenějších vojáků na místech učitelů a zajištění sdílení jejich poznatků a znalostí o výstavbě ozbrojených sil, sdělování zkušeností o fungování štábů vyšších organizačních celků a výcvik budoucích příslušníků vyšších štábů.

4.1.2 Účel vojenských středních a vysokých škol

Jak už napovídá označení vojenských škol, tyto školy, včetně vojenských učilišť, byly, jsou a budou vždy odvětvovými školami. Jejich účel nespočívá jenom v technické stránce přípravy vojenského personálu, tedy ve vybudování základní kvalifikace jednotlivce potřebné pro zvládnutí jeho služebního zařazení, ale mají také svůj socializační, výchovný, účel. Takto dochází k indoktrinaci vojenského personálu, přeměně civilní osoby na vojáka spočívající ve ztotožnění se s hodnotami spojenými s institucí ozbrojených sil.[143] To si lze velmi dobře uvědomit v případě československých vojenských vysokých škol, které před rokem 1990 sloužily jako nástroj indoktrinace s monopolem tehdejšího světonázoru reprezentovaného komunistickou stranou:[144]

[143] SORENSEN, H. *Indikace*. In Vojenský profesionál a problémy profesionalizace armád. Praha: správa sociálního řízení FMO,1991. s.79–85.

[144] Vyhláška č. 87/1983 Sb., *kterou se vyhlašuje Rozkaz prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 15. července 1980 k provedení zákona č. 39/1980 Sb., o vysokých školách, na vojenských vysokých školách, ve znění Rozkazů prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 14. června 1982 a ze dne 12. července 1983.*

„Vojenské vysoké školy jsou nedílnou součástí československé výchovně vzdělávací soustavy a nejvyšším stupněm vojenské školské soustavy. Plní významné úkoly při budování Československé lidové armády a zvyšování její bojové a politické připravenosti… Úkolem vojenských vysokých škol je zejména:

a) v souladu s vojenskou politikou Komunistické strany Československa, vlasteneckým a internacionálním posláním Československé lidové armády ve svazku armád států Varšavské smlouvy, s cíli komunistické výchovy a s nejnovějšími poznatky vědy, vojenství a techniky připravovat politicky a odborně vzdělané, ideově pevné a morálně vyspělé absolventy pro zastávání náročných funkcí v Československé lidové armádě,

b) rozvíjet výchovně vzdělávací práci, vědeckou, výzkumnou a vývojovou činnost a tak se podílet na rozvoji vědy a techniky podle potřeb Československé lidové armády."

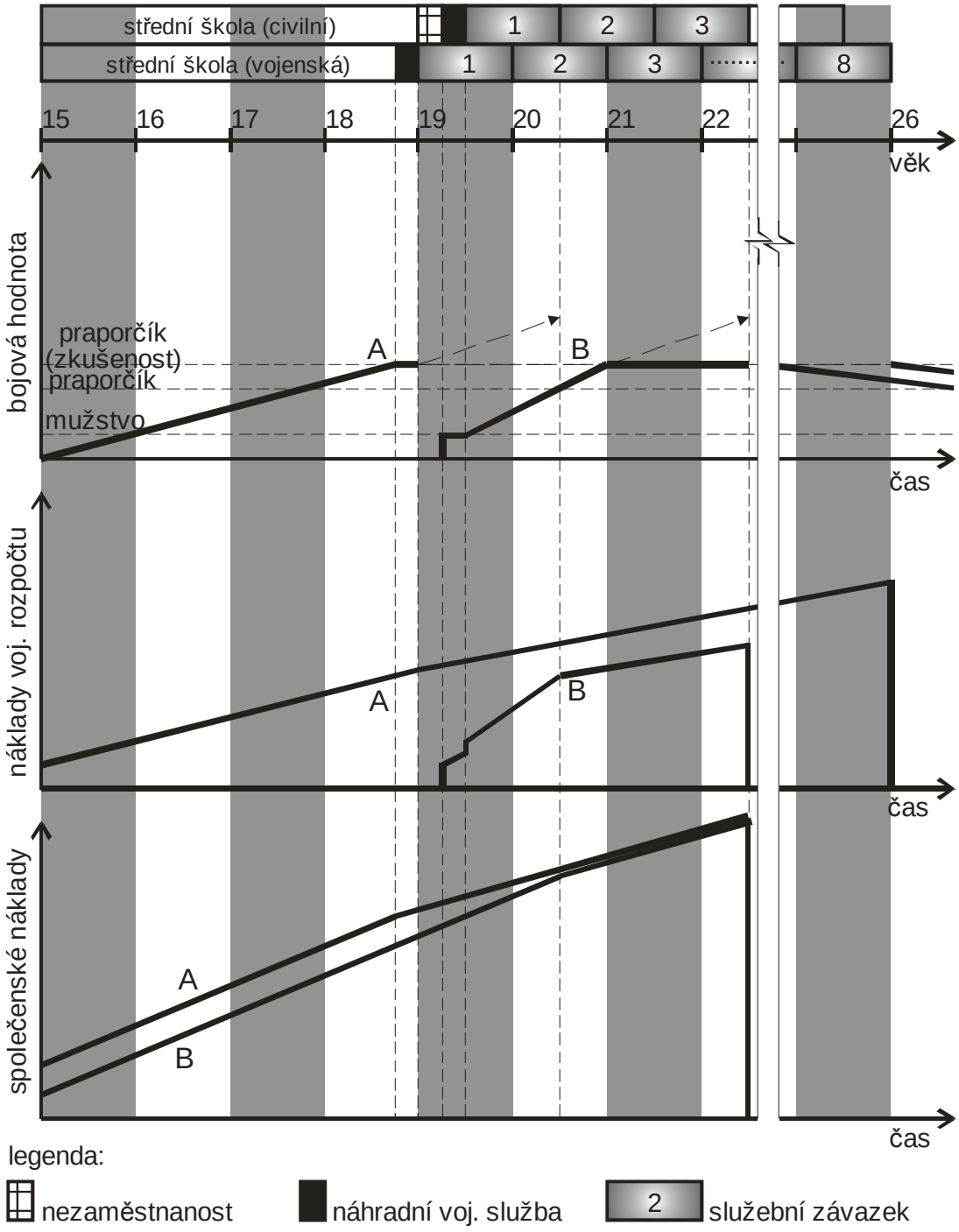
Vojenské (střední a vysoké) školy však nejsou jenom nástrojem „sociální manipulace", jejíž cílem je z jednotlivce udělat člověka daleko loajálnějšího státu, než by byl v případě, že by nebyl odveden a nestal se součástí branné moci a užíval všech práv svobodného individua. Tyto školy sehrávají stejně důležitou roli při výstavbě ozbrojených sil, protože mají zajistit tzv. předpřípravu vojáka – souběžné vzdělávání uznatelné na trhu práce (maturita, vysokoškolský diplom) a vojenský výcvik potřebný pro funkčnost ozbrojených sil.[145] Tyto souvislosti si lze uvědomit z obr. č. 25, kde je srovnávána kumulace efektů a nákladů vydávaných na žáka vojenské střední školy zařazených po skončení vojenské školy do hodnostního sboru praporčíků (A) a absolventa civilní střední školy zařazeného rovněž do hodnostního sboru praporčíků po absolvování základní vojenské přípravy a odpovídajícího odborného vojenského kursu (B).

Jak je patrné, kumulované náklady na vzdělávání žáka vojenské střední školy (A) a civilní střední školy (B) a jejich vojenský výcvik hrazené ze státního rozpočtu jsou víceméně srovnatelné. Z pohledu kapitoly státního rozpočtu spravované ministrem obrany (vojenský rozpočet) se však mohou zdát náklady na žáka vojenské střední školy vyšší, protože jim náleží to, co žákům civilní středních škol hradí jejich rodina (ubytování, stravování, ošacení, kapesné apod.). Z pohledu efektů představovaných bojovou hodnotou vojáka vytvářenou vojenským výcvikem žáka vojenské školy dochází v případě žáka této školy (A) k vytvoření bojové hodnoty v daleko nižším věku, než je to v případě absolventa civilní střední školy (B). To i přesto, že žáci středních škol procházeli povinně programem branné výchovy,[146] který měl do určité míry simulovat vojenské prostředí.

[145] PERNICA, B. *Poznámky k efektivnosti vojenského školství*. In Česká ekonomika na přelomu tisíciletí (část druhá). 1. vyd. Brno: MU v Brně, 2001. s. 90–97. ISBN 80-210-2537-9. [Mezinárodní konference Česká ekonomika na přelomu tisíciletí 15. až 16. 2. 2001 ESF MU v Brně].

[146] Zákon č. 73/1973 Sb., *o branné výchově*.

Obr. č. 25: Efekty a náklady na vojenské střední školy (model)



Výhoda předpřipravenosti je důležitá ve vztahu k plánovanému životnímu cyklu profesionálního vojáka. Předsunutím vojenské přípravy před okamžik „nástupu“ do ozbrojených sil, se prodlužuje období, po které je možno amortizovat počáteční investici v podobě poskytnutí vzdělání uznatelného na trhu práce. V případě VSOŠ a VSOU tak byli její absolventi schopni svého profesionálního vojenského působení dosažením zákonného věku pro vstup do ozbrojených sil a jejich vyřazením k vojskům po skončení jejich studia! Obdobný efekt by měl platit v případě vojenských vysokých škol deklarujících připravenost svých absolventů pro výkon základních velitelských a štábních funkcí.

Vedle věkového předstihu ve vytváření bojové hodnoty vojáka v souběhu s jeho vzděláním uznatelným na civilním trhu práce má model vojenských škol integrovaných do národní

vzdělávací soustavy poskytovat ještě jednu výhodu. Tím je předstih před ostatními zaměstnavateli při výběru personálu. V případě poskytování vzdělání totiž armáda neoperuje na trhu práce, ale na trhu vzdělávání a střední a vysoké vojenské školy tak mohou fungovat jako nástroj pro získávání velmi kvalitního personálu, aniž by ozbrojené síly musely přímo konkurovat jiným zaměstnavatelům, jako tomu je v případě náboru přímo na trhu práce. Srovnatelné efekty jako vlastní systém vojenských vysokých škol lze ovšem dosáhnout i jinými cestami. Jednou z nich je aplikace konceptu celkových sil,[147] o kterém byla již zmínka v souvislosti s americkým ROTC. Tento koncept byl dříve použit i v Československu, když na vysokých školách byly umístněny vojenské katedry určené pro přípravu důstojníků. [148] Na rozdíl od USA však byla účast na jejich výuce povinná.

4.2 Vývoj systému přípravy vojenského personálu

Posuzujeme-li vývoj systému přípravy vojenského personálu v České republice, je třeba mít na zřeteli dvě důležité věci. Především celá soustava institucí zajišťující přípravu vojáků byla od samého vzniku Československa budována pro potřeby masové, mobilizovatelné armády, tedy armády konskripční. A dále, zaměření přípravy vojenského personálu odpovídalo zejména od konce 60. let 20. století potřebám trendu kvalitativního zbrojení, které se v masovém měřítku prosazovalo na obou stranách tehdejšího bipolárně rozděleného světa a které posilovalo pozici vojensko-průmyslového komplexu v národní ekonomice.[149] Tato východiska ztratila svou opodstatněnost s neřízenou konverzí československého vojenského průmyslu v letech 1990 až 1992 a ztrátou obrazu nepřítele, který potvrdilo přijetí *Vojenské doktríny České a Slovenské Federativní republiky*. Přesto byla AČR organizována, reorganizována a připravována v duchu tradiční optiky masové armády, a to navzdory změně charakteru operací, ve kterých nakonec byly jednotky AČR používány od poloviny 90. let 20. století.[150] Systém přípravy vojenského personálu se strukturálně, kvantitativně i kvali-tativně mění teprve po vstupu do NATO.

4.2.1 Redukce a integrace vojenských škol

Český bezpečnostní sektor historicky vykazoval ve věcech přípravy vlastního personálu velkou míru soběstačnosti. To bylo určeno převzetím filosofie jeho fungování, kterou zakládal zákon č. 92/1949 Sb., *Branný zákon*. Ať již se jednalo o policistu, příslušníka zpravodajské služby, hasiče, celníka či příslušníka vězeňské služby, tento uniformovaný zaměstnanec vždy musel být příslušníkem vojska, přičemž vojsko a veřejné ozbrojené sbory vytvářely ozbrojené síly.[151] Tento koncept celkových sil (total force concept)[152] rozvíjený v éře komunismu se definitivně rozpadl v roce 1999, kdy byla přijata nová branná legislativa a pojem vojska zanikl.

Postupně se začalo hovořit o ozbrojených silách[153] jako o vojenských silách určených k zajištění vnější bezpečnosti České republiky a v případě potřeby asistující integrovanému záchrannému systému fungujícímu s cílem zajištění vnitřní bezpečnosti České republiky

[147] BINKIN, M., KAUFMANN, W. *U.S. Army Guard and Reserve: Rhetoric, Realities, Risks*. 1st ed. The Brookings Institution, 1989. ISBN 0-8157-0379-X.

[148] zákon č. 39/1980 Sb., *o vysokých školách*, ve znění pozdějších předpisů.

[149] LÁNÍK Jaroslav. Vývoj čs. zbrojního průmyslu v druhé polovině 50. let minulého století – I. část – Hledání východisek: prosinec 1954 – srpen 1956. *Historie a vojenství*, 2009, roč. 58, č. 2, s. 85–100; LÁNÍK Jaroslav. Vývoj čs. zbrojního průmyslu v druhé polovině 50. let minulého století – II. část – Plnění úkolů druhé pětiletky září 1956 – prosinec 1960. *Historie a vojenství*, 2009, roč. 58, č. 3, s. 88–101.

[150] ZŮNA, J. *Vliv změn v bezpečnostním prostředí na budoucí použití jednotek AČR v mírových operacích*. [doktorská disertační práce] 1.vyd., Brno: Univerzita obrany, 2010.

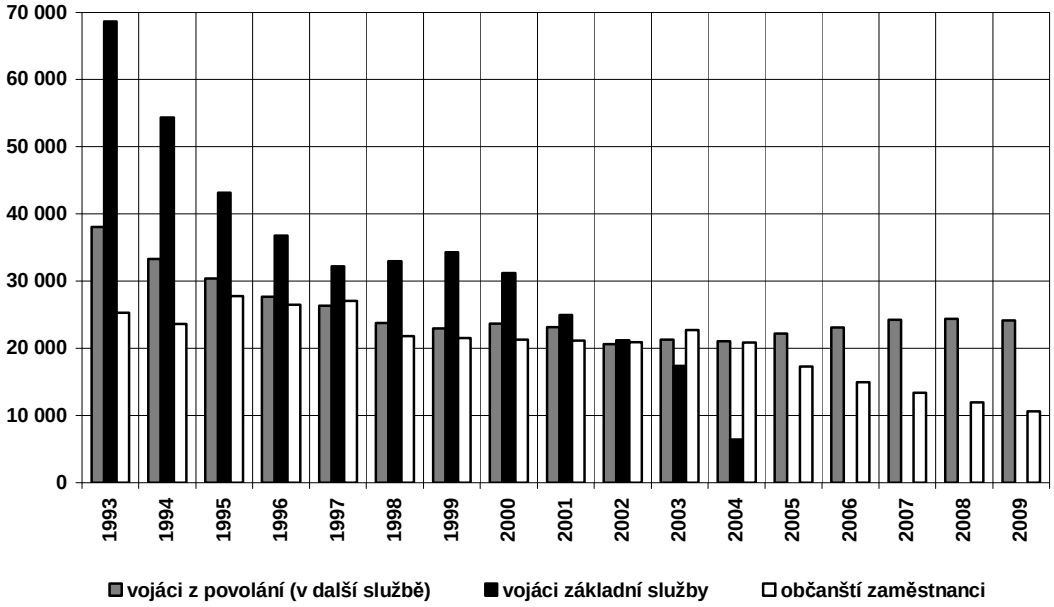
[151] § 2 zákona č. 92/1949 Sb., *Branný zákon*, ve znění pozdějších předpisů.

[152] BINKIN, M., KAUFMANN, W. *U.S. Army Guard and Reserve: Rhetoric, Realities, Risks*. 1st ed. The Brookings Institution, 1989. ISBN 0-8157-0379-X.

[153] zákon č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky.*

a o bezpečnostních sborech[154] jako o nevojenských silách určených pro potřeby vnitřní bezpečnosti. Tento vývoj fakticky potvrzoval změnu geopolitické situace České republiky, když se v důsledku její integrace do mezinárodních bezpečnostních struktur začala ukazovat nepotřebnost velkých ozbrojených sil a docházelo k jejich zeštíhlení a strukturálním změnám. Tento proces byl završen profesionalizací českých ozbrojených sil, které jako jediné ze spektra bezpečnostních institucí spoléhaly ve věcech svého doplňování na výkon povinné vojenské služby. Rozsah celé redukce si lze uvědomit z obr. č. 26, kde je zachycen vývoj počtu osob v klíčových kategoriích personálu resortu MO. Od roku 1993 do roku 2009 se celý resort personálně zmenšil 3,8krát.

Obr. č. 26: Vývoj počtu vojáků z povolání, občanských zaměstnanců a vojáků základní (náhradní) služby v resortu Ministerstva obrany v letech 1993 až 2009



Pramen: http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=5342 citováno 1. 11. 2010.

Zmenšení bezpečnostního sektoru v České republice vyplývající z redukce odvětví Ministerstva obrany se musela také odrazit ve zmenšení počtu státních škol držících monopol na přípravu personálu pro potřebu bezpečnostních institucí, tedy středních a vysokých škol policejních a vojenských a specializovaných institutů spadajících do působnosti Ministerstva spravedlnosti. Jak vyplývá z tab. č. 17, v průběhu 10 let zde došlo k omezení počtu středních a vysokých škol doprovázeného zmenšením počtu žáků i studentů studujících v prezenční formě studia. Počet těchto žáků se mezi roky 1998 až 2008 snížil o 2/3, počet studentů policejních a vojenských vysokých škol se snížil o 1/4. Vzrostl podíl žen mezi studujícími. Zároveň lze pozorovat opuštění tradičního modelu přípravy středoškolských kádrů. Preferovány jsou vyšší odborné školy na úkor škol středních. To platí pro resort Ministerstva vnitra. V rámci soustavy středních a vysokých škol zůstala v působnosti MO pouze jedna střední[155] a jedna vysoká vojenská škola.[156]

[154] zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

[155] *70 let vojenského školství v Moravské Třebové*. 1.vyd. Praha: MO ČR, 2005. ISBN 80-7278-255-X.

[156] zákon č. 214/2004 Sb., *o zřízení Univerzity obrany*.

Tab. č. 17: Vývoj škol v působnosti ministerstev vnitra, obrany a spravedlnosti v letech 1998 až 2009

	1998/99	1999/00	2000/01	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
	počet škol									
Střední školy	9	9	9	7	9	9	10	5	5	4
Konzervatoře	1	1	1	1	1	1	1	1	1	–
Vyšší odborné školy		1	1	1	1	1	1	1	4	7
Vysoké školy	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2
	počet žáků/studentů									
Střední školy	2 588	2 401	2 824	2 182	1 958	1776	1372	835	918	935
Konzervatoře	.	.	89	95	69	42	47	42	19	–
Vyšší odborné školy	.	303	308	36	59	85	83	74	289	541
Vysoké školy	4 978	5 538	5 909	4 991	4 498	4 114	.	3 711	4 005	4 445
	počet žáků/studentů v denním studiu/prezenční formě studia									
Střední školy	1 845	1 881	2 238	1 782	1 609	1334	1 018	654	677	733
Konzervatoře	.	.	54	54	44	35	30	20	7	–
Vyšší odborné školy	.	173	181	–	–	–	–	–	–	–
Vysoké školy	2 415	2 783	2 810	2 226	2 433	2 106	.	1 631	1 711	1 854
	podíl dívek/žen mezi žáky/studenty v %									
Střední školy	12,6	13,7	16,3	22,3	24,7	22,2	23,8	30,8	23,0	22,9
Konzervatoře	.	.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vyšší odborné školy	.	.	15,6	2,8	6,8	3,5	7,2	4,1	11,8	15,3
Vysoké školy	11,9	12,6	14,4	24,8	29,9	31,5	.	33,9	33,8	33,9

Pramen: Statistická ročenka České republiky 2002. 1.vyd. Praha: Scientia, 2002. ISBN 80-7223-760-2. tab. 21–32. *Statistická ročenka České republiky 2009.* 1. vyd. Praha: Scientia, 2009. ISBN 978-80-250-1948-1 tab. 21–34.

Systém vojenských škol směřoval k redukci již krátce po roce 1989. Tehdy ještě masová lidová armáda disponovala:[157]

- pěti vojenskými vysokoškolskými pracovišti technického směru (Vojenská akademie Antonína Zápotockého v Brně, Vysoká vojenská škola pozemního vojska trojnásobného hrdiny ČSSR a hrdiny SSSR armádního generála Ludvíka Svobody ve Vyškově na Moravě, Vysoká vojenská technická škola československo-sovětského přátelství v Liptovském Mikuláši, Vysoká vojenská letecká škola Slovenského národního povstání v Košicích, Vojenská fakulta Vysoké školy dopravy a spojů v Žilině);
- třemi pracovišti univerzitního typu (Vojenská politická akademie Klementa Gottwalda v Bratislavě, Vojenský lékařský výzkumný a doškolovací ústav Jana Evengelisty Purkyně v Hradci Králové, Vojenský obor při fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze);
- čtyřmi vojenskými gymnázii (Moravská Třebová, Opava, Praha, Bánská Bystrica);
- šesti vojenskými středními odbornými školami (Valašské Meziříčí, Martin, Žilina, Liptovský Mikuláš, Prešov, Nové Mesto nad Váhom);
- vojenskou konzervatoří v Roudnici nad Labem;
- sedmi vojenskými středními odbornými učilišti (Martin, Nitra, Prešov, Liptovský Mikuláš, Nové Mesto nad Váhom, Žilina, Valašské Meziříčí).

Tehdejší ČSLA vykazovala velmi vysoký stupeň soběstačnosti v oblasti vysokoškolské přípravy důstojnických kádrů. Jak ukazuje tab. č. 18, výše uvedená vlastní vysokoškolská zařízení pokrývala velmi široké spektrum oborů, a dokonce vojenské vysoké školy poskytovaly postgraduální studijní programy s možností udělovat titul kandidáta věd (CSc.). Vlastními vysokými školami byly pokryty: technické vědy a nauky v oblasti specifických vojensko-inženýrských a vojensko-průmyslových oborů (kód 2, 3), lékařské a farmaceutické vědy a nauky (kód 5), společenské nauky, vědy a služby (kód 6, 7) a vojenské vědy (kód 9), přičemž část absolventů nacházela uplatnění v rámci československého zbrojního průmyslu v tzv. speciální výrobě.

[157] *Vojenskopolitický zápisník 1987*. 1.vyd., Praha: Naše vojsko, 1986. s. 166–170.

Tab. č. 18: Soustava studijních oborů a délka řádného studia na vojenských vysokých školách v 80. letech 20. století

kód	název oboru	denní forma[b)]	dálková forma[b)]	směr	stupeň
23-51-8	Ženijní strojní	5	6	technický	graduální
23-53-8	Tankový a automobilní[a)]	5	6	technický	graduální
23-54-8	Výzbrojově technický[a)]	5	6	technický	graduální
23-55-8	Letecký strojní[a)]	5	6	technický	graduální
26-52-8	Radiolokace	5	6	technický	graduální
26-53-8	Vojenská spojovací technika	5	6	technický	graduální
26-54-8	Letecký elektrotechnický[a)]	5	6	technický	graduální
26-55-8	Rádiová a radiotechnická zařízení	5	6	technický	graduální
26-56-8	Automatizace velení – elektr. počítače	5	6	technický	graduální
26-57-8	Inženýrská služba protiletadlové techniky	5	6	technický	graduální
26-58-8	Výzbrojně elektrotechnický[a)]	5	6	technický	graduální
26-59-8	Automatizované systémy velení[a)]	5	6	technický	graduální
28-41-8	Vojenská chemie	5	6	technický	graduální
36-36-8	Geodézie a kartografie	5	6	technický	graduální
36-38-8	Vojenské stavby	5	6	technický	graduální
37-31-8	Stavba a obnova železnic	5	6	technický	graduální
37-32-8	Stavba a obnova silniční sítě	5	6	technický	graduální
37-33-8	Vojenská doprava	5	6	technický	graduální
39-60-8	Vojenská povětrnostní služba	5	6	technický	graduální
51-17-8	Stomatologie	5	–	univerzitní	graduální
51-41-8	Všeobecné lékařství	6	–	univerzitní	graduální
52-15-8	Všeobecná farmacie	4	5	univerzitní	graduální
62-60-8	Ekonomika armády	4	5	ekonomický	graduální
67-12-8	Vojenskopolitický	4	5	univerzitní	graduální
75-03-8	Vojenskopedagogický	4	5	univerzitní	graduální
91-30-8	Motostřelecký	4	5	technický	graduální
91-31-8	Tankový	4	5	technický	graduální
91-33-8	Průzkumový	4	5	technický	graduální
91-35-8	Raketového vojska a dělostřelectva	4	5	technický	graduální
91-36-8	Vojska PVO pozemního vojska	4	5	technický	graduální
91-37-8	Ženijní	4	5	technický	graduální
91-39-8	Spojovací	4	5	technický	graduální
91-43-8	Vojska PVO státu	4	5	technický	graduální
91-47-8	Letecký	4	5	technický	graduální
91-49-8	Letecký pilotní	4	5	technický	graduální
91-57-8	Radiotechnický	4	5	technický	graduální
96-01-8	Velitelsko-štábní	3	–	technický	postgraduální
97-60-8	Inženýrsko-štábní	2	–	technický	postgraduální
98-70-8	Organizátorsko-ekonomický	2–3	–	ekonomický	postgraduální

Poznámky:
a) Obor určen i pro posluchači pro potřeby závodů se speciální výrobou.
b) Délka studia v akademických rocích.

Pramen: Příl. k § 2 vyhlášky č. 87/1983 Sb.

V důsledku opuštění konceptu masové armády bylo již v době trvání federativního Československa rozhodnutu zmenšit kapacity pro vojenské středoškolské studium. Přestože v důsledku rozdělení ČSFR na konci roku 1992 musely být zřízeny vojenské střední školy v Brně, ve Vyškově a v Hradci Králové, protože nebylo možno sdílet kapacity vojenských středních škol nacházející se na Slovensku, do roku 2008 se celá soustava vlastních středních škol postupně redukovala jen na jednu vojenskou střední školu v Moravské Třebové. – V roce 1994 skončila činnost vojenská střední odborná škola ve Valašském Meziříčí, v roce pak 1995 zanikla vojenská gymnázia. V roce 1999 byla zrušena vojenská střední škola zdravotnická v Hradci Králové. V roce 2006 skončily vojenské střední školy v Brně a ve Vyškově. V roce 2008 ukončila činnost Vojenská konzervatoř v Roudnici nad Labem. Proces opouštění autarkie ve vzdělávání zejména středního technického personálu byl doprovázen rušením učilišť při státních podnicích zabývajících se opravami letecké techniky. Představu o rozsahu redukované kapacity vojenských středních škol a jejím útlumu mezi roky 2004 až 2009 si lze udělat z tab. č. 19.

Tab. č. 19: Vývoj středního vojenského školství v letech 2004 až 2009 – žáci denního studia

		1.9.2004	**1.9.2005**	**1.9.2006**	**1.9.2007**	**1.9.2008**	**1.9.2009**
Vojenská střední škola v Brně	P	200	200	200	–	–	–
	S	**151**	**72**	**72**	**–**	**–**	**–**
Vojenská střední škola ve Vyškově	P	300	80	80	–	–	–
	S	**139**	**65**	**65**	**–**	**–**	**–**
Střední technická škola MO V Moravské Třebové	P	300	300	300	300	300	360
	S	**202**	**256**	**256**	**274**	**289**	**227**
Vojenská konzervatoř v Roudnici nad Labem	P	50	50	50	25	–	–
	S	**37**	**23**	**23**	**23**	**–**	**–**
CELKEM	P	850	630	630	325	300	360
	S	**529**	**416**	**416**	**274**	**289**	**227**

Poznámka:
P… plánováno S… skutečnost.

Pramen: Sekce personální MO.

Vojenské vysoké školy, které s porevolučním zákonem o vysokých školách[158] změnily svůj název, když přišly o ideologicky motivované přívlastky v závěru svých názvů a zůstaly na území České republiky, byly s výjimkou Vojenského oboru při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze sloučeny do Univerzity obrany. Od akademického roku 2004/2005 fakticky vytvořily její tři fakulty:

- Fakulta ekonomiky a managementu (Vysoká škola pozemního vojska ve Vyškově),
- Fakulta vojenských technologií (Vojenská akademie v Brně)
- Fakulta vojenského zdravotnictví (Vojenská lékařská akademie Jana Evangelisty Purkyně).

Strukturu doplnil Ústav ochrany proti zbraním hromadného ničení jako vědecké pracoviště podporující jednu ze specializací České republiky v rámci NATO. První dvě fakulty jsou dislokovány v Brně, třetí fakulta v Hradci Králové. Ústav ochrany proti zbraním hromadného

[158] Zákon č. 172/1990 Sb., *o vysokých školách*.

ničení je umístěn ve Vyškově, kde jeho činnost doplňuje centrum excelence NATO v oblasti odborné přípravy vojáků v odbornostech chemického vojska a využívá zázemí chemického cvičiště Kamenná chaloupka provozovaného Vojenským technickým ústavem ochrany. Představu o nákladech vojenského školství ve vztahu k výdajům na české školství si lze udělat z tab. č. 20.

Tab. č. 20: Výdaje na školství a vojenské školství ze státního rozpočtu ČR v letech 1998 až 2009 (v mil. Kč)

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
školství ČR	566 741,0	596 909,0	632 268,0	693 921,0	750 758,0	808 718,0
z toho vojenské školství	1 110,7	1 108,2	1 537,2	1 541,5	1 608,8	1 693,6
podíl v %	**0,19**	**0,18**	**0,22**	**0,21**	**0,20**	**0,20**
počet čekatelů	–	–	976	1 200	1 200	1 507
	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
školství ČR	862 891,7	922 798,0	1 020 640,2	1 092 274,6	1 103 946,3	1 167 009,1
z toho vojenské školství	1 765,0	1 585,7	1 406,0	1 206,6	969,2	1 142,8
podíl v %	**0,19**	**0,16**	**0,13**	**0,11**	**0,17**	**0,10**
počet čekatelů	1 409	1 281	1 333	949	1 196	1 341

Poznámky:
vojenské školství:
- vojenské vysoké školy: od roku 2004 Univerzita obrany a vojenský odbor při FTVS Univerzity Karlovy v Praze; do roku 2004 Vojenská akademie v Brně, Vojenská lékařská akademie JEP v Hradci Králové, Vojenská vysoká škola pozemního vojska ve Vyškově, vojenský odbor při FTVS Univerzity Karlovy v Praze;
- vojenské střední školy: od roku 2008 pouze Vojenská střední škola a Vojenská odborná škola v Moravské Třebové; v letech 2004–2007 Střední technická škola MO/Vojenská střední škola v Moravské Třebové a Vojenská konzervatoř v Roudnici nad Labem; do roku 2004 Střední technická škola MO v Moravské Třebové, Vojenská střední odborná škola v Brně, Vojenská střední odborná škola ve Vyškově, Vojenská konzervatoř v Roudnici nad Labem.
Kategorie čekatelů existuje až od roku 1999; počet čekatelů k 1. 1.

Pramen: Statistická ročenka školství – Ekonomické ukazatele: rok 1989/90–2002/03 a rok 2004/05–2009/10 Praha: Ústav pro informace ve vzdělání ve školství; tab. A1 dostupné na <http://www.uiv.cz/rubrika/100> citováno 1. 11. 2010.

Vzhledem k tomu, že všechny fakulty umisťují své absolventy ve struktuře ozbrojených sil na systemizovaná místa nižších důstojníků, jejichž počet byl dále redukován, neřešila integrace tří vojenských škol pod značku Univerzity obrany problém efektivnosti zajištění studia. Oproti veřejným vysokým školám jde v případě vojenských studijních oborů o školu s nízkým poměrem počtu studentů připadajících na jednoho zaměstnance/akademického pracovníka. Škola není totiž financována výkonově, normativem, ale jako jedna z vnitřních organizačních jednotek organizační složky státu MO. Takto jsou z kapitolního rozpočtu kryty všechny náklady vyžadované školou v procesu resortního plánování. Neexistuje tu tedy ekonomický tlak, jakému jsou vystaveny ostatní vysoké školy.

Požadavek na ekonomicky efektivní vojenské školství existoval od samého počátku transformace ozbrojených sil. Např. v roce září roku 1992 jeden z tehdejších materiálů kolegia federálního ministra obrany stanovoval cíl tohoto programu takto:[159]

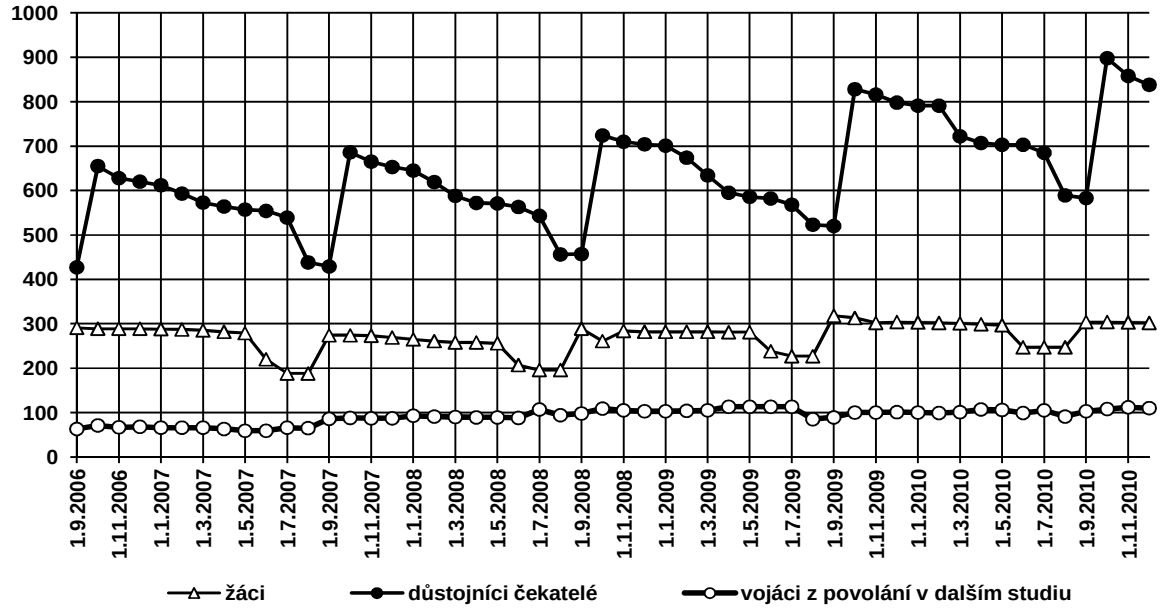
„Cílem navrhovaného programu je přizpůsobit soustavu vojenského školství požadavkům zvyšování profesionalizace armády, koncepci obrany a transformaci armády na armádu demokratického

[159] Příloha II/1 k čj. 020017/3 *Cíle a programy v oblasti obrany státu*. Federální ministerstvo obrany, úsek pro strategické řízení, Praha: 1992.

státu. Racionalizovat jeho strukturu a snížit náklady na přípravu a další vzdělávání vojáků z povoláni. Rozpracovat systém rekrutace. Dosáhnout, aby systém vzdělávání a výchovy umožňoval základní přípravu, rekvalifikaci a oboustranný přechod jak na civilní, tak na vojenskou kariéru. Navrhovaný program směřuje k tomu, aby vojenské školství bylo základnou vědy, rozvíjené v souladu s potřebami vojenství."

Náklady na vojenské střední a vysoké školství se sice jeho zmenšením v průměru podařilo stlačit cca o 1/3, přesto jsou stále relativně vysoké. To platí především v kontrastu k počtům žáků a vojenských studentů. Jak ukazuje obr. č. 27, počet vojenských studentů stoupá, 20 až 30 % z nich však nedokončí bakalářské studium. To je problém z hlediska doplňování ozbrojených sil. Tradiční doplňování důstojníků prostřednictvím vlastní vysoké školy ztrácí v důsledku zmnožení kapacit veřejných vysokých škol a demografického poklesu populace ve věku 15 až 24 let výběrový charakter. U některých studijních programů/modulů reprezentující vojenskou odbornost nebo skupinu odborností klesl poměr kandidátů dostavivších se k přijímacímu řízení a přijatých ke studiu dokonce až na hodnotu 1,2.[160] To je nepříjemné především proto, že maturity dosáhne dnes až 90 % populačního ročníku. I když tedy mohl být podobný poměr mezi přihlášenými a přijatými na vojenskou školu na počátku 90. let, kvalita těchto studentů musela být vyšší, protože maturitu nebyla v té době považována za samozřejmost a počet vysokých škol a celková kapacita vzdělávací soustavy byla poloviční.

Obr. č. 27: Vývoj počtu žáků a vojenských studentů ve vojenských školách v letech 2006 až 2010



Pramen: MO ČR.

S integrací vojenského vysokého školství do jedné střední a jedné vysoké vojenské školy se zároveň změnily podmínky, ve kterých vojenské školství fungovalo. Vojenské školy přestaly být páteří systému doplňování personálu a minimálně Vojenská střední škola a Vyšší odborná školy v Moravské Třebové je dnes pouhým doplňkem systému. Vždyť zatímco střední vojenské odborné školy sloužily k doplňování především tzv. středních technických a velitelských kádrů v hodnostech praporčíků, střední vojenská škola v Moravské Třebové je nucena vyřazovat své absolventy do hodnostního sboru

[160] ZŮNA Jaromír, PERNICA Bohuslav. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72–83.

rotmistrů/poddůstojníků. Část z jejích absolventů dokonce pokračuje ve studiu na Univerzitě obrany nebo na Vojenském oboru při FTVS Univerzity Karlovy. V prvním případě je s ohledem na nízké počty absolventů její význam pro doplňování armády více než zanedbatelný, ve druhém případě se dostává do role vojenského gymnázia. Jejich existence však byla shledána zbytečnou již na počátku transformace Československé armády.

V souvislosti se zmenšováním hodnostního sboru nižších důstojníků a tlakem na úspory v rozpočtu MO, jež se objevily po roce 2006, se otevírá otázka, zdali je stávající model organizace vojenského vysokého školství dlouhodobě vůbec udržitelný.[161] Jeho stávající organizace je založena na třech modelech, když budoucí důstojníci jsou připravováni:

- zcela v prostředí vysoké vojenské školy, jako je tomu v případě Fakulty ekonomiky a managementu a Fakulty vojenských technologií v Brně;
- v prostředí veřejné vysoké školy, jako je tomu v případě vojenského oboru při Fakultě tělesné výchovy a sporty Univerzity Karlovy působící zde pod názvem katedra vojenské tělovýchovy;
- v prostředí vysoké vojenské školy ve spolupráci s veřejnou vysokou školou, jako je tomu v případě Fakulty vojenského zdravotnictví v Hradci Králové umožňující svým absolventům získat vysokoškolský diplom tamní lékařské fakulty Univerzity Karlovy.

Vzhledem k tomu, že Univerzita obrany deklaruje přípravu budoucích důstojníků jako přípravu pro potřeby trhu práce a pro zařazení do hodnostního sboru nižších důstojníků je jediným kvalifikačním předpokladem absolvování bakalářského studijního programu, nenabízí státu vlastně o nic moc více, než by mohla nabídnout jakákoliv jiná vysoká škola. Lze očekávat, že dříve nebo později může být její výkon nahrazen cíleným náborem na vysokých školách a využitím podpory vysokoškolského studia vojáků prostřednictvím stipendií, jako je tomu např. u určitých vojenských odborností v USA.[162]

4.2.2 Transformace odborné přípravy

V důsledku zmenšení podílu důstojníků a expanze nejnižšího hodnostního sboru profesionální armády, pro který není vyžadováno ani vysokoškolské vzdělání, ani maturita, role vojenských škol postupně zeslábla. Do popředí se dostala odborná příprava vojenských profesionálů. Tu od roku 1996 zajišťovala tzv. resortní škola – Vojenská akademie ve Vyškově. Přestože se tato škola hlásila k odkazu Vojenské akademie v Hranicích na Moravě a je považována za její následnickou organizaci, této instituci bylo dáno za povinnost soustředit se v přípravě vojenského personálu nejenom na důstojníky, ale podle svého zřizovacího rozkazu[163] mělo jít o:

„… odborné školicí zařízení pro přípravu vojáků v činné službě v hodnostech důstojníků, praporčíků, poddůstojníků a mužstva a jejich další přípravu v souladu se systémem kariér."

Vojenská akademie byla zřízena pro přípravu vojáků, kteří podle v socialismu zakořeněného konceptu indoktrinace vojáka se státem a jeho armádou (a dříve Komunistickou stranou Československa) po dobu studia nevstupovali do ozbrojených sil prostřednictvím vojenských škol. Šlo o vojáky základní vojenské služby a dále hlavně o poddůstojníky v další službě, od prosince 1999 vojáci z povolání v hodnostním sboru

[161] ČECH, V. *Může si Česká republika dovolit vysokou vojenskou školu?* In. Kariérní vzdělávání. [CD-ROM] Praha: Carolina, 2004. [7. mezinárodní konference O informatické podpoře personálních procesů. Praha: MO ČR 29. 9. až 2. 10. 2003].

[162] Např. MWD-76-122: *Cost-Effectiveness Analysis of Two Military Physician Procurement Programs: The Scholarship Program and the University Program* dostupné na <http://archive.gao.gov/f0202/093744.pdf> citováno 12. 11. 2010.

[163] Rozkaz ministra obrany č. 20 ze 7. 5. 1996 *Zřízení rezortní školy*.

rotmistrů. Druhá skupina se zpravidla rekrutovala z absolventů základní vojenské služby, kteří buď projevili zájem pokračovat ve vojenské službě jako zaměstnanci, nebo o vojáky povolané k vojenské služby ze zálohy. Velikostí se přitom nejednalo o nevýznamnou skupinu. V roce 1999 bylo z 664 profesionálních poddůstojníků získáno 627 přímo ze základní služby nebo ze zálohy, tj. 94 %. Ve stejném roce bylo vedle toho stejným způsobem získáno také 90 z 408 praporčíků, tj. 1/5 jejich celkového přírůstku.[164] Nastartováním procesu profesionalizace se přirozeně význam Vojenské akademie ještě zvýšil, neboť většina vojenského profesionálního personálu byla získávána přímým náborem na trhu práce, jak to dokumentuje tab. č. 21.

Tab. č. 21: Rekrutační cíle pro roky 2005 až 2009

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
celkem	**3 956**	**2 128**	**1 290**	**1 490**	**1 540**
z toho:					
- přímý nábor	**3 726**	**1 842**	**930**	**1 150**	**1 150**
- důstojníci	65	N/A	30	N/A	N/A
- praporčíci	300	N/A	50	N/A	N/A
- rotmistři	3 361	N/A	850	N/A	N/A
- do vojenských škol	**230**	**286**	**360**	**340**	**390**
- vysokoškolské studium	180	N/A	285	250	300
- středoškolské studium	50	N/A	75	90	90

Pramen: Příloha č. 12 k č. j. 17-7/2005-1304 *Vývoj počtů resortu MO v roce* 2005 [prezentace]; Příloha č. 8 k č. j. 10-3/2006-1304 *Porada k realizaci Koncepce výstavby profesionální AČR – Výstavba Sil podpory a* výcviku [prezentace]; Příloha č. 3 k čj. 367-3/2007-1304 *Doklad Velitele Sil podpory a výcviku* [prezentace]; Příloha č. 3 k čj. 4-4/2008-1304 *Doklad Velitele Sil podpory a výcviku* [prezentace]; Příloha č. 10 k čj. 5-3/2009-1380 *Realizace reformy OS* [prezentace].

Příprava vojáků základní služby vedle Vojenské akademie však běžela i na ostatních vojenských zařízeních a útvarech v rámci čtvrtletního cyklu doplňování AČR. Tito vojáci před zařazením na konkrétní vojenské funkce absolvovali svůj základní výcvik, tzv. příjmač, a získali základní kompetence pro výkon své odbornosti u specializovaných výcvikových útvarů jednotlivých druhů vojsk a služeb. Jednalo se o výcvikové základny, výcviková střediska apod., při kterých byly zřízeny vojenské autoškoly, poddůstojnické školy apod. Jenom v roce 2000 existovalo takových zařízení 15:[165]

- 3., 6. výcviková a mobilizační základna;
- výcviková základna dělostřelectva;
- výcviková základna ženijního vojska;
- výcviková základna chemického vojska;
- výcviková základna protiletadlového vojska;
- výcviková základna průzkumu a elektronického boje;
- výcviková a mobilizační základna územní obrany;
- 71.–75. záchranná a výcviková základna;
- výcviková základna logistiky;
- školící a výcvikové středisko požární ochrany.

[164] ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně*. 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002, s. 62–63.

[165] *Ministerstvo obrany ČR: Ročenka 2000*. 1.vyd. Praha: MO ČR, 2001. ISBN 80-7278-116-2.

Poté, co byl redukován počet osob ročně vstupujících do ozbrojených sil v důsledku omezení odvodů a zastavení mírového výkonu povinné vojenské služby, stala se kapacita těchto zařízení nadbytečnou. Logickým krokem proto byla centralizace přípravy všech vojenských odborníků do jednoho místa. Tím se stala Vojenská akademie ve Vyškově. Ta z původního podřízení náčelníku Generálního štábu AČR byla od roku 2002 podřízena nově vzniklému Ředitelství pro výcvik a doktrínu[166] ve Vyškově. To zajišťovalo postupnou konsolidaci celého komplexu učebně-výcvikové základny českých ozbrojených sil. Do jeho podřízenosti se tak proto nedostala pouze Vojenská akademie, ale také střediska zajišťující chod střelnic a jiných výcvikových zařízení nacházejících se v pěti vojenských výcvikových prostorech, Centrum simulačních a trenažérových technologií, Ústav jazykové přípravy a Ředitelství doktrín jako prvek zajišťující produkci publikací pro výcvik odpovídající soudobému průběhu vojenských operací. Systémová funkce Ředitelství pro výcvik a doktrínu odpovídala logice fungovaní obdobného zařízení pozemních sil USA. Tím byl TRADOC.[167]

Celý proces centralizace výcviku byl završen v roce 2009, kdy na místě tohoto ředitelství bylo vytvořeno Velitelství výcviku – Vojenská akademie a základní příprava a odborná příprava vojáků všech odborností byla soustředěna pouze do posádky Vyškov.[168] V ní se tak koncentrovala příprava vojáků, která byla dříve zajišťovaná v různých koutek republiky. Pod Velitelství výcviku – Vojenskou akademii spadaly kompetence dříve zajišťované 13 výcvikovými zařízeními v jiných posádkách než Vyškov:[169]

- výcvikové středisko Hradec Králové,
- výcvikové středisko Liberec,
- výcvikové středisko Jince,
- výcvikové středisko Žatec,
- výcvikové středisko Litoměřice,
- výcvikové středisko Přerov,
- výcvikové středisko Opava,
- výcvikové středisko mírových sil Český Krumlov,
- výcvikový prapor Jihlava,
- výcvikové středisko Dačice,
- 33. výcvikové středisko Stříbro,
- 31. výcvikové středisko Velká Hleďsebe,
- vojenská autoškola Lipník nad Bečvou.

Mimo vyškovskou posádku se dnes nachází pouze čtyři střediska obsluh výcvikových zařízení ve vojenských výcvikových prostorech Boletice, Brdy, Hradiště a Libavá a Centrum simulačních a trenažérových technologií vybudované v Brně původně jako vysokoškolské

[166] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo]; Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.

[167] NIELSEN, S., C., *U.S. Army Training and Doctrine Command, 1973–1982: A Case Study in Successful Peacetime Military Reform*. 1st ed. Fort Leavenworth: Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, 2003. dostupné na <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA416922> citováno 2. 1. 2011.

[168] ZŮNA, J. *Profesní příprava v datech* [prezentace] In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. [CD-ROM z konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

[169] Tamtéž.

pracoviště Vojenské akademie v Brně.[170] Zde je třeba podotknout, že Velitelství výcviku – Vojenská akademie zajišťuje individuální a odbornou vojenskou přípravu (příprava specialistů vojenských odborností). Příprava vojenských jednotek a útvarů (kolektivní příprava) je zajišťována mimo působnost resortní školy. Ta je však odpovědná za rozvoj metodiky výcviku, výcvikové publikace, soustředění poznatků o vývoji vedení vojenských operací ve světě a jejich aplikování do podmínek českých ozbrojených sil. Vojenská akademie ve Vyškově je tak dnes určitým genetickým základem pro udržení celého spektra schopností ozbrojených sil vyjádřeným jednak číselníkem vojenských odborností uvedeným v příloze této studie, jednak účelem jednotlivých hodnostních sborů a jednak i v neposlední řadě také spektrem rolí, které vojáci zařazení do jednotlivých hodnostních sborů mohou zastávat ve vojenské hierarchii. Zde se jedná o role specialistů nebo specialistů na rozhodování – velitelů.

Tomuto pohledu odpovídá rovněž model organizace vojenských kurzů řazených pod institucionální přípravu a požadovaných pro profesní a hodnostní růst vojáků v podobě kvalifikačních požadavků. Takto se celá soustava kursů člení na:

- základní přípravu potřebnou pro vstup do služebního poměru vojáka;
- kariérové kurzy vyžadované pro zařazení do hodnostního sboru;
- účelové kurzy vyžadované pro výkon systemizovaného místa, na které je voják předurčen odpovídající odbornosti a vojenské roli.

S výjimkou kursů pro vyšší důstojníky a kurs generálního štábu zajišťuje Vojenská akademie celé portfolio kursů řazených do institucionální přípravy, včetně kursů přípravy aktivních záloh a odborných aplikačních kursů, jimiž prochází absolventi Univerzity obrany a vojenského oboru při Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. O velikosti a strukturování společenské objednávky si lze udělat představu z přílohy B, která uvádí členění vojáků z povolání po vojenských odbornostech a hodnostních sborech, do kterých jsou rekrutováni vojáci z povolání.

Vedle zázemí pro přípravu národního vojenského personálu poskytuje Velitelství výcviku – Vojenská akademie podporu britskému výcvikovému týmu (BMATT) působícímu v České republice od roku 1995 a specializujícímu se na mezinárodní přípravu nejnižších velitelů jednotek a centru excelence NATO zajišťujícímu mezinárodní přípravu specialistů chemického vojska. Na základě výsledků umístila Aliance do Vyškova také jedinečný kurs civilních zaměstnanců, před jejich nasazením v zahraničí. Obdobný kurs je realizován pro Ministerstvo zahraničních věcí v rámci jeho Diplomatické akademie a pro českou novinářskou obec, mají-li novináři působit jako váleční zpravodajové v krizových oblastech.

Podrobnější přehled o kursech a kapacitách Vojenské akademie ve Vyškově uvádí příloha C. Zde pro úplnost uveďme přehled o počtech osob, které absolvovaly odbornou přípravy. V tab. č. 22 stojí za pozornost údaje o počtu řidičů (nákladní automobilů), kteří absolvovali odbornou přípravu. Po ukončení činnosti odborných zemědělských učilišť se stala armáda jedinou institucí, která prováděla přípravu řidičů v opravdu velkých počtech a ve svém důsledku tím produkovala řidiče velmi dobře uplatnitelné na trhu práce. Z tab. č. 22 je patrné, že po dokončení profesionalizace armády, počet školených řidičů dramaticky klesá a v kombinaci s rozvojem kamionové přepravy v době růstu národního hospodářství se logicky musel na trhu práce objevit jejich nedostatek.

[170] ZŮNA, J. *Příprava personálu v resortu MO ČR: na prahu systémových změn* In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. s. 26–35 [konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

Tab. č. 22: Počty osob, které absolvovaly odbornou přípravu u Vojenské akademie ve Vyškově

Odbornost	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Celkem
Mechanizovaná a tanková[*)]	–	104	175	575	210	355	686	**2 105**
Průzkumná[*)]	–	38	18	39	7	44		
Řidiči	7 238	4 840	2 504	2 248	1 448	1 469	1 329	**21 076**
Chemická	–	125	84	249	269	227	313	**1 267**
Ženijní	–	104	257	206	308	277	349	**1 501**
Spojovací	128	240	220	265	238	341	1 075	**2 507**
Dělostřelecká	–	103	96	188	143	47	85	**665**
Zdravotnická	115	153	96	197	154	245	242	**1 202**
Pyrotechnická	–	286	159	61	181	118	116	**921**
Hasičská	–	–	–	–	247	200	171	**618**
Protiletadlová[*)]	–	–	115	259	117	180	245	**1 322**
Protiletadlové raketové vojsko[*)]	–	–	25	48	27	72		
Radiotechnické zabezpečení[*)]	–	–	–	–	61	173		
Inženýrsko-letecká služba	–	–	662	419	429	465	333	**2 308**
Letištní zabezpečení[*)]	–	–	–	–	57	68	314	**756**
Letecká pozemní služba[*)]	–	–	91	6	64	156		
Celkem	**7 481**	**8 222**	**5 319**	**6 057**	**5 027**	**5 309**	**6 263**	**43 678**

Poznámky:
**) Odbornosti připravovány od roku 2009 na společném základě.*

Pramen: ZŮNA, J. *Profesní příprava v datech* [prezentace] In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. [CD-ROM z konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

Vstup České republiky do NATO a zapojení jejích ozbrojených sil do mezinárodních operací si nutně vyžádalo rozšíření záběru odborné přípravy také o jazykové vzdělávání. Znalost anglického jazyka je základním předpokladem pro dosažení interoperability personálu jak v mezinárodních štábech, tak při nasazení našich vojáků v zahraničí. I proto první standardizační dohodou, ke které Česká republika musela přistoupit, byl STANAG 6001.[171] Ten definuje pět stupňů znalosti cizího jazyka označených stupni 1 až 5 pro čtyři jazykové dovednosti: mluvení, poslech, čtení a psaní, s možností označovat mezistupeň znalosti jako plus (+). Ty určují tzv. SLP – Standardised Language Proficiency (standardizovanou schopnost komunikovat v cizím jazyce) jejich nositele, která je stanovována jazykovou zkouškou prováděnou národní certifikační autoritou. Tou byl Institut jazykové přípravy,[172] později přejmenovaný na Ústav jazykové přípravy[173] a zajišťující většinu potřeb jazykového vzdělávání.[174]

Standardizační dohoda STANAG 6001 je základem pro měření schopností personálu v oblasti jazykové připravenosti. Nevypovídá však nic o cílech jazykové přípravy, o jejichž

[171] STANAG 6001, Ed. 3 – *Language Proficiency Levels* dostupné na <http://www.westminster.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0005/9149/STANAG_6001_Edition_3-eng.pdf> citováno 12. 11. 2010.

[172] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo]; Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.

[173] Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky. *A-report*, 2008, roč. [neudán], zvláštní číslo.

[174] Rozkaz ministra obrany č. 1 z 11. 1. 2007 *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, ve znění pozdějších doplňků.

dosažení by se členské země NATO měly snažit. Tyto cíle jsou určovány prostřednictvím cílů výstavby ozbrojených sil. Jedním z nich byl také cíl E 0356 *Jazyková způsobilost nasaditelných sil*. Zde jsme se jako Česká republika zavázali, že personál vysílaný do mezinárodních vojenských struktur nebo personál na Ministerstvu obrany a národních velitelstvích zajišťující spolupráci s NATO bude ovládat angličtinu v případě důstojníků na úrovni SLP 3333[175] a u ostatních vojáků alespoň na úrovni SLP 2+2+2+2+. U personálu nasazovaného do operací nebo se účastnícího mezinárodních cvičení mají mít důstojníci úroveň jejich angličtiny alespoň na SLP 2+2+2+2+, každý důstojník pak musí ovládat anglický jazyk alespoň na úrovni 2222. Vojáci od hodností odpovídajícímu NATO ekvivalentu hodnosti OR 5, do jejichž povinností patří pravidelná komunikace s ostatními vojáky NATO, mají mít SLP 2222. Tato úroveň jazykových znalostí je tudíž i minimem pro službu ve státní správě. I proto je jazyková zkouška podle STANAG 6001 považována za plnohodnotnou zkouškou pro práci v české státní správě.[176] V tomto směru se znalost jazyka stává jedním ze základních kariérových požadavků. Paradoxem je však relativně velký stupeň neznalosti anglického jazyka, jak vyplývá z tab. č. 23.

Tab. č. 23: Rozšířenost neznalosti anglického jazyka v resortu MO ČR v letech 2005 až 2009 (v %)

skupina	kód NATO	2005	2006	2007	2008	2009
generálové	OF 6 – OF 9	12,5	12,5	7,7	8,0	8,7
vyšší důstojníci	OF 3 – OF 5	60,2	57,0	50,5	45,1	41,7
nižší důstojníci	OF 1 – OF 2	72,0	66,5	59,4	53,7	48,2
praporčíci	OR 6 – OR 9	92,3	91,0	88,1	86,5	84,5
rotmistři	OR 3 – OR 5	99,3	99,1	98,8	98,6	98,1
čekatelé	–	68,9	71,6	54,1	51,9	50,0
obč. zaměstnanci	–	97,1	96,6	95,4	94,6	93,7
vojáci z povolání	OR 3 – OF 9	86,7	85,6	82,8	81,0	79,2

Pramen: vlastní výpočet podle dat ze *Statistické ročenky.* 2005–2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

Neznalost anglického jazyka v podobě dosažení certifikátu nižšího než je SLP 2222, se sice během let 2005 až 2009 mírně snížila, přesto nelze po více než 10 letech od vstupu do NATO propadat spokojenosti. Z tab. č. 23 vyplývá, že mezi generály považovanými za vysoce výběrový hodnostní sbor, neboť generály na návrh vlády jmenuje prezident,[177] existovalo v průměru cca 10 % osob, kteří neovládají angličtinu na úrovni požadované pro běžné důstojníky! U vyšších důstojníků jsou to 2/5 a u nižších důstojníků je to takřka 1/2. V případě vyšších důstojníků je to smutné dědictví, s kterým se armáda nedokázala stále ještě vypořádat. Hodnostní sbor vyšších důstojníků je totiž výběrovým sborem a do vyšších hodností by neměli být povyšováni vojáci, kteří nesplňují kritérium jazykové gramotnosti.

[175] Force Goals 2012 – E 0356 *Language Proficiency for Deployable Forces* dostupné na <http://www.bilc.forces.gc.ca/conf/2010/PRESENTATIONS%20IST/THURSDAY/BILCpresentationTurkeyMay2010.ppt> citováno 12. 11. 2010.

[176] Usnesení vlády ČR č. 410 z 26. 4. 2000, *kterým se stanoví systém standardizovaných jazykových zkoušek a systém prokazování jazykové kvalifikace pro náměstky ministrů, vrchní ředitele, ředitele odborů a vybraný okruh zaměstnanců ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy.*

[177] § 7 odst. 3 zákona č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.

5 Vojenský rozpočet a obnova vojenského materiálu

Peníze řídí tento svět. V mnoha ohledech to také byly právě finanční prostředky, které podvazovaly úspěch veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil. Ty byly MO vyžadovány jednak na modernizační projekty, jednak v rámci provázání jejich struktury pravidlem 50-30-20 doporučeným NATO určovaly také velikost ozbrojených sil. Nejdynamičtější změny se během hodnoceného období odehrály právě v oblasti financování armády, kdy český vojenský rozpočet zažil expanzi i krácení. Bavíme-li se však o rozpočtu, je nutno jej vidět především v pohledu pravidel doporučených ze strany NATO pro vojenské výdaje a v kontextu vývoje českých veřejných financí. Peníze sice řídí tento svět, profesionalizace ozbrojených sil ale není primárně o penězích.

5.1 Vojenské výdaje České republiky z pohledu NATO

Vzhledem k tomu, že národní příspěvek v podobě vojenských schopností je financován z národních rozpočtů, jsou vojenské výdaje jednotlivých členů Aliance sledovány.[178] Děje se tak v rámci obranného plánování[179] a NATO na svých internetových stránkách pravidelně publikuje analýzu vývoje vojenských výdajů svých členů.[180] Pozornost je hlavně věnována podílu vojenských výdajů na HDP a struktuře vojenského rozpočtu. Prostřednictvím obou ukazatelů lze indikovat ochotu států podpořit vojenskou sílu Aliance a podílet se na nesení tíhy břemena nákladů společné obrany.[181]

5.1.1 Podíl výdajů na HDP a pravidlo 50-30-20

Partnerský vztah má smysl, jestliže účastníci takového vztahu sdílí nejenom jeho výhody, ale také náklady. Tyto náklady jsou v rámci NATO indikovány prostřednictvím podílu výdajů na obranu na HDP. Aby se zamezilo jevu černého pasažéra, kdy někteří členové NATO přispívají ke společné obraně méně, než jsou jejich užitky z členství, bylo přijato doporučení, že státy by měly vydávat na účely obrany alespoň 2,0 % svého HDP. Předpokládá se, že svoje výdaje budou zaměřovat na technologický rozvoj ozbrojených sil a v důsledku toho budou klesat disproporce mezi vojenskými schopnostmi jednotlivých států. Do jaké míry je toto doporučení motivováno praxí nebo spíše politikou, je otázkou. Experti na zbraňové systémy Klaban a Čech např. považují toto doporučení směřující směrem k novým členům NATO, kteří byli dříve součástí bloku socialistických států a budovali své armády podle plánů Varšavské smlouvy,[182] za způsob, jak ze strany zemí NATO vybrat tzv. reparace studené války.[183] Svým začleněním se do NATO totiž tyto státy na sebe převzaly povinnost budovat své ozbrojené síly na principech interoperability a kompatibility. Tím jim vyvstal závazek „westernizace“ svých zbraňových a technických systémů. Ten může jít až do takového detailu, jakým je např. sjednocení ráže všech pěchotních zbraní, tedy přechod ze standardu

[178] KLÍMA, Ladislav. Klasifikace výdajů na obranu v mezinárodním systému strategického plánování obrany. *Vojenské rozhledy*. 1994. roč. 2, č. 4. s. 37–50.

[179] *NATO Handbook*. 1st ed. Brussels: NATO Public Diplomacy Division, 2006. ISBN 92-845-0178-4.

[180] Viz *Information on Defence Expenditures* dostupné na <http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49198.htm?selectedLocale=en> citováno 15. 11. 2010.

[181] SANDLER, T., MURDOCH, J., C. On *Sharing NATO Defence Burdens in the 1990s and Beyond*. In MILES, D., MYLES, G. et PRESTON, I. The Economics of Public Spending. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2003. ISBN 0-19-926033-8.

[182] FUČÍK, J. *Stín jaderné války nad Evropou. Ke strategii vojenských bloků, operačním plánům a úloze Československé lidové armády na středoevropském válčišti v letech 1945–1968*. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-2042199-9.

[183] ČECH, V., KLABAN, V. *Výzkum a vývoj modelu hodnocení efektivnosti zbraní a výzbroje* [závěrečná zpráva z projektu GA ČR č. 101/01/0377], 1. vyd. Brno: Akademie, o.p.s., 2002, s. 16.

Varšavské smlouvy ráže 7,62 mm na standard 5,56 mm pro NATO. V roce 1999 se odhadovalo, že nové státy postupně přistupující k NATO ponesou náklady na modernizaci svých ozbrojených sil ve výši 10 až 13 mld. USD,[184] přičemž v první vlně budou muset pořídit takové věci, jako jsou prostředky protivzdušné obrany, nové komunikační systémy, přebudování středisek řízení protivzdušné obrany a ostatních národních míst velení a řízení.[185] Nutnost přezbrojení českých ozbrojených sil potvrdila již první *Koncepce výstavby profesionální AČR a Mobilizace ozbrojených sil České republiky* z roku 2002.[186]

V souvislosti s doporučením Aliance vydávat na obranu alespoň 2,0 % HDP je třeba vidět, že ne všechny členské státy toto doporučení respektují či přesněji mohou respektovat. Pro evropské členy NATO s příslušností k eurozóně, jejichž manévrovací prostor v rozpočtové politice je omezen *Paktem růstu a stability* a které si nesou z minulosti břemeno nadměrného zadlužení, je plnění kritéria 2procentního podílu HDP vydávaného na vojenské účely prakticky nesplnitelné. A tak i navzdory faktu, že úsilí vlád o výstavbu vojenských schopností bývá hodnoceno nejvyššími orgány NATO,[187] některé státy 2,0 % HDP na obranné účely nevydávají. Jak ukazuje tab. č. 24, kde je vedle České republiky výběr států NATO, vojenských výdajů ve výši 2,0 % HDP není dosaženo ani u starých států NATO velikostně nebo ekonomicky srovnatelných s Českou republikou, jako je Belgie, Nizozemsko, Portugalsko či Slovensko, ani u největší sousední země České republiky Německa. Fakticky jen velké státy, jako jsou Francie, Velká Británie a USA jsou ochotny vydávat dlouhodobě na vojenské účely více než 2,0 % svého HDP.

Tab. č. 24: Podíl výdajů na HDP u vybraných států NATO v letech 2004 až 2009 (v %)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Česká republika	1,8	1,8	1,7	1,5	1,4	1,6
Slovensko	1,7	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5
Belgie	1,2	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
Nizozemsko	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,5
Portugalsko	1,6	1,7	1,6	1,5	1,5	1,6
SRN	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	1,4
Francie	2,6	2,5	2,5	2,4	2,3	2,1
Velká Británie	2,3	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7
Spojené státy	4,0	4,0	4,1	4,2	4,2	4,0

Pramen: Information on Defence Expenditures [Defence expenditures as a percentage of GDP] dostupné na <http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49198.htm?selectedLocale=en> citováno 1. 11. 2010.

Hovoří-li se o objemu finančních prostředků vynakládaných na některou z funkcí státu, nelze se zabývat pouze velikostí vynakládané částky, ale především její strukturou. Zatímco výše této částky ve srovnání s částkami vydávanými na jiné funkce státu ukazuje politické priority vládní politiky, struktura jednotlivých rozpočtů odráží mikroekonomické priority v daném odvětví. V tomto světle jsou také ze strany NATO nahlíženy vojenské rozpočty, když je sledován podíl výdajů na personál (personnel expenditures), výzbroj a výstroj (equipment expenditures), nemovitou infrastrukturu (infrastructure expenditures) a na ostatní

[184] GAO/NSIAD-97-209 *NATO Enlargement: Cost Estimates Developed to Date Are Notional*. [Report to Congressional Requesters] dostupné na <http://www.gao.gov/archive/1997/ns97209.pdf> citováno 1. 12. 2010.

[185] GAO/NSIAD-95173R *Cost to Bring in New NATO* Members. dostupné na <http://archive.gao.gov/t2pbat1/154570.pdf> citováno 1. 12. 2010.

[186] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo].

[187] viz např. 178 ESC 09 E rev 1 – INFORMATION DOCUMENT – *The Global Financial Crisis And Its Impact On Defence Budgets* dostupné na <http://www.nato-pa.int/default.asp?SHORTCUT=1928> citováno 1. 12. 2010.

účely (other expenditures). Fakticky výdaje na personál odrážejí výdaje na zajištění faktoru práce, výdaje na výzbroj a výstroj a nemovitou infrastrukturu představují kapitálové (investiční) výdaje a výdaje na ostatní účely reprezentují provozní výdaje po odečtení výdajů na faktor práce. V rámci takového mikroekonomického přístupu k vojenským výdajům bylo nakonec vyvinuto alokační pravidlo 50-30-20.

Pravidlo 50-30-20 hovoří o tzv. optimálním složení vojenského rozpočtu, kde osobní výdaje (výdaje na personál) nemají dlouhodobě překročil 50 % rozpočtu a výdaje na investice (kapitál) by se měly dlouhodobě pohybovat kolem 20 %. Zbytek rozpočtu by měl připadat na ostatní výdaje, tedy na provozní výdaje, ve kterých nejsou započítány výdaje na personál. Toto alokační pravidlo si adoptovala rovněž česká vláda, když v přepracované *Koncepci výstavby profesionální AČR* z roku 2003 stanovila, že:

„Pro zachování principu dlouhodobě udržitelného rozvoje vychází optimální rozdělení zdrojů přibližně na 50 % osobních (mandatorních), okolo 20 až 25 % investičních a 25 až 30 % běžných a souvisejících výdajů resortu MO."

V duchu takto definovaného pravidla, kde osobní výdaje byly ztotožněny s mandatorními výdaje a investiční výdaje s výdaji na programové financování určeného pro pořizování a obnovu majetku, se České republice dařilo dodržet hodnoty proporcí svého vojenského rozpočtu. To dokládá jak tab. č. 25, tak i další tabulky ukazují pozici České republiky ve statistice NATO.

Tab. č. 25: Výdaje státního rozpočtu – kapitola MO ČR v letech 2004 až 2009 (v mld. Kč, %)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
celkem	52,48	58,44	63,10	61,34	52,89	59,73
z toho:						
- programové financování	13,45	18,55	23,90	23,16	13,07	18,11
- osobní výdaje	23,07	23,67	24,34	24,89	25,69	25,88
- ostatní běžné výdaje	15,96	16,22	14,86	13,29	14,13	15,74
v %						
- programové financování	26	32	38	38	25	30
- osobní výdaje	44	41	39	41	49	43
- ostatní běžné výdaje	30	28	24	22	27	26

Pramen: MO ČR; vlastní výpočet.

V kontextu vývoje struktury v rozpočtech vybraných států NATO tak, jak to zachycují tab. č. 26 až 28, patří Česká republika mezi země, které se snaží udržet osobní výdaje pod hranicí 50 % celkových vojenských výdajů. Země jako Belgie a Portugalsko s tímto limitem mají problém, což se odráží v nízkém podílu kapitálových výdajů a tudíž i v nízkém tempu modernizace ozbrojených sil. Investiční výdaje v jejich rozpočtech mají povahu zbytkové kategorie. Problémy s limitem osobních výdajů se rovněž odráží v nízkém procentu ostatních výdajů reprezentujících schopnost nasazení ozbrojených sil.

Tab. č. 26: Podíl výdajů na personál u vybraných států NATO v letech 2004 až 2009 (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česká republika	51,1	47,2	47,4	49,2	51,5	46,1
Slovensko	50,6	46,7	49,1	51,5	51,7	55,8
Belgie	73,6	75,1	75,3	78,9	72,0	74,5
Nizozemsko	50,5	50,5	47,8	47,2	50,9	50,1
Portugalsko	74,2	75,7	76,2	78,7	71,7	77,2
SRN	59,3	58,3	57,1	54,9	53,9	53,2
Francie	57,4	58,0	57,2	57,0	57,1	49,3
Velká Británie	39,8	41,6	40,4	38,8	36,5	36,5
Spojené státy	34,4	34,8	36,9	35,2	33,4	37,3

Pramen: Information on Defence Expenditures [Defence expenditures by category] dostupné na <http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49198.htm?selectedLocale=en> citováno 1. 11. 2010.

Tab. č. 27: Podíl výdajů na nákup výzbroje a výstroje a nemovitou výstavbu u vybraných států NATO v letech 2004 až 2009 (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česká republika	15,4/5,8	9,3/6,9	14,6/8,3	10,1/9,8	12,9/5,6	22,4/3,9
Slovensko	10,4/7,9	14,8/6,8	12,7/5,2	16,2/2,5	14,6/2,0	13,2/4,5
Belgie	5,5/3,2	6,4/2,3	5,9/2,0	4,8/1,8	8,2/1,8	8,2/2,2
Nizozemsko	16,7/2,5	16,0/3,6	16,8/3,5	19,1/2,9	18,4/3,1	17,6/3,4
Portugalsko	7,6/0,9	8,9/1,0	8,9/1,8	8,4/0,7	13,5/0,9	9,5/0,1
SRN	14,8/3,8	14,2/3,7	15,0/3,6	14,6/4,1	17,1/4,1	17,6/4,8
Francie	20,9/5,1	21,3/4,7	22,8/3,8	21,4/3,9	21,0/3,7	27,0/2,2
Velká Británie	22,8/1,8	23,1/0,4	21,4/2,5	22,6/2,3	22,5/2,1	24,0/0,6
Spojené státy	24,6/1,3	24,5/1,0	23,8/1,2	24,6/1,3	26,0/1,7	30,0/1,1

Poznámka:
výstroj a výzbroje/nemovitá infrastruktura.

Pramen: Information on Defence Expenditures [Defence expenditures by category] dostupné na <http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49198.htm?selectedLocale=en> citováno 1. 11. 2010.

Tab. č. 28: Podíl výdajů na ostatní účely u vybraných států NATO v letech 2004 až 2009 (v %)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česká republika	27,7	36,6	29,7	30,9	30,1	27,6
Slovensko	31,1	31,8	33,0	29,8	31,7	26,5
Belgie	17,8	16,3	16,8	14,5	18,0	15,1
Nizozemsko	30,3	29,9	31,9	30,8	27,7	29,0
Portugalsko	17,2	14,4	13,1	12,2	13,9	13,1
SRN	22,1	23,9	24,3	26,5	24,9	24,5
Francie	16,6	15,9	16,4	17,6	18,1	21,5
Velká Británie	35,6	34,9	35,6	36,3	38,9	38,9
Spojené státy	39,6	39,6	38,1	38,9	39,0	31,6

Pramen: Information on Defence Expenditures [Defence expenditures by category] dostupné na <http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49198.htm?selectedLocale=en> citováno 1. 11. 2010.

Naopak nejlepší proporce vojenských rozpočtů vykazují USA a Velká Británie, které na investiční účely dávají 20–25 % svých rozpočtů a jejich provozní výdaje (bez osobních výdajů) jsou podle oficiální statistiky vyšší než 1/3 jejich vojenských rozpočtů. Zde je však otázkou, zda tomu není tak proto, že oba státy jsou nejvíce angažovanými státy v operacích *Globální války proti terorismu*. V každém případě tyto investice prohlubují technologické rozdíly mezi ozbrojenými silami těchto dvou zemí a chudšími členy NATO. Namísto konvergence úrovně vojenských schopností, dochází k jejich divergenci.

5.1.2 Investiční zácpa

Čísla udávaná aliančí statistikou byla čísly relativními, čísly srovnávající státy NATO podle jednotné metodiky. Jak však už vyplynulo z citace z vládního dokumentu, převzala Česká republika alokační pravidlo 50-30-20 ve vlastní modifikaci. Osobní výdaje byly ztotožněny s výdaji mandatorními. Byly do nich tedy započítány i výdaje na důchody a výsluhové náležitosti, které jsou MO vypláceny bývalým vojákům. Tyto výdaje, ačkoliv metodika výkaznictví s nimi počítá,[188] představují podstatnou zátěž pro rozpočet orientovaný na budoucnost. Systémy sociálního zabezpečení vojáků v jednotlivých státech se liší stát od státu,[189] a proto i zátěž sociální zabezpečení pro vojenské rozpočty může být různá. Samotné výdaje na bývalé vojáky nelze z makroekonomického hlediska považovat za produktivní výdaje.

Vedle zmiňovaného problému se započítáváním zátěže systému sociálního zabezpečení při alokaci prostředků v procesu transformace a provozu schopností ozbrojených sil je samotná adaptace pravidla 50-30-20 paradoxní ještě v několika dalších ohledech. Mezi ostatní běžné výdaje se započítávají výdaje na Vojenské zpravodajství, příspěvky poskytované příspěvkovým organizacím a dotace státním podnikům. Tímto způsobem např. preference Vojenského zpravodajství nebo podpora podnikání se státním majetkem, která sama nijak nezvyšuje schopnosti ozbrojených sil, „nafukuje“ provozní náklady a proporce vojenského rozpočtu se zdají lepší, než jsou ve statistice NATO. To zpochybňuje racionalitu české formule pro aplikaci aliančního alokačního pravidla 50-30-20.

Vzhledem k tomu, že výdaje na důchody, výsluhové náležitosti a sociální dávky představují dnes v rozpočtu MO položku v hodnotě zhruba 6,5 mld. Kč a výdaje na příspěvky příspěvkovým organizacím a dotace státním podnikům představují cca 2 mld. Kč, jsou výdaje na důchody, výsluhové náležitosti a sociální dávky největší položkou „vychylující“ logiku alokace finančních prostředků podle pravidla 50-30-20. Z tohoto hlediska není bez zajímavosti zjistit, jak by se změnily proporce rozpočtu po vyloučení této položky z výpočtu. Výsledek prezentuje tab. č. 29.

Tab. č. 29: Výdaje státního rozpočtu – kapitola MO ČR v letech 2004 až 2009 po odečtení výdajů na důchody, výsluhové náležitosti a sociální dávky (v mld. Kč, %)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
celkem	46,95	52,94	57,38	55,44	46,72	53,13
z toho:						
- programové financování	13,45	18,55	23,90	23,16	13,07	18,12
- osobní výdaje	17,54	18,17	18,62	18,99	19,51	19,28
- ostatní běžné výdaje	15,96	16,22	14,86	13,29	14,14	15,73
v %						
- programové financování	29	35	42	42	28	34
- osobní výdaje	37	34	32	34	42	36
- ostatní běžné výdaje	34	31	26	24	30	30

Pramen: vlastní výpočet.

[188] KLÍMA, Ladislav. Klasifikace výdajů na obranu v mezinárodním systému strategického plánování obrany. *Vojenské rozhledy*. 1994. roč. 2, č. 4. s. 37–50.

[189] VYLÍTOVÁ, M., HOLUB, M. aj. *Speciální systémy důchodového pojištění (zabezpečení, zaopatření).* 1.vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002. dostupné na <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/spesys.pdf> citováno 1. 12. 2010.

Ve srovnání s tab. č. 25 ukazuje tab. č. 29 významný pokles podílu osobních výdajů ve prospěch programového financování a ostatních běžných výdajů. Ve skutečnosti byl podíl investičních výdajů realizovaných cestou programového financování vyšší, než by se mohlo zdát z výše prezentované statistiky NATO. Na tomto místě je však nutno si uvědomit, že statistika NATO eviduje skutečně účinné výdaje. Údaje o struktuře rozpočtu zachycené v tab. č. 25 a 29 obsahují částky včetně převodu do rezervního fondu. Do něj se na konci rozpočtového roku převáděla část uspořených osobních výdajů a částky nespotřebovaných výdajů programového financování plánované na daný rozpočtový rok.[190] Tato skutečnost znamená, že Ministerstvo obrany plánovalo a po Ministerstvu financí vyžadovalo více finančních prostředků, než kolik bylo v jeho možnostech utratit.

Finanční prostředky programového financování byly určeny na projekty reformy ozbrojených sil, prostřednictvím kterých se měla armáda modernizovat. Nicméně disproporce mezi schopností ministerstva vyžádat tyto prostředky a schopností uskutečnit projekt v parametrech stanovených v dokumentaci programu byla příčinou růstu zůstatku rezervního fondu. Jak ukazuje tab. č. 30, ten postupně mezi roky 2003 až 2005 narostl až do výše 12 mld. Kč, a to především vlivem převodů prostředků programového financování. Ve vztahu k velikosti rozpočtu MO činil zůstatek rezervního fondu až 1/5 jeho výdajů!

Tab. č. 30: Vývoj rezervního fondu organizační složky státu MO ČR v letech 2003 až 2009 (v tis. Kč)

	zůstatek k 1. 1.	**příjmy**	**výdaje**	**zůstatek k 31. 12.**			**odvedeno MF ČR**
					z toho programové financování	**počet programů**	
2003	**797 507**	1 108 953	800 913	**1 105 547**	1 076 816	55	6 435
2004	**1 105 547**	7 347 923	831 013	**7 622 457**	4 080 181	48	2 059
2005	**7 622 457**	9 168 939	4 736 501	**12 054 895**	7 494 609	51	72 592
2006	**12 054 895**	8 786 426	9 054 170	**11 787 151**	10 433 498	41	244 260
2007	**11 787 151**	6 071 796	11 776 790	**6 082 157**	4 667 275	37	5 389 628
2008	**6 082 157**	1 088 732	3 066 924	**4 103 965**	2 982 681	26	0
2009	**4 103 965**	600 644	3 413 849	**1 290 760**	0	25	0

Pramen: Návrh státního závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky – kapitola 307 Ministerstvo obrany. 2004–2009. Praha: MO ČR; MF ČR/ARIS.

K „umrtvování“ prostředků na modernizaci armády v rezervním fondu docházelo v situaci narůstajícího deficitu veřejných financí. To znamenalo, že MO spořilo finanční prostředky, na které si stát vypůjčoval prostřednictvím dluhopisového programu. Díky velkému rozdílu mezi úrokem, který stát musel zaplatit věřitelům emitovaných dluhopisů a státních pokladničních poukázek a úrokem, který mohl získat uložením prostředků na účet u České národní banky byla tato situace ekonomicky naprosto absurdní. To vedlo jednak k tomu, že bylo přijato usnesení vlády ČR č. 629 z 11. 6. 2007, *o rezervních fondech organizačních složek státu*, podle kterého muselo MO odvést 5,3 mld. Kč do kapitoly státního rozpočtu Všeobecná pokladní správy spravované Ministerstvem financí, jednak došlo k úpravě rozpočtových pravidel. Jejich novela zavedla přísnější finanční disciplínu v podobě omezení převodů finančních prostředků státního rozpočtu do rezervního fondu.

Příčinou investiční zácpy v kapitolním rozpočtu Ministerstva obrany je nedostatečná příprava projektu reformy ozbrojených sil. Problémem nebyla ani tak výše prostředků vyžádaných ze státního rozpočtu, jako vysoký počet registrovaných programů rozložených na mnoho správců programů a rozhodnutí redukovat organizační struktury odpovědné za

[190] Paragrafy 46 až 48 zákona č. 218/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),* ve znění pozdějších předpisů.

programové financování. Výše prostředků v kategorii programové financování a počet registrovaných programů u Ministerstva financí expandovaly souběžně s redukcí počtu občanských zaměstnanců. Důsledkem nebylo pouze zvýšení administrativy pro orgán MO odpovědný za správu kapitolního rozpočtu, ale také přebírání funkcí programových manažerů nezkušeným personálem, který si nemusel uvědomovat důsledky své činnosti pro veřejné finance jako celek.

Z jeho pohledu zde díky rezervnímu fondu existoval přebytek finančních prostředků, neuvědomoval si tedy jejich vzácnost danou potřebou si tyto prostředky vypůjčit na finančním trhu. Období let 2004 až 2007 patří k temným obdobím resortu MO, jehož důsledkem byla ztráta důvěryhodnosti ministerstva jako orgánu schopného realizovat účelně, hospodárně a efektivně komplexní projekty podle zásad projekčního managementu. Mnohé modernizační projekty byly realizovány se zpožděním, některé byly také spojeny se skandálními odhaleními manipulace při veřejných zakázkách, korupce a klientelismu. Přitom v letech 2005 až 2006 uděloval náčelník GŠ AČR nejlepším manažerům AČR cenu za jejich manažerské výsledky.[191]

5.2 Vojenské výdaje České republiky v soustavě veřejných financí

Česká republika si přizpůsobila alokační pravidlo 50-30-20 po svém. Nevyslyšen zůstal návrh jiné investiční strategie přednesený Vladimírem Čechem v roce 2001, který lépe vystihoval motivaci zavedení alokačního pravidla 50-30-20.[192] Paradoxně zvítězil názor odmítnutý v USA již v 60. letech 20. století, že nejlepším pravidlem pro alokaci prostředků na obranu je vyčlenit pevnou částku, zpravidla v podobě podílu na národním/domácím produktu.[193] Pokusme se analyzovat, jaké pohnutky mohly mít vlády pro toto rozhodnutí, které se nakonec neukázalo jako správné.

5.2.1 Vojenské výdaje a výdaje na bezpečnost České republiky

Teorie předpokládá, že výše veřejných výdajů dávaných na jednotlivé funkce státu odráží priority vládní politiky dané buď programovým prohlášením vlády, nebo náhlou změnou prostředí, kterou vláda nemohla předvídat v době přípravy tohoto dokumentu. V závislosti od shody cyklu politického s cyklem rozpočtovým, má vláda možnost převést své programové priority do státního rozpočtu buď přímo v roce následujícím po roce jejího vzniku, nebo musí rok čekat a rozpočet připravený předchůdci a přijatý ve formě zákona ovlivňovat během tohoto období v souladu s možnostmi danými rozpočtovými pravidly. Změna těchto priorit se projevuje přerozdělením finančních prostředků mezi funkcemi státu pojmenovanými v rozpočtové skladbě. Ty jsou v případě České republiky definovány jako:

- zemědělství a lesní hospodářství,
- průmyslová a ostatní odvětví,
- služby pro obyvatelstvo,
- sociální věci a politika,
- bezpečnost státu a právní ochrana,
- všeobecná veřejná správa a služby.

[191] LANG Pavel, ZEMAN Jan. Jaký byl rok bez základáků? *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 3, s. 6–7; ZEMAN Jan. Meče pro osm nejlepších. *A-report*, 2007, roč. [neudán], č. 4, s. 8–9.

[192] ČECH, V. *Finanční náročnost profesionální armády*. In. Sborník příspěvků 5. mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů v ozbrojených silách a státní správě – řízení služebních kariér [CD-ROM], Praha: Karolina, 2001.

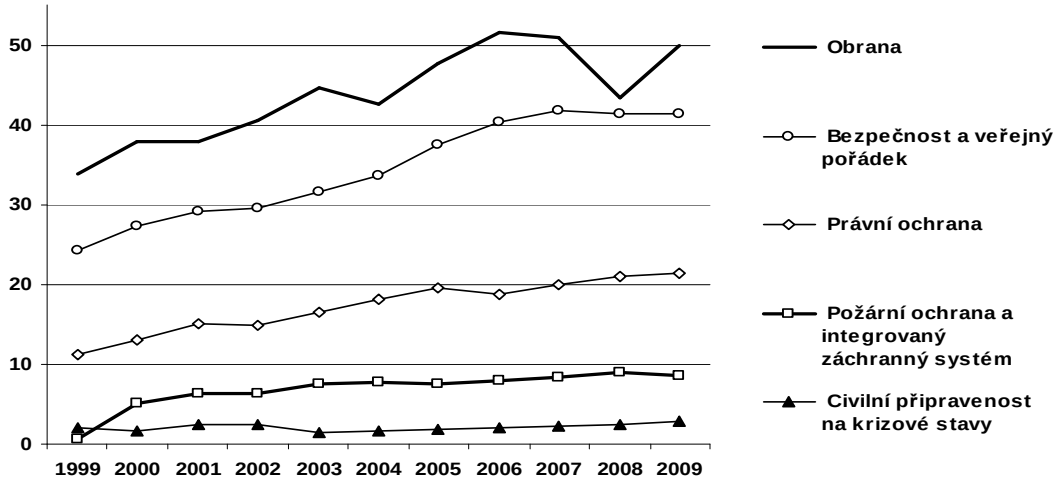
[193] ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How Much Is Enough? Shaping the Defense Program 1961–1969*. 2nd Ed. Santa Monica: RAND, 2005. ISBN 0-8330-3826-5. pp. 203–204.

Jde o agregované funkce, které se dále dělí. Odhlédneme-li od faktu, že tyto jednotlivé funkce státu si v běžné vládní politice konkurují, a tudíž se mění vzájemný poměr výdajů na ně alokovaných vládou, pak lze výdaje na obranu analyzovat jenom v rámci skupiny funkcí bezpečnost státu a právní ochrana. Ta se skládá z pěti dílčích funkcí:

- obrana,
- civilní připravenost na krizové stavy,
- bezpečnost a veřejný pořádek,
- právní ochrana,
- požární ochrana a integrovaný záchranný systém.

Za funkci obrany odpovídá Ministerstvo obrany a tuto funkci lze zjednodušeně ztotožnit s kapitolou státního rozpočtu v odpovědnosti ministra obrany. Jak vyplývá z obr. č. 28, jde o největší rozpočet pro zajištění jedné z pěti výše uvedených dílčích funkcí. Zároveň jde o rozpočet, který od roku 1999 prošel nejdramatičtějšími změnami v podobě prudkých růstů a poklesů a měřeno indexem, jehož základem je rok 2000, zaznamenaly výdaje na obranu mezi roky 2000 až 2009 nejpomalejší růst.

Obr. č. 28: Výdaje na funkci bezpečnost státu a právní ochrana v letech 1999 až 2009 (v mld. Kč)



Pramen: MF ČR/ARIS; vlastní výpočet.

Převedeme-li absolutní údaje na vzájemné podíly a přiřadíme-li jednotlivým rozpočtovým rokům také vlády odpovědné za alokaci prostředků na bezpečnost a obranu v letech 1999 až 2009, dostáváme tab. č. 31. Ta ukazuje vysokou míru shody mezi vládami ve věcech rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé dílčí funkce tvořící funkci bezpečnost státu a právní ochrana.

Tab. č. 31: Vlády ČR a výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu v letech 1997 až 2009 (v %)

	středo-pravicové vlády		levicová vláda			středo-levicové vlády				středo-pravicové vlády			
	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Obrana	41,0	45,3	46,9	44,6	40,5	43,4	43,8	41,1	41,8	42,7	41,4	37,0	40,3
Civilní připravenost na KS	5,1	4,2	2,8	1,8	2,5	2,5	1,5	1,5	1,6	1,7	1,8	2,1	2,3
Bezpečnost a veřejný pořádek	38,6	35,4	33,7	32,1	31,2	31,5	31,0	32,5	32,9	33,5	33,9	35,3	33,3
Právní ochrana	15,3	15,1	15,6	15,5	16,1	15,9	16,3	17,5	17,2	15,5	16,2	17,9	17,2
Požární ochrana a IZS	–	–	1,0	6,0	6,7	6,7	7,4	7,4	6,6	6,6	6,7	7,7	7,0
Celkem	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Poznámky:
V letech 1997 a 1998 byla požární ochrana a IZS součástí oddílu bezpečnost a veřejný pořádek.
IZS… integrovaný záchranný systém.
KS… krizové stavy.

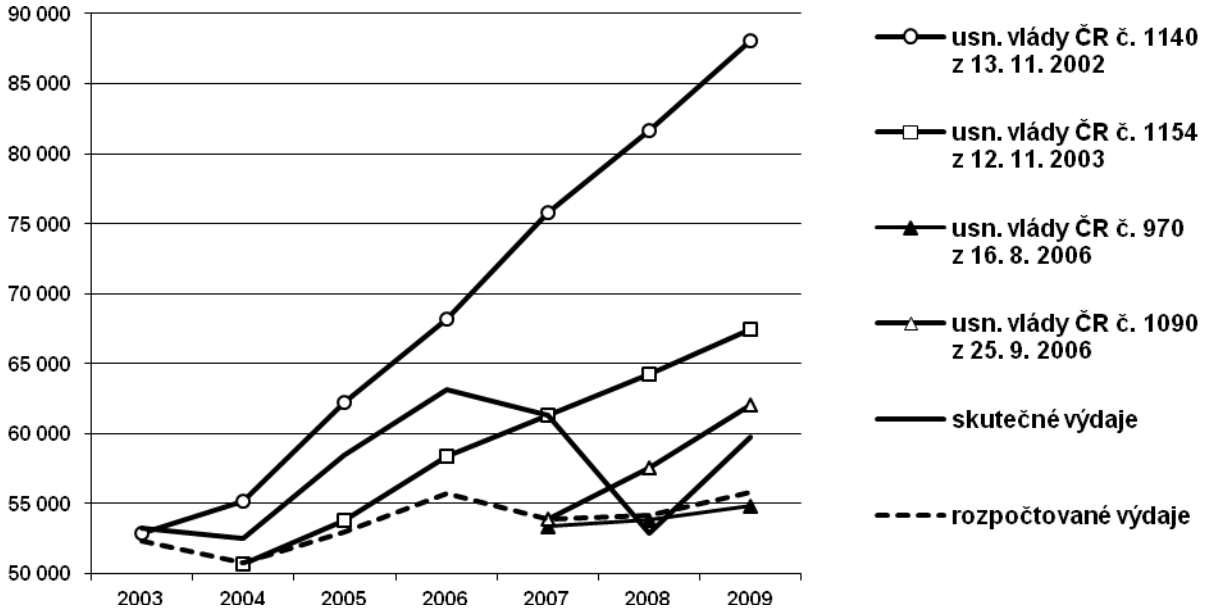
Pramen: MF ČR/ARIS; vlastní výpočet.

Určitou výjimkou je preferování dílčí funkce požární ochrana a integrovaný záchranný systém, kdy po roce 2000, v němž došlo k převodu kompetencí civilní ochrany z armády na Hasičský záchranný sbor ČR, roste podíl výdajů alokovaných tomuto sboru. Ve vztahu k reformě ozbrojených sil a jejich profesionalizaci platí, že šlo o reformu, která z fiskálního hlediska probíhá v ustálené struktuře rozpočtu vyčleňovaného na zajištění bezpečnosti a právní ochrany České republiky. To v situaci, kdy se navíc Česká republika účastnila vojenské operace v Afghánistánu. – Reforma probíhala v rozpočtových limitech adekvátních předešlému typu armády. Byla tady vůbec nějaká reforma ozbrojených sil?

Spory, které byly vedeny kolem financování reformy ozbrojených sil, se týkají dostatečnosti jejího financování a dva z ministrů obrany dokonce protestovali proti krácení vojenských výdajů. V roce 2003 šlo o Jaroslava Tvrdíka, v jehož režii bylo přijato usnesením vlády České republiky č. 1140 z 13. 11. 2002 *ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*, ve kterém byla výše výdajů kapitoly Ministerstva obrany určena podílem na HDP. Tvrdík demonstrativně odstoupil poté, co se ukázalo, že usnesení vlády České republiky č. 624 z 23. 6. 2003 *o Rozpočtovém výhledu 2003 až 2006: Koncepci reformy veřejných rozpočtů (aktualizované verzi)* MO tyto slíbené prostředky nepřiznalo. Důsledkem bylo přijetí usnesení vlády České republiky č. 1154 ze dne 12. 11. 2003 *o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec*, která stanovovala pro potřeby MO nižší částky. Ty byly určeny nikoliv jako podíl, ale jako absolutní čísla. Druhým demonstrativně protestujícím ministrem obrany byl Karel Kühnl, jemuž usnesením vlády České republiky č. 970 z 16. 8. 2007 *k přípravě státního rozpočtu České republiky na rok 2007 a střednědobého výhledu na léta 2008 a 2009* byly odebrány dříve garantované prostředky potřebné pro reformu ozbrojených sil. Kühnl omezil svůj protest pouze na otevřený dopis,[194] neboť byl vzápětí vystřídán novým ministrem obrany Jiřím Šedivým.

[194] Vyjádření ministra obrany Karla Kühnla ke krácení rozpočtu Ministerstva obrany z 21. 8. 2006 dostupné na <http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=7833> citováno 20. 11. 2010.

Obr. č. 29: Plánované a skutečné výdaje státního rozpočtu – kapitola MO ČR v letech 1999 až 2009 (v mil. Kč)



Pramen: unesení vlády ČR č. 1140 z 13. 11. 2002; unesení vlády ČR č. 1154 z 12. 11. 2003; unesení vlády ČR č. 970 z 16. 8. 2006; unesení vlády ČR č. 1190 z 25. 9. 2006; Rozpočet – fakta a trendy. 2003–2010. Praha: MO ČR; MF ČR/ARIS.

Nic dramatického se nakonec v kapitolním rozpočtu MO neodehrálo. Jak ukazuje obr. č. 29, spory se vedly o výši plánovaných rozpočtových výdajů, skutečně rozpočtované výdaje mezi roky 2003 až 2009 mírně rostly, ministerstvo však mělo problémy s jejich čerpáním a ukládalo je pravidelně do rezervního fondu. Vzhledem k problémům s čerpáním prostředků soustředěných v programovém financování a hromadících se na účtech rezervního fondu v situaci rostoucího deficitu veřejných rozpočtů a veřejného dluhu bylo omezení rozpočtu Ministerstva obrany rozumné. To fakticky díky nedostatečné přípravě implementační fáze veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil nebylo schopno využít „okno příležitosti", které se pro financování všech projektů otevřelo mezi roky 2004 a 2007. Ve srovnání s obdobím před reformou ozbrojených sil se kvalita finančního managementu ministerstva doposud nezměnila.[195] Zásadní reforma jej teprve čeká, a to navzdory tomu, že ministerstvo ve strategických dokumentech formálně deklaruje, že je dlouhodobě vše v pořádku.

Ne zcela odpovědný přístup v oblasti financování dokazovala již v roce 2006 vnitřní analýza, kterou zpracovala sekce obranné politiky a strategie.[196] Ta indikovala, že až 1/3 registrovaných akcí byla v průběhu roku změněna. Tento stav nepřispíval ani transparentnosti hospodaření s finančními prostředky vyčleňovanými na veřejné zakázky uskutečňované pro potřeby ozbrojených sil. Audit nařízený ministrem obrany Alexandrem Vondrou v roce 2010 zjistil ještě daleko závažnější skutečnosti. V akvizičním plánu centrálních dodávek bylo v letech 2004 až 2009 změněno 80 až 100 % položek![197] Nedalo se tudíž v této době hovořit o plánování. Přitom od roku 2004 existoval střednědobý plán

[195] PERNICA Bohuslav. Systém plánování, programování, rozpočtování a plýtvání? (1996–2003) *Vojenské rozhledy*, 2004, roč. 13, č. 4, s. 63–70; PERNICA Bohuslav. Pokladní plnění výdajové části státního rozpočtu, kapitola Ministerstvo obrany, v letech 2004 až 2007. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 3, s. 49–53.

[196] RADOCHA, J. *Analýza rizik Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost resortu Ministerstva obrany. – Část V. – plánování, programování a rozpočtování.* 1. vyd. Praha: SOPS MO. říjen 2006.

[197] ŠTEFEC Jaroslav. *Nové akviziční procesy* [prezentace] konference Bílá kniha o obraně České republiky, Měřín 5.–6. 12. 2010.

činnosti a rozvoje resortu Ministerstva obrany, který měl omezovat voluntarismus při nakládání s finančními prostředky.

Jedno ovšem nelze českým vládám upřít. Tím je zvětšování podílu výdajů na vojenskou obranu a ostatní záležitosti obrany. Jak ukazuje tab. č. 32, oba podíly rostou. V prvním případě jde o důsledek výstavby profesionální armády. V případě ostatních záležitostí obrany, kam jsou začleněny vojenské příspěvky České republiky ke společné alianční politice, jde o zvyšující se české angažmá v aliančních strukturách, jako jsou agentury a velitelství, a ve vojenských operacích.

Tab. č. 32: Podíl výdajů v rámci dělení dílčí funkce obrana v letech 1999 až 2009 (v %)

	1999	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Vojenská obrana	71,6	72,2	81,7	81,8	84,5	85,9	86,5	87,9	88,4	84,9	84,8
Státní správa ve vojenské obraně	19,3	18,2	9,8	9,3	7,2	7,2	6,3	5,1	4,9	5,3	5,0
Zabezpečení potřeb ozb. sil	1,5	1,3	1,3	1,0	0,8	0,9	0,6	0,2	0,1	0,1	0,1
Výzkum a vývoj v oblasti obrany	2,2	1,9	1,0	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
Ostatní záležitosti obrany	5,4	6,3	6,2	7,2	6,8	5,3	5,8	5,9	5,8	8,7	9,3
CELKEM	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Pramen: MF ČR/ARIS; vlastní výpočet.

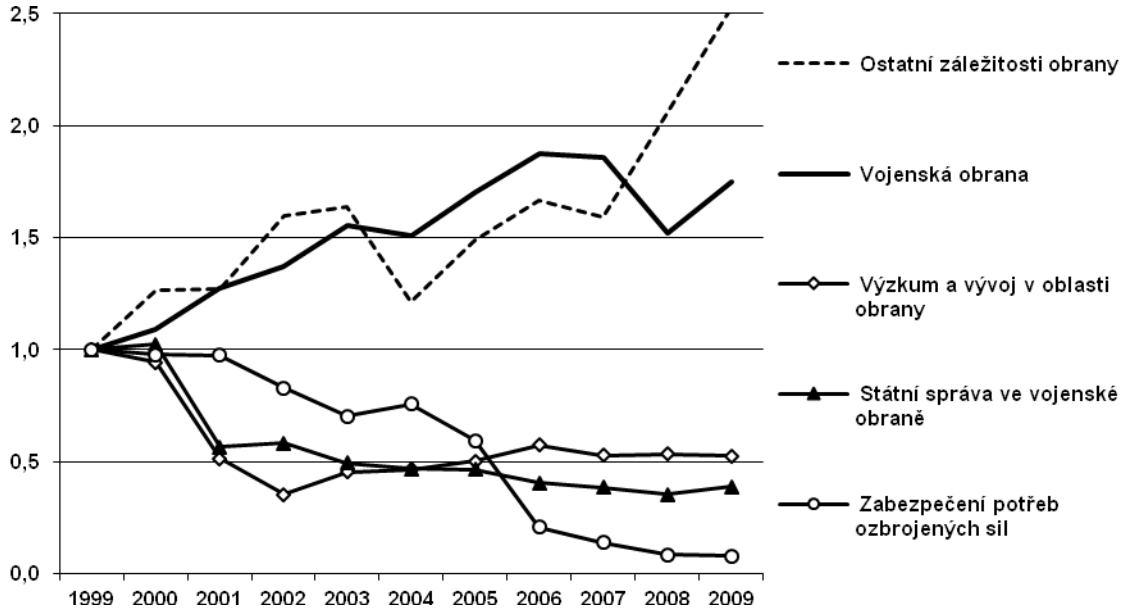
Ke zvyšování podílu výdajů na vojenskou obranu a ostatní záležitosti obrany dochází na úkor ostatních skupin výdajů patřících pod dílčí funkci obrany. Jde o funkce, jejichž podíl se nezmenšuje jenom z toho důvodu, že nejde o funkce představující „core bussines“ odvětví obrany, ale ke zmenšování podílu těchto výdajů dochází také v důsledku změny typu ozbrojených sil. Ty se z masové armády připravující se na jednu rozhodující bitvu s protivníkem, jež by se měla odehrát na území České republiky a do které by se měl zapojit co největší počet českých občanů co nejdříve po vyhlášení stavu ohrožení státu nebo válečného stavu,[198] mění v malý ozbrojený sbor zapojovaný pod mandátem mezinárodních organizací do ozbrojených konfliktů probíhajících mimo mateřské území v době, kdy mateřský stát prožívá šťastné období míru.

Postupnou změnu charakteru ozbrojených sil i celého odvětví si lze lépe uvědomit z obr. č. 30. Zde jsou výdaje na ostatní záležitosti obrany nejrychleji rostoucí kategorií výdajů v rámci výdajů na funkci obrana. Naopak nejrychleji klesajícími výdaji se staly výdaje na zabezpečení potřeb ozbrojených sil. Došlo k tomu především následkem zmenšení neúměrně velikého vojenského školství. Druhou nejrychleji klesající kategorií výdajů se staly výdaje na státní správu ve vojenské obraně. Ty klesly především v důsledku zrušení územních vojenských správ v bývalých okresech, jež vedle zabezpečení výkonu branné povinnosti měly zajišťovat přípravu Česka na mobilizaci.[199] Celá síť vojenských správních úřadů byla redukována na 14 krajských vojenských velitelství umístěných v krajských městech.

[198] Zákon č. 110/1998 Sb., *o bezpečnosti České republiky*.

[199] VLČEK, B. Problematika *činnosti vojenských správních úřadů při mobilizaci ozbrojených sil ČR* [doktorská disertační práce] 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2008.

Obr. č. 30: Výdaje na funkci obrana ČR v letech 1999 až 2009 jako index (1999 = 1,0)



Pramen: MF ČR/ARIS; vlastní výpočet.

5.2.2 Fixace organizačních struktur a skryté porcování medvěda

Projekt reformy českých ozbrojených sil spojený s jejich profesionalizací přinesl mnoho užitečných záměrů a vytýčil množství cílů, které nebyly dosaženy či byly dosaženy jenom částečně, protože se jejich úplné dosažení zatím odsunulo do vzdálenější budoucnosti. To platí např. o redukci počtu řídících stupňů ze tří na dva, o které se hovořilo již v *Koncepci výstavby profesionální AČR …* z roku 2002, ale ještě v roce 2010 byl resort Ministerstva obrany řízen ve třístupňové soustavě řízení. Ta generuje zbytnělé štáby obsazené důstojníky, které jsou z pohledu předpokládaných úkolů armády pouhými „opakovači" rozkazů vydávaných z úrovně Generálního štábu AČR.

Některé cíle byly sice dosaženy za paradoxních okolností; např. v roce 2006 bylo dosaženo tzv. počátečních schopností,[200] ovšem s ohledem na množství prostředků, které skončily v rezervním fondu, nemohlo jít o počáteční schopnosti v duchu původní *Koncepce výstavby profesionální AČR …*. A přestože bylo podle oficiálních vyjádření dosaženo výchozího stavu, usnesení vlády České republiky č. 1194 z 22. 11. 2007 *Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky* posunula dosažení cílové stavu na rok 2018.[201] Jenže od roku 2006 došlo k poklesu počtu vojáků, na kterých jsou postaveny operační schopnosti.[202] Zůstaly tedy zachovány počáteční operační schopnosti ozbrojených sil České republiky, nebo nezůstaly? Na tyto otázky hledá ministerstvo odpovědi obtížně. Je proto příznačné, že Alexandr Vondra po nástupu do úřadu ministra obrany v roce 2010 rozhodl o zpracování *Bílé knihy o obraně České republiky*, jenž by mohla rozptýlit pochybnosti a dát armádě do roku 2018 reálnější zadání, než tomu bylo u stávajících strategických dokumentů. Mohlo by zejména dojít konečně k restrukturalizaci resortu, která nebude založena na kvantitativních inovacích v podobě zmenšování existujících struktur založených již před rokem 1990, ale přinese konečně kvalitativní změny.

[200] LENK Ladislav, ZEMAN Jan. Laxnost musí okamžitě skončit. [přepis projevu ministra obrany na velitelském shromáždění] *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 25–26, s. 2–5; ZEMAN Jan. Armáda ukončila první etapu reformy. *A-report*, 2007, roč. [neudán], č. 1, s. 6–7.

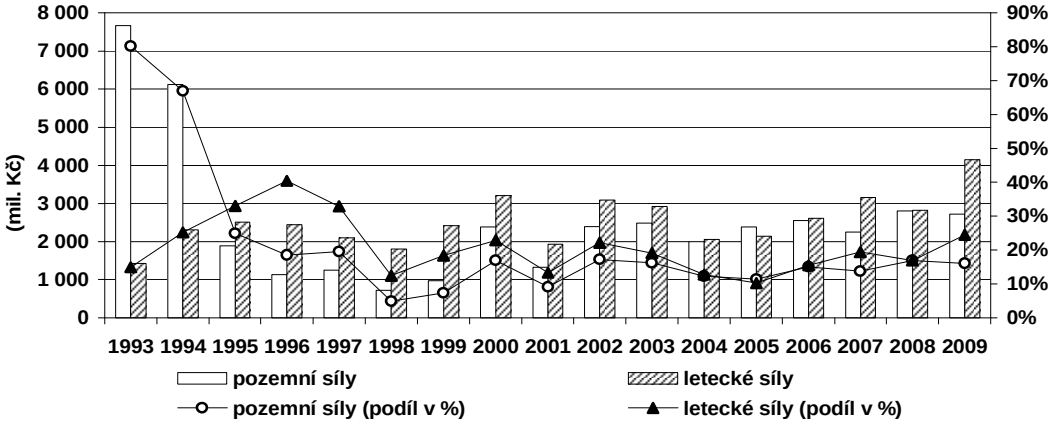
[201] Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky. *A-report*, 2008, roč. [neudán], zvláštní číslo.

[202] NSIAD-85-75 *Measures of Military Capability: A Discussion of Their Merits, Limitations, and Interrelationships* dostupné na <http://archive.gao.gov/d8t2/127344.pdf> citováno 1. 12. 2010.

Fixace organizačních struktur se neprojevuje pouze v tom, že AČR stále „očekává“ masovou mobilizaci a ponechává si krajská vojenská velitelství, která jen stěží mohou splnit stejný úkol jako celá síť okresních vojenských správ, neboť stát se postupně zbavil nemovitého majetku, kde by masu zmobilizovaných vojáků soustředil, ale také k zachování struktur umožňující rozvinování vojska na území a organizaci lineární operace. Za posledních 20 let se sbory plánované pro případnou (proti)útočnou operaci Varšavské smlouvy na území protivníka redukovaly na „okruhy“ odpovídající za vymezené teritorium, které se posléze změnily na velitelství sil a služeb a z divizí a pluků se staly brigády. Došlo až k 10násobné redukci počtů, ale prvek operačního velitelství koordinujícího lineární operaci zůstal zachován.

Filosofie velké armády ve výstavbě AČR přežila rok 2000. Paradoxem tohoto přístupu bylo postupné vytvoření dualismu mezi pozemním vojskem a letectvem. Ten se projevoval např. tím, že každé z těchto složek bylo v 90. letech 20. století umožněno realizovat svůj vývojový projekt, který se nakonec ukázal ekonomicky i operačně zbytečný. – Pro potřeby letectva byl vyvinut lehký bitevník L-159 Alca a nakoupen v počtu 72 kusů, z nichž do provozu bylo zařazeno pouze 24 z nich. Pro potřeby pozemních sil byl modernizován tank T-72, kde z původně plánovaných více než 300 kusů jich bylo vyrobeno, nakoupeno a do výzbroje zařazeno 33. Dualismus mezi pozemním vojskem a letectvem se po roce 2000 projevoval také ve filosofii alokace finančních prostředků. Ta je zřetelná v případě vývoje provozních výdajů na obě základní složky ozbrojených sil, jak to zachycuje obr. č. 31.

Obr. č. 31: Výdaje na provoz a údržbu pozemních a vzdušných sil České republiky a jejich podíl na celkových výdajích na provoz a údržbu v letech 1993 až 2009 (b.c.)



Pramen: Statistická ročenka ČR. 1994–2010. Praha: ČSÚ; vlastní výpočet.

Jak vyplývá z obr. č. 31, v rámci výkaznictví vojenských výdajů podle metodiky OSN se po roce 2003 vyrovnává podíl výdajů na pozemní a letecké síly. Těžko soudit, zda jde o výsledek snahy o rovnoměrné zatížení jednotlivých složek ozbrojených sil, nebo se jedná o zafixování proporcí vojenského rozpočtu – jakousi „kartelovou dohodu“ uvnitř ozbrojených sil samotných, jak tomu bylo ve Spojených státech před érou McNamary:[203]

„Ke všemu rozpočty na obranu v podstatě představovaly předem určené limity výdajů, který nebyly odvozovány na základě rozhodnutí o strategii, vojenských potřebách a zbraňových systémech. Počínaje Trumanovou administrativou a pokračuje administrativou prezidenta Eisenhowera vstupoval prezident do rozpočtového procesu relativně brzo tím, že poskytoval ministrovi obrany vodítko k tomu,

[203] ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How Much Is Enough? Shaping the Defense Program 1961–1969*. 2nd Ed. Santa Monica: RAND, 2005. ISBN 0-8330-3826-5. pp. 13–14.

jak veliký má být vojenský rozpočet, který on považoval za ekonomicky a politicky průchodný v dalším rozpočtovém roce. Problém ovšem bylo, že tato čísla byla jednoduše odvozována od celkových příjmů státního rozpočtu očekávaných vládou po odečtení fixních plateb (jako byly úroky na umoření národního dluhu a platby veteránům), odhadovaných nákladů domácích programů a výdajů na zahraniční rozvojovou pomoc. Co „zbylo", bylo dáno k dispozici vojákům. Strategické důsledky takového rozpočtového vodítka nebyly zřetelně a systematicky uváženy. Jakmile prezident rozhodl o tom, co je takový přijatelný vojenský rozpočet, ministr obrany stanovil a prosazoval fixní procentní rozdělení této částky mezi jednotlivé druhy ozbrojených sil. Ty byly povětšinou každý rok stanoveny na základě extrapolace z předešlých rozpočtů. Mezi roky 1954 a 1961 tato alokace zůstala pozoruhodně ustálena na asi 47 % přidělených letectvu, 29 % alokovaných námořnictvu a námořní pěchotě a 24 % ponechaných pozemnímu vojsku. Každá z těchto složek postupně tento fixní příděl alokovaly svým vlastním složkám v souladu se svými vnitřními institucionalizovanými zvyklostmi a podle vlastní interpretace směrnice o strategii a prioritách zřídkakdy vysvětlenými Národní bezpečnostní radou v jejím dokumentu Základní národní bezpečnostní politika."

V každém případě postup kritizovaný Enthovenem a Smithem byl v hodnoceném období prosazován sekcí obranné politiky a strategie Ministerstva obrany. *Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany na období 2009–2014* v příloze č. 5 určovala proporce počtů osob mezi šesti organizačními bloky tvořenými: Ministerstvem obrany, jeho přímo podřízenými prvky, Armádou České republiky, Vojenskou policií, Vojenským zpravodajstvím a Vojenskou kanceláří prezidenta republiky spojenou s Hradní stráží.[204] Proces střednědobého plánování spouštěný touto směrnicí,[205] který byl v odpovědnosti GŠ AČR, zafixoval tyto proporce pro potřeby rozpočtového procesu, jemuž střednědobé plánování předcházelo. Pravděpodobně takto formalizovaný proces „dělení rozpočtového koláče" již ve fázi plánování stál za pozdějšími aférami spojenými s využíváním rozpočtových prostředků. Ať už to byly černé fondy vytvářené na GŠ AČR a spojované dokonce se jménem jeho tehdejšího šéfa Pavla Štefky,[206] neúměrně vysoké provize dodavatelům vojenského materiálu spojované se jménem ministra obrany Martina Bartáka a jeho náměstka pro vyzbrojování[207] nebo činnost tzv. stavební mafie spojená s vrcholovými úředníky ministerstva a prosazující stavby, které nikdo nepotřeboval,[208] musely být podníceny „nadbytkem" finančních prostředků. Podle veřejného vyjádření jednoho z pracovníků MO odpovědného za sestavení rozpočtu kapitoly Ministerstva obrany však možnost vytváření takového nadbytku, slangově nazývaného vata, nebyla vůbec možná.[209] Ve skutečnosti v rámci českého vojenského rozpočtu skrytě probíhal jev označovaný jako porcování medvěda.[210] Na jeho konci nebylo zvýšení operačních schopností, jak se o to v podobném, ale daleko transparentnějším procesu snaží američtí zákonodárci v průběhu projednávání rozpočtové legislativy,[211] ale utopené náklady.

---

[204] Čj. 1088-1/2007/DP-3691, *Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany na období 2009–2014 s doplňujícími úkoly pro rok 2008*.

[205] Rozkaz ministra obrany č. 33 z 29. 10. 2004 *Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany*.

[206] GAZDÍK, Jan. Vojenské plýtvání: podvody důstojníků poprvé před soudem. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [7. 9. 2010], s. 1; GAZDÍK, Jan. Armáda dala dětem dárky za peníze z trestné činnosti. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [5. 10. 2010], s. 4.

[207] KROUPA, Janek. Náměstek: Takhle jsme fixlovali. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [3. 9. 2010], s. 1; (mvo) Armáda má předražená i letadla. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [27. 9. 2010], s. 3; KROUPA, Janek. Bývalý velvyslanec USA: Náměstek Barták chtěl peníze. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [21. 11. 2010], s. 1; SYROVÁTKA, Tomáš. Jen co Barták přišel na obranu, zbrojař Smrž vydělal miliardu. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [16. 11. 2010], s. 2.

[208] GAZDÍK, Jan. Ministerstvo obrany bylo hnízdem mafie. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 19, č. [15. 8. 2008], s. 1; GAZDÍK, Jan. Mafie na obraně měla své lidi i v rozvědce. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 19, č. [15. 8. 2008], s. 2.

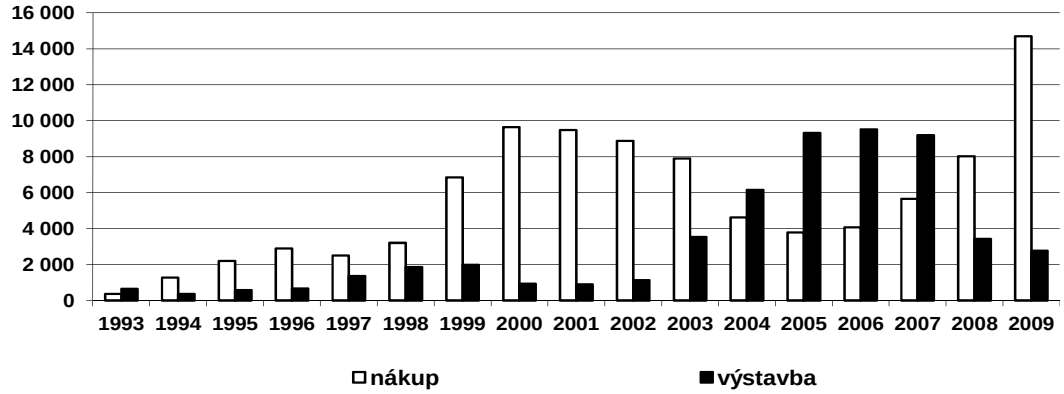
[209] DUŠEK Jiří, V plánování a rozpočtování v rezortu MO se nedá improvizovat! *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 2, s. 53–58; DUŠEK Jiří. Finanční management (Realita bez podsouvání). *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 2, s. 67–73.

[210] PERNICA, B. *Vojenská politika, vojenské výdaje a porcování medvěda – případ České republiky* In The XIVth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [CD-ROM + sborník abstraktů s. 79]. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1513-7. [14. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 3. až 4. 4. 2009].

[211] JONES, L.R., McCAFFERY, J.L. *Budgeting*, *Financial* Management, *and Acquisition Reform* in *the* U.S. *DoD*. 1st ed. Charlotte [Nord Carolina]: Information Age Publishing, Inc., 2008, ISBN 978-1-59311-870-9, pp. 240–249.

Těžko se dělají reformy v systému, který se svou podstatou nemění, a ještě hůře se prosazuje racionalita hospodaření s veřejnými prostředky v situaci, kdy jich každý rok přibývá. V tomto světle prostě nemohlo nedojít k tomu, aby se po určité době neobjevila podezření ze zneužívání těchto prostředků, nebo aby se dokonce neobjevily náznaky jejich zneužití. Protože jsou tyto případy spojeny s veřejnými zakázkami, není bez zajímavosti se zamyslet, jak se mohl v systému objevit nadbytek prostředků na veřejné zakázky. Jeho existenci lze přisuzovat rezervnímu fondu. Pro lepší pochopení příčiny tohoto vývoje je třeba analyzovat i obr. č. 32.

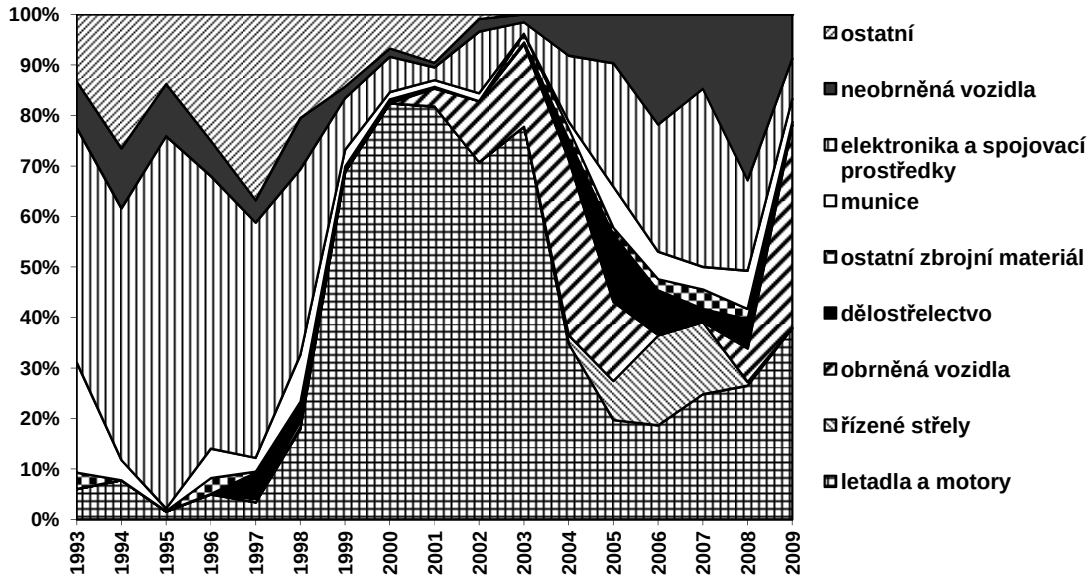
Obr. č. 32: Vojenské výdaje ČR na nákup a výstavbu v letech 1993 až 2009 (mil. Kč – s.c. roku 2005)



Pramen: Statistická ročenka ČR. 1994–2010. Praha: ČSÚ*; vlastní výpočet.*

Na obr. č. 32 je na datech ze statistiky OSN o vojenských výdajích zachycen vývoj výdajů na nákup služeb a movitých věcí (nákup) a na výstavbu a modernizaci nemovité infrastruktury (výstavba). Z tohoto obrázku vyplývá, že po roce 1998 se zdvoj- až ztrojnásobily výdaje na nákup. Jak lze dovodit z obr. č. 33, jednalo se o důsledek pořízení 72 bitevníků L-159. Vznikla tehdy investiční zácpa, která mohla pokračovat i v dalších letech. Měnila se však struktura investic. Nejpřekvapivěji vzrostly výdaje na výstavbu. Jak to bylo prezentováno v tab. č. 27, Česká republika vykazovala v roce 2007 takřka 10 % vojenských výdajů určených na nemovitou infrastrukturu!

Obr. č. 33: Komoditní struktura vojenských nákupů v letech 1993 až 2009



Pramen: Statistická ročenka ČR. 1994–2010. Praha: ČSÚ.

Paradoxem tohoto zjištění je fakt, že Ministerstvo obrany se již dlouhodobě potýkalo s nadbytkem svých nemovitostí, které zůstaly po éře masové armády.

Tab. č. 33: Účetní hodnota pozemků a staveb ve vlastnictví Ministerstva obrany v letech 2001 až 2009 (v mld. Kč)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
pozemky	24,0	23,1	20,8	20,5	20,3	14,9	9,0	8,5	8,2
stavby	70,6	70,6	68,8	64,0	60,4	58,8	58,6	57,2	56,1

Pramen: MF ČR/ARIS.

Sice se skoro za 10 let od rozhodnutí vlády připravit projekt profesionálních ozbrojených sil podařilo snížit účetní hodnotu pozemků a staveb jejich vyřazením z účetnictví a bezplatným převodem na obce a kraje nebo odprodejem, jak to vyplývá z tab. č. 33, nadbytek nemovitostí se však stal předmětem kritiky ještě v roce 2010. Jak uvedl ministr obrany A. Vondra na velitelském shromáždění dne 18. 11. 2010:

„Ministerstvo obrany spravuje 17 tisíc nemovitých objektů a 25 tisíc pozemků na zhruba 24 tisíc vojáků z povolání. Ve skladech máme výstroj za 4,5 miliardy korun, o kterou není zájem, a zároveň vojáci nedostávají výstroj, kterou potřebují. V muničních skladech je mnoho munice určené pro zastaralé a již nepoužívané zbraně. Mým úkolem je urychlení odprodeje majetku tak, abychom uvolnili vázané zdroje a použili je pro podporu činnosti armády …. Stále se nedaří uvést v život systém obranného plánování. Armáda má příliš velký majetek, na jehož údržbu spotřebovává zbytečně mnoho peněz, které bychom všichni mohli využít lépe. Akviziční proces je neprůhledný a komplikovaný, jsou problémy s investiční disciplínou. A civilní část ministerstva se stále v mnoha případech chová, jako by tu armáda byla kvůli ní a nikoli naopak."

Neprůhlednost akviziční politiky je možno si také uvědomit i na komoditní struktuře vojenských nákupů. Jak bylo možno vyčíst z obr. č. 33, po vlně nákupů informačních systémů (elektronika a spojovací prostředky) v první polovině 90. let 20. století, byl investiční rozpočet „ucpán" projektem pořízení lehkého bitevníku L-159 Alca, aby se pak uvolněný prostor v investičním rozpočtu zaplnil nákupem dopravních letounů, dokončením

modernizace tanku T-72 a akvizicí středních terénních vozidel a flotily osobních automobilů (neobrněná vozidla). Všechny tyto projekty byly vystaveny kritice ze strany sdělovacích prostředků. Po pěti letech byla obměněna část techniky pocházející z dob ČSLA, otázkou je cena, kterou museli daňový poplatníci zaplatit. Armáda je částečně moderní, zátěž „starých akvizičních postupů“ si však za sebou táhne z 90. let, kdy Ministerstvo obrany bylo pod kontrolou KDU-ČSL. Na ni již tradičně směřuje kritika neprůhlednosti akvizičních procesů. Armáda je v roce 2010 profesionální, platí to však z pohledu kvalit jejího personálu?

Závěr

Ozbrojené síly České republiky úspěšně ukončily první fázi projektu jejich profesionalizace. Tím bylo zastavení výkonu povinné vojenské služby k 31. 12. 2004. Od 1. 1. 2005 jde o čistě zaměstnaneckou organizaci odkázanou ve svém doplňování na trh práce. Šlo o tu nejjednodušší operaci, nevyžadující žádné kvalitativní změny. V letech 2005 až 2009 mělo dojít k základním kvalitativním změnám, které jsou zarámovány heslem 4M: malá, mladá, moderní a mobilní armáda. Na konci roku 2010 je jasné, že armáda není mladší, neboť vzrostl věkový průměr u klíčového hodnostního sboru rotmistrů/poddůstojníků. Armáda je také menší, než se předpokládalo pro dosažení tzv. počáteční schopností k 31. 12. 2006. Na vině je ztráta konkurenceschopnosti armády na trhu práce, ke které došlo na prahu období demografického stárnutí české populace, a rozpočtové restrikce přijaté pod tlakem světové finanční krize.

Z mnoha dílčích projektů vytvářejících komplexní veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil České republiky se podařilo armádu částečně modernizovat. K tomu došlo ve stínu podezření z klientelismu a korupce, s kterými byly spojeny velké modernizační projekty. V každém případě je česká armáda mobilní, a to hlavně zásluhou obměny dopravního letectva. Při mnoha výzbrojních projektech však byla promarněna příležitost pořídit si celý zbraňový systém. To byl např. případ dělostřeleckého radiolokátoru Arthur. Promarněno bylo rovněž období, kdy byl dostatek finančních prostředků vyžadovaných na modernizaci výzbroje a výstroje. Až pětina rozpočtu MO byla umrtvena v rezervním fondu. Tím vznikl dojem, že tyto prostředky nejsou „zas tak potřeba“ pro zajištění vnější bezpečnosti České republiky a armáda začala ztrácet svou důvěru u Ministerstva financí vystupujícího v roli tzv. rozpočtového principála. Důsledkem neschopnosti MO obhájit si potřebnost financování projektů a organizačních struktur bylo zkrácení vojenského rozpočtu na cca 43 mld. Kč pro roky 2011 a 2012 provedené vládou rozpočtové odpovědnosti.

Perioda následující po roce 2010 je obdobím, kdy pod tlakem rozpočtového omezení bude muset být dokončena restrukturalizace resortu Ministerstva obrany v podobě snížení počtů stupňů řízení ze tří na dva a zmenšení obslužného bloku. To však již v roce 2002 požadovala první *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*. Tyto změny však budou daleko bolestivější, než by byly v první polovině prvního desetiletí 21. století. Budou probíhat pod tlakem úspor a v situaci opadajícího zájmu o armádu a zostřující se konkurence o čerstvé absolventy škol. Jejich počet bude v následujících 10 letech klesat, z armády však budou odcházet vojáci, kteří před 20 lety vstupovali do služebního poměru vojáka z povolání v době vzedmutí populační vlny tzv. Husákových dětí.

To vše může prohloubit izolaci armády, k níž došlo po zastavení odvodů a povolávání občanů do povinné vojenské služby. Před ní varoval prezident republiky ve svém projevu na velitelském shromáždění již v roce 2006.[212] Z hlediska budování české demokracie jde o velmi vážný jev indikovaný výzkumem elit.[213] Podle tohoto výzkumu se tzv. bezpečnostní elity pohybují na okraji české společnosti. Stojí na okraji jejího zájmu a ze svého pohledu se o českou společnost nezajímají stejně, jako se nezajímají o ně společenské elity. Při dalším prohloubení izolace se mohou profesionální ozbrojené síly stát pro českou společnost skutečným problémem. To by ohrozilo proces profesionalizace ozbrojených sil, neboť by mohlo dojít k dalšímu propadu zájmu o službu v armádě a zpomalil by se personální pohyb uvnitř ozbrojených sil. Ten obecně omezuje vznik různých „bratrstev“ a umožňuje udržet požadovanou personální a sociální strukturu armády. Pravděpodobně by tak hrozil návrat do stavu podobného době normalizace, kdy se armáda potýkala s nezájmem o vojenskou službu.

[212] ZEMAN Jan. Armáda ukončila první etapu reformy. *A-report*, 2007, roč. [neudán], č. 1, s. 6–7.

[213] FRIČ, P. NEKOLA, M. *Bezpečnostní elity na vedlejší koleji: kontakty, důvěra, vliv a závislost* [vystoupení na konferenci k 80. nedožitým narozeninám M. Purkrábka dne 25. 11. 2010, Praha: Fakulta sociálních věd CESES].

Skutečným problémem profesionalizace ozbrojených sil v České republice tak nejsou peníze, ale „mechanistické“ pojímání celého projektu a podcenění jeho sociální dimenze. Podpora procesu zvyšování profesionality české armády ze strany vědců působících v sociálních a humanitních vědách a naukách je nedostatečná. V roce 2008 působilo ve výzkumné a vývojové základně resortu Ministerstva obrany jen 73 výzkumných pracovníků, kdežto v oblasti technických věd to bylo 1024![214] Tento poměr ukazuje, že po 20 letech od konce studené války je resort stále orientován směrem ke kvalitativnímu zbrojení, přestože charakter i úkoly armády se za posledních 20 let radikálně proměnily.[215] Případné pokračování v tomto omylu by znamenalo prohrát boj o dosažení kvalitativních cílů veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky. Znakem profesionální organizace nejsou její „hračky“ ukazované návštěvám, ale profesionalita jejího lidského kapitálu, jejich zaměstnanců.

[214] PERNICA Bohuslav. Reforma a profesionalizace ozbrojených sil v České republice v pohledu projektového managementu. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 4, s. 71–80.

[215] ZŮNA, J. *Vliv změn v bezpečnostním prostředí na budoucí použití jednotek AČR v mírových operacích*. [doktorská disertační práce] 1.vyd., Brno: Univerzita obrany, 2010.

Seznam použitých pramenů

Monografie, sborníky a kapitoly knih

70 let vojenského školství v Moravské Třebové. 1.vyd. Praha: MO ČR, 2005. ISBN 80-7278-255-X.

Armáda a národ. 1.vyd. Praha: Národní rada československá, 1938.

BAKKEN, E., B. et al. RTO-TR-069 AC/323(SAS-025)TP/*41 Handbook on Long Term Defence Planning.* 1st ed. RTO/NATO: Neuilly-sur-Seine Cedex, 2003. ISBN 92-837-1098-3.

BEIWINKEL, K. *Wehrgerechtigkeit als finanzpolitisches Verteilungsproblem*. 1.Aufl. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang, 1986. ISBN 3-8204-8965-7.

Bílá kniha o obraně České republiky. 1. Vyd. Praha: MO ČR, 1995.

BINKIN, M. *Military Technology and Defense Manpower*. 1st ed. The Brookings Institution, 1986. ISBN 0-8157-0977-3.

BINKIN, M., KAUFMANN, W., W. U.S. *Army Guard and Reserve: Rhetoric, Realities, Risks.* 1st Ed. The Brookings Institution, 1989. ISBN 0-8157-0379-X.

BROAD, R. *Conscription in Britain 1939–1964. The militarization of a generation.* 1st. ed. Abington: Routledge, 2006. ISBN 0-714-65701-8.

BUCHBENDER, O. et al. *Wörterbuch zur Sicherheitspolitik. Mit Stichworten zur Bundeswehr*. 4. Aufl. Bonn: Mittler & Sohn, 2002. ISBN 3-8132-0544-4.

COOPER, V., L., R. *Military Manpower and All-Volunter Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 1977.

ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990–2001) fakticky a ciferně.* 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002.

Die Bundeswehr – sicher ins 21. Jahrhundert Eckpfeiler für eine Erneuerung von Grund auf. 1. Aufl. Berlin: BMVg, 2000.

DONVITO, P., A. *The Essentials of a Planning-Programming-Budgeting System.* 1st ed. Santa Monica: RAND, 1969.

DOTSON, A., G. *Fixing the Reserve Officer Training Corps` Recruiting Problems*. 1st ed. Fort Leavenworth: Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, 2003.

DUINDAM, S. *Military Conscription. An Economic Analysis of the Labour Component in the Armed Forces.* 1st ed. Heidelberg: Physica-Verlag, 1999. ISBN3-7908-1203-X.

ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How Much Is Enough? Shaping the Defense Program, 1961–1969*. reprint 1st ed. Santa Monica: RAND, 2005. ISBN 0-8330-3826-5.

FAIRCHILD, B., GROSSMAN, J. *The War Department: The Army and Industrial Manpower.* reprint 1st ed. New York : University Press of the Pacific, 2002. ISBN 1-4102-0140-6.

FREVERT, U. *Die kasernierte Nation. – Militärdienst und Zivilgesellschaft in Deutschland.* 1. Aflg. München: C.H.Beck, 2001. ISBN 3-406-47979-0.

FRIČ, P., MACHONIN, P, NEKOLA, M a TUČEK, M. *Elity v české postsocialistické transformaci (1989–2007)*. [studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky] 1.vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2011. ISBN 978-80-86729-69-5.

FRIEDMAN, M. *„Why Not a Volunteer Army?“* pp. 200–207 in The Draft: A Handbook of Facts and Alternatives. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

FUČÍK J. *Generál Podhajský*. 1.vyd. Praha: Paseka, 2009. ISBN 978-80-7185-962-8. s. 171–181.

FUČÍK, J. *Stín jaderné války nad Evropou. Ke strategii vojenských bloků, operačním plánům a úloze Československé lidové armády na středoevropském válčišti v letech 1945–1968*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2010. ISBN 978-80-2042199-9.

GATES, TS. jr. *The Report of the President's Commission on an All-Volunteer Armed Force.* Washington, D.C.: Washington, D.C., 1970.

Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr. Bericht der Kommission an die Bundesregierung. 1. Aufl. Berlin/Bonn: Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr", 2000.

GRIFFITH, R., K. Jr. *The U.S. Army´s Transition to the All-Volunteer Force, 1968–1974*. 1st ed. Washington, D.C.: Centre of Military History United States Army, 1997.

HARRELL, M., C., BECKETT, M., K., CHIEN, Ch., S. et SOLLINGER, J., M. *The Status of Gender Integration in the Military: Analysis of Selected Occupations.* 1st ed. Santa Monica: RAND, 2002. ISBN 0-8330-3093-0.

HRABĚ, J. *Armády NATO v období americké strategie „přímé konfrontace".* 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1987.

HRABĚ, J. *Armády soudobého imperialismu*. 1.vyd. Praha: Naše vojsko, 1977.

JONES, L., R., McCAFFERY, J., L. *Budgeting, Financial Management, and Acqusition Reform in the U.S. Department of Defense*. 1st ed. North Carolina: Information Age Publishing, 2008. ISBN 1-59311-870-9.

KALOUSEK, M. *Vládní vojsko 1939–1945. Vlastenci či zrádci?* 1. vyd. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-063-2. s. 12–18.

KREJČÍ, O. *Český národní zájem a geopolitika.* 1.vyd. Praha: SIMBA, 1993. ISBN 80-901506-2-4.

KŘÍŽ, Z. *Civilní řízení a demokratická kontrola armády v České republice. Peripetie transformace vojensko-civilních vztahů po roce 1989*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3590-0.

MAGENHEIMER, H. *Zur Frage der allgemeinen Wehrpflicht*. [Schriftreihe der LVAk 3/99] 1. Aufl. Wien: Landesverteidigungsakademie, 1999. ISBN 3-901328-38-6.

MARSHALL, B. *In Pursuit of Equity? Who Serves When Not All Serve?* Report of the National Advisory Commission on Selective Service, Washington, D.C. : National Advisory Commission, 1967.

Ministerstvo obrany ČR: Ročenka 2000. 1.vyd. Praha: MO ČR, 2001. ISBN 80-7278-116-2.

MOORE, AB. *Conscription and Conflict in the Confederacy.* 1st ed. [1st published 1924] South Carolina : University of South Carolina Press, 1996. ISBN 1-57003-152-5.

MUSGRAVE, R., A., MUSGRAVEOVÁ, P., B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management press, 1994. ISBN 80-85603-76-4.

NATO Handbook. 1st ed. Brussels: NATO Public Diplomacy Division, 2006. ISBN 92-845-0178-4.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publihing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

NIELSEN, S., C., U.S. *Army Training and Doctrine Command, 1973–1982: A Case Study in Successful Peacetime Military Reform*. 1st ed. Fort Leavenworth: Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, 2003.

OESTMANN, R. *Multinationale Befehlsausgabe. English for Military Leaders*. 6. Aufl. Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag: 2006. ISBN 978-3-8029-6458-9.

OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a projektů.* 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001. ISBN 80-85963-96-5.

OCHRANA, F. *Systém plánování, programování a rozpočtování v podmínkách rezortu ministerstva obrany*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 1993.

PEARCE, D., W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-42-2.

PERNICA, B. *Finanční zdroje vyčleněné na obranu ČR aneb McNamarovská otázka: How much is enough?* in ZETOCHA, K. aj. Obranné zdroje České republiky. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, ÚSS, 2007. ISBN 978-80-7231-306-8.

PERNICA, B. *Profesionalizace Armády České republiky a problém hospodárnosti* [doktorská disertační práce]. 1. vyd. Vyškov: Vysoká vojenská škola pozemního vojska, 2003.

PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: Trendy, teorie a zkušenosti.* 1. vyd. Praha: AVIS, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6.

POAST, P. *The economics of war*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006. ISBN 0-07-313399-X.

PORCH, D. *Imperiální války. Od sedmileté války k první světové válce.* In TOWNSHEND, Ch. [editor] Historie moderní války. 1.vyd. Praha: Mladá fronta, 2007. ISBN 80-204-1540-0, s. 106–128.

POTŮČEK, M. et al. *Strategic Governance and the Czech Republic*. 1st ed. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1681-0.

PROCHÁZKA, Z. aj. *Vojenské dějiny Československa III. díl (1918–1939)*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1987.

QUADE, S., E., BOUCHER, W., I., *System Analyses and Policy Planning: Application in Defense*. 1st ed. New York: American Elsevier Publishing Company, 1968; QUADE, S., E. *Analysis for Public Decisions*. 3rd ed. New York: Elsevier Science Publishing Company, 1989. ISBN 0-444-01471-3.

ROBEJŠEK, P. *Obrana bez armády …* 1.vyd. Praha: Institut strategických studií, 1992. ISBN 80-7030-175-9

ROSTKER, B. *I Want You! – The evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8.

SANDLER, T., MURDOCH, J., C. On Sharing NATO Defence Burdens in the 1990s and Beyond. in MILES, D., MYLES, G. et PRESTON, I. *The Economics of Public Spending*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2003. ISBN 0-19-926033-8.

Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost. 2. vyd. Praha : AV ČR, 1994 [dotisk 2001]. ISBN 80-200-0493-9.

STIGLITZ, J., E. *Ekonomie veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-454-1.

TŮMA, M. JANOŠEC, J. a PROCHÁZKA, M. *Obranná politika Československé a České republiky (1989–2009)*. 1.vyd. Praha: PIC MO, 2009. ISBN 978-80-7278-522-3.

VESELÝ, A., NEKOLA, M. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-86429-75-5.

VLČEK, B. *Problematika činnosti vojenských správních úřadů při mobilizaci ozbrojených sil ČR* [doktorská disertační práce] 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2008.

Vojenskopolitický zápisník 1987. 1.vyd., Praha: Naše vojsko, 1986.

VYLÍTOVÁ, M., HOLUB, M. aj. *Speciální systémy důchodového pojištění (zabezpečení, zaopatření)*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002.

WERKNER, Ines-J. *Wehrpflicht oder Freiwilligenarmee. Wehrstrukturentscheidungen im europäischen Vergleich.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2006. ISBN 3-631-54696-3.

WILSON, G., I., VANDERGRIFF, D. *Leading the Human Dimension Out of a Legacy of Failure.* In WHEELER, W., T. [editor] America`s Defence Metldown. Pentagon Reform for President Obama and the New Congress. 1st ed. Washington, D.C.: Center for Defense Information, 2008. ISBN 1-932019-33-2.

WIMMER, M. *Jak rozvíjet technickou tvořivost*. 1.vyd. Praha: Práce, 1990, s. 119; *Ekonomická encyklopedie A-O.* 2. přepracované vyd. Praha: Svoboda, 1984.

ZETOCHA, K. *Profesionální armády v 21. Století: postmoderní společnost a služba.* In ZETOCHA, K. [editor] Obranné zdroje České republiky 2007. 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 80-7231-306-8, s. 21–39.

ZŮNA, J*. Vliv změn v bezpečnostním prostředí na budoucí použití jednotek AČR v mírových operacích.* [doktorská disertační práce] 1. vyd., Brno: Univerzita obrany, 2010.

Statistické publikace a analytické zprávy

ČECH, V., KLABAN, V. *Výzkum a vývoj modelu hodnocení efektivnosti zbraní a výzbroje* [závěrečná zpráva z projektu GA ČR č. 101/01/0377], 1. vyd. Brno: Akademie, o.p.s., 2002.

Čj.: 1081/2006-2440 *Trh práce 1993 až 2005*. 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2006. kód publikace 3103-06.

Čj.: 1208/2006-2440 *Analýza trhu práce 1993 až 2005*. 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2006. kód publikace 3111-06.

Čj.: 1620/2003 *Projekce obyvatelstva ČR do roku 2050*. 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2003. kód publikace 4020-03.

Čj.: 819/2004 *Populační prognóza ČR do r. 2050.* 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2004. kód publikace 4025-04.

Inovace v ČR v roce 2005. 1.vyd. Praha: ČSÚ, 2006. Kód publikace 9605-06.

National and Regional Trends in the Labour Force in the European Union 1985–2050. 1st ed. Luxemburg: Office for official publications of the European communities, 2003. ISBN 92-894-5350-8.

Statistická ročenka ČR. 1994–2010. Praha: ČSÚ.

Výkazy a rozbory zaměstnanosti v České republice. 1993–2010. Praha: MPSV. [www.mpsv.cz]

Výsledky informačního systému o průměrném výdělku. 1998–2010. Praha: MPSV. [www.mpsv.cz]

Odborné články a příspěvky do sborníků

ANGRIST Joshua D., KRUEGER Alan B. Why Do World War II Veterans Earn More than Nonveterans? *Journal of Labor Economics.* 1994, Vol. 10, No. 1, pp. 74–97.

BÍLEK Jiří. Občanští zaměstnanci vojenské správy a jejich odborové organizace v letech 1918–2000. *Historie a vojenství*. 2000, roč. 49, č. 3, s. 617–645.

ČECH, V. *Finanční náročnost profesionální armády*. In. Sborník příspěvků 5. mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů v ozbrojených silách a státní správě – řízení služebních kariér [CD-ROM], Praha: Karolina, 2001.

ČECH, V. *Může si Česká republika dovolit vysokou vojenskou školu?* In. Kariérní vzdělávání. [CD-ROM] Praha: Carolina, 2004. [7. mezinárodní konference O informatické podpoře personálních procesů. Praha: MO ČR 29. 9. až 2. 10. 2003].

DUIC Mario. Personalökonomie in den Miliz-Streitkräften Schwedens und der Schweiz. *Truppendienst*. 1980, Jg. 19, Nr. 4, S. 321–325.

DUŠEK Jiří, V plánování a rozpočtování v rezortu MO se nedá improvizovat! *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 2, s. 53–58.

DUŠEK Jiří. Finanční management (Realita bez podsouvání). *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 2, s. 67–73.

F.M. Die Wehrsteuer im deutschen Reich. *Jahrbücher für National ökonomie und Statistik*. 1881, Bd. 36, Nr. 3, S. 299–310.

FERSCH Hans. Die Wehrsteuer. (eine vergleichende Studie). *Finanzarchiv.* 1911, Jg. 28, Bd. 1, S. 167–210.

GALATÍK Vlastimil, KUBEŠA, Milan. K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 2, s. 82–87.

HALTINER, K., W. *Westeuropas Massenheere am Ende?* In. HALTINER, K., W, KÜHNER, A. Wehrpflicht und Miliz – Ende einer Epoche? 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 1999.

KLÍMA, Ladislav. Klasifikace výdajů na obranu v mezinárodním systému strategického plánování obrany. *Vojenské rozhledy*. 1994. roč. 2, č. 4. s. 37–50.

LÁNÍK Jaroslav. Financování čs. armády v letech první pětiletky. *Historie a vojenství*. 2003, roč. 52, č. 3–4, s. 744–770.

LÁNÍK Jaroslav. Vývoj čs. zbrojního průmyslu v druhé polovině 50. let minulého století – I. část – Hledání východisek: prosinec 1954 – srpen 1956. *Historie a vojenství*, 2009, roč. 58, č. 2, s. 85–100.

LÁNÍK Jaroslav. Vývoj čs. zbrojního průmyslu v druhé polovině 50. let minulého století – II. část – Plnění úkolů druhé pětiletky září 1956 – prosinec 1960. *Historie a vojenství*, 2009, roč. 58, č. 3, s. 88–101.

LEWIS, M., R. Army Transformation and the Junior Officer Exodus. *Armed Forces & Soci*ety. Vol. 31, No. 1, Fall 2004.

O'BRIEN Kevin, SARVAŠ Štefan. Soukromé armády – nový element na mezinárodní scéně. *Mezinárodní vztahy*. 1999, roč. 23, č. 4, s. 19–25.

Ozbrojené sily Slovenskej republiky – Model 2010. Bratislava: MO SR, 2002.

PERNICA Bohuslav, BALVÍN Pavel. Realizace české obranné/vojenské politiky: malá stabilita vládnutí a nevhodný manažerský koncept. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 1, s. 101–113.

PERNICA Bohuslav, ZŮNA Jaromír. Dnes už jiná armáda: změny v systému přípravy nižších důstojníků. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 3, s. 43–48.

PERNICA Bohuslav. Česká republika a model zaměstnaneckých a dobrovolnických profesionálních ozbrojených sil. *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 4, s. 143–146.

PERNICA Bohuslav. České dilema: Nutnost integrace národního bezpečnostního systému na základě transformace operačních schopností profesionálních národních bezpečnostních institucí. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 50–60.

PERNICA Bohuslav. České profesionální ozbrojené síly – krátké ohlédnutí do minulosti. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 1, s. 94–96.

PERNICA Bohuslav. Ekonomické aspekty proporcionality vojenského a civilního personálu (několik poznámek). *Vojenské rozhledy*. 2000, č. 3, roč. 9, s. 86–93.

PERNICA Bohuslav. Pojem bezpečnostní struktury a možnosti jeho využití pro potřeby bezpečnostní vědy. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 4, s. 26–29.

PERNICA Bohuslav. Pokladní plnění výdajové části státního rozpočtu, kapitola Ministerstvo obrany, v letech 2004 až 2007. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 3, s. 49–53.

PERNICA Bohuslav. Problém spravedlnosti na příkladu zajišťování bydlení v profesionálních ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 2, s. 61–65.

PERNICA Bohuslav. Profesionální bezpečnostní instituce a problém rizika demografického vývoje – příklad ozbrojených sil České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 2, s. 119–125.

PERNICA Bohuslav. Reforma a profesionalizace ozbrojených sil České republiky v pohledu projektového managementu. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 4, s. 71–80.

PERNICA Bohuslav. Situace českého vojenského vysokého školství po opouštění modelu zaměstnaneckých ozbrojených sil. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 3, s. 105–107.

PERNICA Bohuslav. Sociální inženýrství v ozbrojených silách ČR za hranou rizika – výsledek 15 let pokusů o vytvoření a zavedení kariérního řádu. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 1, s. 76–80.

PERNICA Bohuslav. Strategie investování do vybavení ozbrojených sil na příkladu USA a ČR. *Obrana a strategie*, 2006, roč. 6, č. 2, s. 56–59.

PERNICA Bohuslav. Struktura vojenských hodností v letech 1989–2009: Příliš mnoho důstojníků? (20 let transformace hodnostní struktury). *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 114–123.

PERNICA Bohuslav. Teorie lidského kapitálu a problém automatické optimalizace personálních nákladů v ozbrojených silách. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 1, s. 45–50.

PERNICA, B. *Branná povinnost jako daň v úkonech a otázka její spravedlnosti.* In The XIth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [sborník abstraktů s. 32 + CD-ROM]. 1. vyd. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-1032-4. [11. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 7. až 8. 4. 2006].

PERNICA, B. *Od procesní kontroly veřejných výdajových programu ke kontrole jejich výsledku: případ českého letectva.* In Vojenství XXI. století. 1. vyd. Brno: Vojenská akademie, 2002. s. 290–301. ISBN 80-85960-35-4. [Mezinárodní konference Vojenství 21. století. Brno, 17. 10. 2001. Vojenská akademie Brno].

PERNICA, B. *Plánování a investiční výdajové programy v odvětví obrany České republiky – spirála dějin nebo bludný kruh?* In The XIIIth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [CD-ROM + sborník abstraktů s. 33]. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1378-2. [13. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 11. až 12. 4. 2008].

PERNICA, B. *Poznámky k efektivnosti vojenského školství*. In Česká ekonomika na přelomu tisíciletí (část druhá). 1. vyd. Brno: MU v Brně, 2001. s. 90–97. ISBN 80-210-2537-9. [Mezinárodní konference Česká ekonomika na přelomu tisíciletí 15. až 16. 2. 2001 ESF MU v Brně].

PERNICA, B. *Problém spravedlnosti a hospodárnosti služby vojáků základní služby v ozbrojených silách ČR a občanů ve výkonu civilní služby*. In Bezpečnost ČR a potřeba ústavních změn. Praha: Univerzita Karlova PF, 2004. ISBN 80-85889-57-9, s. 117–124. [Mezinárodní konference Bezpečnost ČR a potřeba ústavních změn. Praha, PF UK v Praze 18. až 19. 9. 2003].

PERNICA, B. *Příspěvek k metodice posuzování možností využití vnějších zdrojů v ozbrojených silách ČR.* In Využití vnějších zdrojů v podmínkách AČR (odborný seminář). 1. vyd. Brno: ÚSS Univerzity obrany, 2006. ISBN 80-7231143-3. s. 26–41. [odborný seminář Využití vnějších zdrojů v podmínkách AČR, Brno, Univerzita obrany 7. 12. 2005].

PERNICA, B. *Vojenská politika, vojenské výdaje a porcování medvěda – případ České republiky* In The XIVth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [CD-ROM + sborník abstraktů s. 79]. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1513-7. [14. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE 3. až 4. 4. 2009].

PERNICA, B. *Vzdělanostní struktura vojenských profesionálů v letech 1993 až 2008: úspěch, jak však dál?* In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. s. 199–204. ISBN 978-80-904625-0-2. [konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

RAŠEK Antonín. K nedožitým osmdesátým narozeninám Miroslava Purkrábka. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 4, s. 197–201.

SOMMER, T. *Auswahlwehrpflicht und Wehrgerechtigkeit.* In PRÜFERT, A. Hat die allgemeine Wehrpflicht in Deutschland eine Zukunft? 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, 2003. ISBN 3-8329-0311-9. S. 59–67.

SORENSEN, H. *Indikace.* In Vojenský profesionál a problémy profesionalizace armád. Praha: správa sociálního řízení FMO,1991. s.79–85.

SOUMAR Libor, OBERMAN Čestmír. Dlouhodobé monitorování aktuálního tělesného stavu populace s důrazem na příslušníky Armády České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, s. 174–189.

VLČEK Bohuslav. Aktivní záloha ozbrojených sil České republiky. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 4, s. 65–73.

VLČEK Bohuslav. Lidské zdroje použitelné pro zabezpečení požadavků souvisejících s řešením krizových stavů a obranou státu. *Vojenské rozhledy*, 2007, roč. 16, č. 2, s. 186–200.

VLČEK Bohuslav. Možnosti doplňování ozbrojených sil České republiky vojáky v záloze za stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. *Vojenské rozhledy*. 2007, roč. 16, č. 1, s. 169–174.

ZÁSTĚRA Josef. *Determinanty početních stavů a bariéry doplňování ozbrojených sil*. [prezentace] konference Cílená regulace početních stavů ozbrojených sil. Praha: MO ČR, 5.–6. dubna 2000.

ZŮNA Jaromír, PERNICA Bohuslav. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 3, s. 72–83.

ZŮNA, J. *Profesní příprava v datech* [prezentace] In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. [CD-ROM z konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

ZŮNA, J. *Příprava personálu v resortu MO ČR: na prahu systémových změn* In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. s. 26–35 [konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

Publicistické články

(mvo) Armáda má předražená i letadla. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [27. 9. 2010], s. 3.

GAZDÍK, Jan. „Mlaskání“ generála Štefky. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [30. 1. 2008] s. 4.

GAZDÍK, Jan. Armáda dala dětem dárky za peníze z trestné činnosti. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [5. 10. 2010], s. 4.

GAZDÍK, Jan. Bývalý šéf generálního štábu Štefka musel vrátit desetitisíce. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [13. 3. 2008], s. 1.

GAZDÍK, Jan. Generální štáb měl obrovský černý fond. *Mladá fronta Dnes*, 2008 roč. 19, č. [17. 1. 2008], s. 1.

GAZDÍK, Jan. Mafie na obraně měla své lidi i v rozvědce. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 19, č. [15. 8. 2008], s. 2.

GAZDÍK, Jan. Ministerstvo obrany bylo hnízdem mafie. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 19, č. [15. 8. 2008], s. 1.

GAZDÍK, Jan. Vojenské plýtvání: podvody důstojníků poprvé před soudem. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [7. 9. 2010], s. 1.

GAZDÍK, Jan. Život českého generála – zlatá brož a večírky. *Mladá fronta Dnes*, 2008, roč. 19, č. [24. 1. 2008], s. 1.

JANOUŠ Václav, Poslední voják odešel, povinná vojna končí. *Mladá fronta Dnes* – příloha Jižní Čechy, 2004, roč. 15, č. [22. 12. 2004] s. 3.

KAPITÁNOVÁ Veronika. Trhu práce chybí řidiči. *Mladá fronta Dnes*, 2007, roč. 18, č. [16. 2. 2007], příloha Východní Morava, s. 2.

KROUPA, Janek. Bývalý velvyslanec USA: Náměstek Barták chtěl peníze. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [21. 11. 2010], s. 1.

KROUPA, Janek. Náměstek: Takhle jsme fixlovali. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [3. 9. 2010], s. 1.

LANG Pavel, ZEMAN Jan. Jaký byl rok bez základňáků? *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 3, s. 6–7.

LENK Ladislav, ZEMAN Jan. Laxnost musí okamžitě skončit. [přepis projevu ministra obrany na velitelském shromáždění] *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 25–26, s. 2–5.

PURKRÁBEK Miroslav. Bez občanského základu není vojenského profesionalismu. *A-revue*, 1991, roč. 44, č. 4, s. 4–5.

RAŠEK Antonín. Běda lidem, kterým mladík vládne. *Mladá fronta Dnes*. 2006, roč. 17, č. [1. 12. 2006], s. 11.

RAŠEK Antonín. Česká armáda nezkušených. *Mladá fronta Dnes*. 2010, roč. 21, č. [2. 8. 2010], s. 11.

SYROVÁTKA, Tomáš. Jen co Barták přišel na obranu, zbrojař Smrž vydělal miliardu. *Mladá fronta Dnes*, 2010 roč. 21, č. [16. 11. 2010], s. 2.

ZEMAN Jan. Armáda ukončila první etapu reformy. *A-report*, 2007, roč. [neudán], č. 1, s. 6–7.

ZEMAN Jan. Meče pro osm nejlepších. *A-report*, 2007, roč. [neudán], č. 4, s. 8–9.

ZEMAN Jan. O škrtech a úsporách. Ministr Jiří Šedivý na tiskové konferenci hodnotil vývoj a trendy rozpočtu resortu obrany. *A-report*, 2006, roč. [neudán], č. 24, s. 6–7.

Obecně závazné předpisy

Nař. vlády č. 564/2006 Sb., *o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.*

Vyhl. č. 217/2010 Sb., *o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání.*

Vyhl. č. 270/1999 Sb., *kterou se stanoví kvalifikační předpoklady pro služební zařazení vojáků z povolání.*

Vyhláškou č. 87/1983 Sb., *kterou se vyhlašuje Rozkaz prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 15. července 1980 k provedení zákona č. 39/1980 Sb., o vysokých školách, na vojenských vysokých školách, ve znění Rozkazů prezidenta Československé socialistické republiky ze dne 14. června 1982 a ze dne 12. července 1983.*

Zákon č. 29/1984 Sb., *o soustavě základních a středních škol (školský zákon).*

Zákon č. 110/1998 Sb., *o bezpečnosti České republiky*.

Zákon č. 111/1998 Sb., *o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*.

Zákon č. 124/1992 Sb., *o Vojenské policii.*

Zákon č. 143/1992 Sb., *o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 172/1990 Sb., *o vysokých školách.*

Zákon č. 19/1966 Sb., *o vysokých školách.*

Zákon č. 193/1920 Sb., *Branný zákon republiky Československé*.

Zákon č. 214/2004 Sb., *o zřízení Univerzity obrany*.

Zákon č. 218/1999 Sb., *o rozsahu branné povinnosti a vojenských správních úřadech (branný zákon)*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),* ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 220/1999 Sb., *o průběhu základní nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*.

Zákon č. 561/2004 Sb., *o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).*

Zákon č. 585/2004 Sb., *o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon).*

Zákon č. 592/1992 Sb., *o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění* ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 73/1973 Sb., *o branné výchově.*

Zákon č. 76/1959 Sb., *o některých služebních poměrech vojáků* ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 92/1949 Sb., *branný zákon.*

Zákon č. 39/1980 Sb., *o vysokých školách.*

Zákon č. 589/1992 Sb., *o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*, ve znění pozdějších předpisů.

Zákona č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.

Interní publikace Ministerstva obrany

ČECH, V., KLABAN, V. aj. *Personální problémy AČR a nástin způsobu jejich řešení*. [vědecký úkol VU 200 V-01-21]. 1. Vyd. Brno: Vojenská akademie, 1995.

JANOŠEC, J. *Profesionalizace ve strategii obrany státu*. [výzkumná zpráva] Praha: Institut strategických studií, 1992.

RADOCHA, J. *Analýza rizik Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost resortu Ministerstva obrany. – Část V. – plánování, programování a rozpočtování.* 1. vyd. Praha: SOPS MO. říjen 2006.

SMOLÍK, R. *Náklady na plošnou profesionalizaci funkcí*. 1. vyd. Praha: Institut ekonomické analýzy a racionalizace MO ČR, 1992

Statistická ročenka. 2004–2009. Praha: Ředitelství personální podpory.

ŠTEFEC Jaroslav. *Nové akviziční procesy* [prezentace] konference Bílá kniha o obraně České republiky, Měřín 5.–6. 12. 2010.

Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky. *A-report*, 2008, roč. [neudán], zvláštní číslo.

Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [neudán], zvláštní číslo.

Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24

ZÁSTĚRA Josef. *Determinanty početních stavů a bariéry doplňování ozbrojených sil.* [prezentace] konference Cílená regulace početních stavů ozbrojených sil. Praha: MO ČR, 5.–6. dubna 2000.

RMO č. 20 ze 7. 5. 1996 *Zřízení rezortní školy.*

Čj. 1088-1/2007/DP-3691, *Směrnice ministryně obrany pro rozvoj a činnost rezortu Ministerstva obrany na období 2009–2014 s doplňujícími úkoly pro rok 2008.*

RMO č. 1 z 11. 1. 2007 *Jazykové vzdělávání zaměstnanců v rezortu Ministerstva obrany*, ve znění pozdějších doplňků.

Příloha č. 3 k čj. 367-3/2007-1304 *Doklad Velitele Sil podpory a výcviku* [prezentace].

Příloha č. 10 k čj. 5-3/2009-1380 *Realizace reformy OS* [prezentace].

Příloha č. 8 k č. j. 10-3/2006-1304 *Porada k realizaci Koncepce výstavby profesionální AČR – Výstavba Sil podpory a výcviku* [prezentace].

Příloha č. 3 k čj. 4-4/2008-1304 *Doklad Velitele Sil podpory a výcviku* [prezentace].

RMO č. 19 z 22. 4. 2010 *kterým se zrušuje RMO č. 20/1996 Věstníku, Zřízení rezortní školy.*

Příloha č. 12 k č. j. 17-7/2005-1304 *Vývoj počtů resortu MO v roce 2005* [prezentace].

Seznam použitých zkratek

AČR	Armáda České republiky
b.c.	běžné ceny
BMATT	British Military Advisory Training Team (Britský vojenský poradní a výcvikový tým)
BVP	bojové vozidlo pěchoty
CESES	Centrum pro sociální a ekonomické strategie
CIMIC	civil-military cooperation (civilně-vojenská spolupráce)
COE	Centre of Excellence
ČsA	Československá armáda
ČSLA	Československá lidová armáda
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVO	číslo vojenské odbornosti
FMO	Federální ministerstvo obrany
GAČR	Grantová agentura České republiky
IS	informační systém
IT	informační technologie
KSČ	Komunistická strana Československa
MF	Ministerstvo financí České republiky
MO	Ministerstvo obrany České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MU	Masarykova univerzita
N/A	údaj nedostupný
ODS	Občanská demokratická strana
OF	officers (důstojníci)
OPZHN	ochrana proti zbraním hromadného ničení
OR	other ranks (ostatní hodnosti)
p.o.	příspěvková organizace
PF UK	Právnická fakulta Univerzity Karlovy v Praze
PHM	pohonné hmoty a maziva
PLRK	protiletadlový raketový komplet

PLRV	protiletadlové raketové vojsko
PLV	protiletadlové vojsko
PPBS	Planning, Programming and Budgeting System (systém plánování, programování a rozpočtování)
PTRK	protitankový raketový komplet
RMO	rozkaz ministra obrany
ROTC	Reserve Officiers Training Corps (sbor pro výcvik reservních důstojníků)
RTV	radiotechnické vojsko
ŘePP	ředitelství personální podpory
s.c.	stálé ceny
SLP	Standardized Language Proficiency (standardizovaná znalost jazyka)
SOPS	sekce obranné politiky a strategie
STANAG	Standardization Agreement (standardizační dohoda)
VSOŠ	vojenská střední odborná škola
VSOU	vojenské střední odborné učiliště

Přílohy

Příloha A: Seznam vojenských odborností před reformou ozbrojených sil.

Příloha B: Počty osob v jednotlivých vojenských odbornostech a hodnostních sborech v roce 2009.

Příloha C: Výkony Vojenské akademie ve Vyškově.

Příloha A: Seznam vojenských odborností před reformou ozbrojených sil

kód	Odbornost
Všeobecné odbornosti: 100	
100	Odborníci všeobecného zaměření zařazení ve štábech vojenských velitelství, útvarech, ve školách, popřípadě v jiných zařízeních a odborníci vševojskového směru
Mechanizované vojsko a výsadkové jednotky: 101–125	
101	Příslušníci štábů a jednotek mechanizovaného vojska
106	Obsluhy průzkumných zařízení
107	Příslušníci strážních útvarů a jednotek
108	Příslušníci mechanizovaných jednotek na BVP
109	Obsluhy granátometů
112	Odborníci pro provoz a opravy učební a výcvikové základny
113	Odborníci pro zásobování „materiálem učební a výcvikové základny"
114	Příslušníci pořádkové služby
115	Odborníci vševojskového operačního směru
116	Obsluhy bezzákluzových kanonů
117	Příslušníci jednotek přenosných PTRK
118	Příslušníci jednotek samohybných PTRK
119	Příslušníci útvarů a jednotek rychlého nasazení
120	Příslušníci výsadkových útvarů a jednotek a jejich štábů
124	Odborníci výsadkových jednotek
125	Odborníci pro zásobování „výsadkovým materiálem“
Logistika: 126–129	
126	Řídící pracovníci logistiky
127	Příslušníci logistických štábů
128	Odborní pracovníci logistiky
129	Účtovatelé a skladníci
Tankové odbornosti: 130–139	
130	Příslušníci štábů tankových útvarů a jednotek
131	Příslušníci jednotek mostních tanků
132	Řidiči bojových vozidel pěchoty a průzkumných vozidel
133	Příslušníci jednotek speciálních pásových vozidel
134	Řidiči pásových obrněných transportérů se speciální nástavbou
135	Řidiči tanků a protitankových samohybných děl
136	Řidiči pásových obrněných transportérů
137	Příslušníci jednotek vyprošťovacích tanků a tankových jeřábů
138	Řidiči pásových tahačů
139	Osádky vyprošťovacích vozidel
Tanková a automobilní služba: 140–179	
143	Odborníci pro opravy tankové techniky
145	Odborníci pro opravy speciální výzbroje a elektronického vybavení tankové a automobilové techniky
146	Odborníci pro zásobování „tankovým a automobilovým materiálem“
147	Odborníci pro opravy „tankového a automobilového materiálu“
148	Tankoví mechanici
149	Tankoví elektromechanici
150	Mechanici tankových stabilizátorů
151	Mechanici bojových vozidel pěchoty a speciálních vozidel na strojovém spodku BVP

kód	Odbornost
152	Elektromechanici bojových vozidel pěchoty a speciálních vozidel na strojovém spodku BVP
153	Mechanici a elektromechanici pásových obrněných transportérů
154	Mechanici a elektromechanici kolových obrněných transportérů
155	Svářeči pancířů
156	Autoelektromechanici
158	Řidiči cisternových automobilů
159	Řidiči cisternových automobilů pro speciální pohonné hmoty
160	Řidiči motocyklů
161	Odborníci pro opravy automobilové techniky
162	Automechanici
163	Řidiči automobilů
164	Odborníci pro výcvik řidičů kolových a pásových vozidel
165	Řidiči kolových obrněných transportérů se speciální nástavbou u PLV
166	Řidiči lehkých kolových a polopásových obrněných transportérů
167	Řidiči středních kolových obrněných transportérů
168	Řidiči obrněných transportérů výsadkových jednotek
169	Řidiči kolových a pásových traktorů
170	Řidiči osobních automobilů
171	Řidiči automobilů výsadkových jednotek
172	Řidiči lehkých a středních automobilů i se speciální nástavbou
173	Řidiči těžkých nákladních vozidel se speciální nástavbou
174	Řidiči autobusů
175	Řidiči těžkých kolových tahačů
176	Řidiči těžkých speciálních automobilů letectva
177	Řidiči těžkých speciálních automobilů PLRV
178	Řidiči těžkých vozidel se speciální nástavbou u raketového dělostřelectva
179	Řidiči těžkých speciálních automobilů ženijního vojska
Dělostřelectvo: 180–224	
190	Příslušníci raketových jednotek
200	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek dělostřelectva
201	Obsluhy tažených děl
205	Odborníci pro průzkum, topograficko-geodetickou a meteorologickou přípravu dělostřelectva ve štábech svazů, svazků a útvarů
207	Odborníci pro dělostřelecký radiolokační průzkum
209	Odborníci pro dělostřelecký vzdušný průzkum
210	Odborníci pro topograficko-geodetickou přípravu
211	Odborníci pro zvukoměrný průzkum
212	Odborníci pro přípravu prvků pro střelbu dělostřeleckých jednotek
213	Odborníci pro fotografický průzkum
216	Příslušníci minometných jednotek
218	Obsluhy samohybných děl
219	Odborníci pro výpočetní systémy dělostřelectva
223	Příslušníci jednotek raketometů
Služba pro zásobování zbraněmi a zbraňovými systémy: 225–269	
227	Odborníci pro opravy „výzbrojního materiálu“
228	Dělostřelečtí elektromechanici
229	Dělmistři protiletadlového dělostřelectva
230	Odborníci pro opravy optických a optoelektronických přístrojů
231	Odborníci pro laserovou techniku zbraňových systémů
234	Odborníci pro opravy zařízení PLRK
235	Odborníci pro pozemní zařízení protiletadlových řízených a samonaváděcích prostředků

kód	Odbornost
236	Odborníci pro opravy trenažérů a zařízení PTRK
237	Odborníci pro pozemní zařízení PTRK
238	Odborníci pro zásobování zbraněmi a zbraňovými systémy
239	Odborníci pro zásobování municí
240	Odborníci pro opravy hydraulických zařízení samohybných děl
241	Odborníci pro radiolokátory dělostřelectva
242	Orgány pro řízení komplexního zabezpečení municí
243	Odborníci pro zásobování municí všeho druhu, její údržbu a skladování
245	Odborníci pro protiletadlové řízené střely
246	Odborníci pro protitankové řízené střely
247	Odborníci pro rakety ZEMĚ-ZEMĚ
248	Odborníci pro rakety ZEMĚ-VZDUCH
249	Odborníci pro raketové motory
250	Odborníci pro vyhledávání, odstraňování a ničení nevybuchlé a nastražené munice včetně řízených střel
251	Mechanici pasivních radiolokačních zařízení
252	Mechanici zvukoměrných stanic
261	Odborníci pro opravy raketových systémů
262	Jeřábníci u taktických raket
263	Odborníci pro montáž taktických raket
264	Odborníci pro opravy elektrického pozemního zařízení raketových systémů
265	Mechanici přepravních prostředků
267	Odborníci pro opravy pozemního zařízení raketových systémů
Služba provozu výzbroje a ostatní techniky: 270–279	
270	Řídící orgány služby provozu výzbroje a ostatní techniky
271	Odborníci pro provoz výzbroje a ostatní techniky
Služba oprav výzbroje a ostatní techniky: 280–289	
280	Řídící orgány služby oprav výzbroje a ostatní techniky
281	Odborníci pro opravy výzbroje a ostatní techniky
282	Příslušníci opravárenských útvarů a jednotek
Služba zásobování „technickým materiálem“: 290–294	
290	Řídící orgány služby zásobování „technickým materiálem“
291	Odborníci pro zásobování „technickým materiálem“
292	Příslušníci skladových útvarů a zařízení určených pro zásobování „technickým materiálem“
Metrologická služba: 295–299	
295	Řídící orgány metrologické služby a odborného technického dozoru
296	Odborníci pro metrologickou službu a pro technický dozor
297	Odborníci pro revizní zkoušky vyhrazených technických zařízení
Protiletadlové raketové vojsko: 300–359	
300	Řídící orgány, příslušníci štábů, škol a zařízení PLRV
310	Odborníci pro automatizované systémy velení PLRV
311	Velitelé a příslušníci jednotek velení PLRV
312	Odborníci pro automatizované systémy velení a řízení palby PLRV
313	Odborníci pro speciální spojovací prostředky PLRV
315	Příslušníci velitelských stanovišť a míst velení PLRV
320	Velitelé a příslušníci jednotek velení PLRK velkého dosahu
322	Odborníci pro naváděcí radiolokátory PLRK velkého dosahu
323	Odborníci pro odpalovací zařízení a rakety PLRK velkého dosahu
330	Velitelé a příslušníci jednotek PLRK středního dosahu
332	Odborníci pro naváděcí radiolokátory PLRK středního
333	Odborníci a obsluhy pro odpalovací zařízení, nabíjecí přepravníky a rakety PLRK středního dosahu

kód	Odbornost
335	Velitelé a příslušníci jednotek PLRK malého dosahu
338	Odborníci pro naváděcí radiolokátory PLRK malého dosahu
339	Odborníci a obsluhy pro odpalovací zařízení, nabíjecí přepravníky a rakety PLRK malého dosahu
340	Velitelé a příslušníci jednotek mobilních PLRK malého dosahu
341	Odborníci a obsluhy pro řídicí a naváděcí radiolokátory a pro mobilní PLRK malého dosahu
342	Odborníci a obsluhy pro odpalovací zařízení a rakety mobilních PLRK malého dosahu
345	Obsluhy a odborníci pro kompletaci a laboraci protiletadlových raket
346	Obsluhy a odborníci pro plnění a neutralizaci pohonných hmot protiletadlových raket
347	Obsluhy a odborníci pro kontrolní a měřicí zařízení protiletadlových raket
348	Obsluhy a odborníci pro přepravu a skladování protiletadlových raket
349	Obsluhy a odborníci pro silnoproudá napájecí zařízení
350	Řídící orgány inženýrské technické služby PLRV
351	Odborníci inženýrské technické služby PLRV
352	Odborníci opraven PLRK velkého dosahu
353	Odborníci opraven PLRK středního dosahu
354	Odborníci opraven PLRK malého dosahu
355	Odborníci opraven mobilních PLRK malého dosahu
Radiotechnické vojsko: 360–379	
360	Řídící orgány, příslušníci štábů, škol a zařízení RTV
361	Příslušníci velitelských stanovišť a řídících pracovišť průzkumu vzdušného prostoru RTV
362	Pozorovací a strážní jednotky
363	Velitelé, náčelníci a technici radiolokační výzbroje
364	Příslušníci jednotek radiolokačního průzkumu
370	Řídící orgány inženýrské technické služby RTV
371	Odborníci inženýrské technické služby pro radiolokační výzbroj
372	Odborníci opraven radiolokační výzbroje
Protiletadlové vojsko: 380–399	
380	Řídící orgány, příslušníci PLV ve štábech, školách a zařízeních AČR
381	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek PLV
382	Příslušníci jednotek přenosných PLRK
383	Příslušníci jednotek PLRK krátkého dosahu
384	Příslušníci jednotek PLRK blízkého dosahu
385	Příslušníci jednotek PLK
386	Příslušníci jednotek samohybných protileteckých kompletů
387	Příslušníci jednotek a zařízení průzkumu vzdušného prostoru
388	Příslušníci velitelských stanovišť PLV
390	Řídící orgány a odborníci pro technické zabezpečení PLV
391	Odborníci pro výzbroj PLV
394	Odborníci pro PLRK blízkého dosahu
397	Odborníci pro radiolokační výzbroj PLV
398	Odborníci pro systémy velení a řízení palby PLV
399	Odborníci pro protiletadlové řízené střely PLV
Vojenské letectvo: 400–459	
400	Řídící orgány a příslušníci štábů, útvarů a jednotek vojenského letectva
401	Odborníci pro vzdušný průzkum
402	Piloti taktického letectva
403	Piloti vrtulníkového letectva
404	Piloti speciálního letectva
405	Operátoři bezpilotních prostředků
406	Navigátoři

kód	Odbornost
407	Padákoví odborníci a ošetřovatelé padáků
408	Letečtí pozorovatelé, dělostřelečtí letečtí pozorovatelé a palubní střelci
409	Řídící orgány řízení letového provozu, letečtí návodčí a specialisté letecké informační služby
410	Palubní radisté, operátoři a průvodčí
411	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek radiotechnického zabezpečení letectva
412	Odborníci pro letištní radiolokační systémy letectva
413	Odborníci pro radionavigační systémy letectva
414	Odborníci pro rádiové zaměřovače letectva
415	Obsluhy rádiových stanic letectva
416	Odborníci velitelských stanovišť letectva
417	Odborníci pro světlotechnické systémy letectva
419	Odborníci pro techniku jednotek radiotechnického zabezpečení letectva
420	Řídící orgány letištního technického zabezpečení
421	Příslušníci štábů, útvarů, jednotek a zařízení pro letištní zabezpečení a opravy letišť
423	Odborníci pro letištní zabezpečení
424	Odborníci pro provoz, opravy letištní techniky a zásobování
426	Odborníci pro pátrací a záchrannou službu
427	Odborníci pro záchytná zařízení letadel
428	Odborníci pro technickou, požární a záchrannou službu na letištích
429	Odborníci inženýrské letecké služby pro palubní systémy letadel
430	Odborníci inženýrské letecké služby pro draky a motory letadel
431	Odborníci inženýrské letecké služby pro speciální vybavení
432	Odborníci inženýrské letecké služby pro elektrické vybavení
433	Odborníci inženýrské letecké služby pro leteckou výzbroj s elektromechanickým vybavením
434	Odborníci inženýrské letecké služby pro rádiové vybavení
435	Odborníci inženýrské letecké služby pro radiotechnické vybavení
436	Palubní inženýři a technici
437	Odborníci inženýrské letecké služby pro leteckou výzbroj s optoelektronickým vybavením
438	Řídící orgány inženýrské letecké služby
439	Odborníci služby leteckého technického zabezpečení a zásobování
440	Odborníci služby pro zabezpečení leteckou výzbrojí a municí
441	Odborníci pro letištní provozní službu
442	Odborníci služby pro zabezpečení a zásobování leteckým palubním, radiotechnickým a radiolokačním materiálem
443	Obsluhy akumulátorových nabíjecích stanic
444	Obsluhy výroben kyslíku, kyslíkových a dusíkových přečerpávacích stanic
445	Obsluhy vzduchových a kompresorových stanic
446	Obsluhy hydraulických a ohřívacích zařízení
447	Obsluhy spouštěcích zdrojů
449	Řídící orgány služeb leteckého technického a provozního zabezpečení
450	Řídící orgány hydrometeorologické služby
451	Odborníci hydrometeorologické služby vzdušných sil a obsluhy povětrnostních přístrojů a zařízení
452	Odborníci hydrometeorologické služby a obsluhy pro radiolokační a radiotechnické zařízení
453	Odborníci hydrometeorologické služby pro leteckou a synoptickou meteorologii, klimatologii a hydrologii
454	Odborníci hydrometeorologické služby a obsluhy pro provoz a obsluhu prostředků meteorologického informačního systému
455	Odborníci pro řízení elektronického boje letectva

kód	Odbornost
456	Odborníci inženýrské letecké služby pro palubní prostředky elektronického boje a systémy vlastní ochrany letadel
457	Odborníci fotografické služby letectva
458	Řídící pracovníci logistiky letectva
459	Odborní pracovníci logistiky letectva
Služba automatizace a informatizace velení a řízení: 460–469	
460	Odborníci pro řízení v oboru automatizace velení a řízení
461	Odborníci pro provoz a obsluhu prostředků automatizace velení a řízení
462	Odborníci pro projektování automatizovaných systémů velení a řízení pro řešení a programování úloh
463	Odborníci pro vývoj, konstrukci, údržbu a opravy prostředků automatizace velení a řízení
464	Odborníci pro řízení a zabezpečení provozu v sítích prostředků automatizace velení a řízení
465	Odborníci pro řízení vývoje a provozu IS/IT
466	Odborníci pro řízení databází
467	Odborníci pro provoz, kontrolu a údržbu informačních systémů
468	Odborníci pro softwarovou architekturu IS/IT
469	Odborníci pro datovou architekturu IS
Tisk, informace a veřejné vztahy: 470–475	
470	Pracovníci analytické a informační služby
471	Pracovníci pro styk s veřejností
472	Pracovníci tiskové služby
473	Pracovníci agenturní služby
474	Pracovníci pro vydavatelskou a nakladatelskou činnost
475	Pracovníci vojenské žurnalistiky a publicistiky
Kultura: 476–479	
476	Pracovníci pro kulturní činnost
477	Pracovníci pro materiální a technické zabezpečení
478	Umělečtí pracovníci
479	Pracovník klubového zařízení
Personální řízení: 480–495	
480	Řídící pracovníci pro koncepční a operativní personální činnost
481	Pracovníci pro sociální analýzu a informace
482	Sociologové
483	Pracovníci pro profesní přípravu
485	Psychologové
486	Pracovníci psychologických laboratoří
488	Pracovníci společenskovědních služeb
489	Vědečtí a výzkumní pracovníci společenskovědních oborů
490	Pracovníci pro operativní, personální a koncepční práci
491	Pracovníci pro normativní činnost
492	Pracovníci pro organizační, doplňovací, plánovací, statistickou a evidenční činnost
493	Pracovníci pro činnost se zálohami a pro mobilizační věci
494	Pracovníci pro „personální marketing“
Právní služba a ostatní právníci: 496–499	
496	Řídící orgány právní služby
497	Právníci právní služby
498	Odborní pracovníci právní služby
499	Ostatní právníci

kód	Odbornost
Ženijní vojsko: 500–539	
500	Příslušníci ženijních, ženijních mechanizovaných, zatarasovacích, odtarasovacích a mostních útvarů a jednotek
501	Příslušníci výsadkových ženijních, zatarasovacích a odtarasovacích jednotek a jednotek speciálního průzkumu
502	Příslušníci ženijních opevňovacích jednotek
503	Příslušníci ženijních průzkumných jednotek
504	Příslušníci jednotek pásových obojživelných vozidel
507	Příslušníci jednotek motorových člunů
509	Příslušníci jednotek potápěčů
510	Obsluhy úpravny vody
511	Příslušníci ženijních strojních jednotek a obsluhy buldozerů
512	Příslušníci jednotek kolových dozerů
513	Obsluhy zákopových strojů
514	Příslušníci jednotek automobilových rýpadel
515	Příslušníci jednotek zemních vrtáků
516	Příslušníci jednotek elektrocentrál s výkonem 30 a více kW
517	Příslušníci jednotek strojních pil
518	Obsluhy kompresorů
519	Obsluhy beranidel
520	Obsluhy odminovačů
521	Mechanici ženijních strojů
523	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek ženijního vojska, jejichž předurčení vyžaduje speciální přípravu potápěče- pyrotechnika (střelmistra)
524	Obsluhy motorových řetězových pil a křovinořezů
525	Obsluhy motorových vodních čerpadel
526	Příslušníci jednotek mostních automobilů
527	Obsluhy přepravníků mostů PM-55
528	Příslušníci jednotek úkrytových pracovišť
529	Obsluhy minových vrhačů
531	Příslušníci jednotek pro zásobování a manipulaci se ženijním materiálem
534	Obsluhy elektrocentrál s výkonem do 30 kW
535	Obsluhy lehkých kolových traktorů
536	Obsluhy malých univerzálních nakladačů
537	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek ženijního vojska, jejichž předurčení vyžaduje speciální přípravu pyrotechnika (střelmistra)
Síly územní obrany: 540–564	
544	Záchranáři
550	Řídící orgány sil územní obrany
551	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek sil územní obrany
Vojensko-civilní spolupráce (CIMIC): 565–569	
565	Řídící orgány CIMIC
566	Odborníci CIMIC
567	Příslušníci CIMIC
Chemické vojsko: 570–599	
570	Řídící orgány - velitelé a příslušníci štábů jednotek a útvarů chemické ochrany, odborníci chemického vojska ve štábech útvarů, svazků, svazů, ústavů, úřadů, škol a v jiných institucích
571	Velitelé a odborníci pro radiační, chemický a biologický průzkum
572	Velitelé a odborníci pro monitorování radiační, chemické a biologické situace, její vyhodnocování a pro varování - průzkumníci výsadkových jednotek
573	Velitelé a odborníci pro dozimetrickou a chemickou kontrolu a pro speciální analýzu (obsluhy laboratoří)

kód	Odbornost
574	Specialisté pro dekontaminaci zbraní (dalšího materiálu) a terénu mokrým způsobem
575	Velitelé a odborníci pro dekontaminaci osob
576	Velitelé a odborníci pro dekontaminaci výzbroje, výstroje a dalšího materiálu
577	Velitelé a odborníci pro dekontaminaci techniky a terénu mokrým způsobem
578	Velitelé a odborníci pro dekontaminaci techniky a terénu suchým způsobem
579	Velitelé a odborníci pro velkoplošnou (velkokapacitní) a speciální dekontaminaci
580	Odborníci pro řešení otázek ochrany proti zbraním hromadného ničení
581	Velitelé a odborníci ohňometných jednotek
582	Velitelé a odborníci zadýmovacích jednotek
591	Odborníci pro inženýrské technické a materiální zabezpečení
592	Odborníci pro skladování, provoz a opravy „chemického materiálu“
593	Chemičtí zbrojíři
594	Mechanici pojízdných dílen
596	Odborníci pro opravy „chemického materiálu“
Spojovací vojsko: 600–669	
600	Řídící orgány a příslušníci štábů spojovacího vojska
601	Odborníci pro linkové spojení a pro malé rádiové a radioreléové stanice
602	Odborníci pro rádiové spojení a systémoví specialisté
605	Odborníci pro radiodálnopisné spojení a obsluhy radiodálnopisných stanic
606	Odborníci pro dálnopisné spojení a obsluhy dálnopisných stanic
607	Odborníci pro radioreléové spojení a systémoví specialisté
608	Odborníci pro troposférické spojení a pojízdnou troposférickou techniku
609	Odborníci pro polní kabelové spoje
610	Odborníci pro neutajené telefonní spojení
611	Odborníci a obsluhy pro telefaxové spojení
612	Odborníci pro kosmické spojení a techniku pro toto spojení
613	Odborníci pro řízení a provoz datových komunikací
615	Odborníci pro polní automatizované systémy velení
616	Obsluhy radiodálnopisných stanic s adaptivním příjmem
617	Odborníci pro polní poštovní spojení
618	Odborníci pro kurýrní službu
620	Odborníci pro rádiové spojení dělostřelectva
631	Odborníci pro linkové spojení a pro malé rádiové a radioreléové stanice vzdušných sil
632	Odborníci pro rádiové a radiodálnopisné spojení vzdušných sil
633	Příslušníci radiodálnopisných jednotek vzdušných sil
634	Odborníci pro spojení v automatizovaných systémech velení vzdušných sil
636	Odborníci pro rádiové a radiodálnopisné spojení na území státu a systémoví specialisté
640	Odborníci pro opravy spojovacího materiálu
641	Odborníci pro provoz a opravy strukturované kabeláže
642	Odborníci pro opravy rádiové a dálnopisné techniky
643	Odborníci pro elektronické a digitální telefonní ústředny a systémoví specialisté
644	Odborníci pro světlovodné spoje a systémoví specialisté
648	Odborníci pro zásobování „spojovacím materiálem“
649	Odborníci pro opravy radioreléové a linkové stacionární spojovací techniky
650	Odborníci pro troposférické spojení a stacionární techniku pro toto spojení
651	Odborníci pro dálkové spoje středisek tvorby kanálů
652	Odborníci pro telefonní, datové, telegrafní nosné systémy a systémoví specialisté
653	Odborníci pro velké automatické telefonní ústředny
654	Odborníci pro energetická zařízení a elektrocentrály
655	Odborníci pro nabíjecí stanice
656	Odborníci pro zemní kabelové spoje
657	Odborníci pro opravy prostředků automatizace velení a přenosu dat
659	Obsluhy a mechanici provozoven a stanic s utajovacími zařízeními

kód	Odbornost
Vojenská zpravodajská služba: 670–699	
670	Řídící orgány, odborníci pro zpravodajskou činnost, příslušníci štábů, škol a zařízení Vojenské zpravodajské služby
671	Odborníci pro speciální průzkum
672	Odborníci pro elektronický boj
676	Řídící orgány, příslušníci štábů průzkumných útvarů a zařízení
677	Odborníci pro hloubkový průzkum
678	Odborníci pro vojskový průzkum
679	Odborníci pro rádiové prostředky průzkumu a rušicí prostředky
680	Odborníci pro radiotechnické prostředky průzkumu
681	Odborníci pro radiolokační prostředky průzkumu a rušicí prostředky
682	Odborníci pro speciální prostředky průzkumu a rušicí prostředky
686	Odborníci pro speciální, hloubkový a vojskový průzkum a pro komunikační systémy
689	Odborníci pro speciální zabezpečení Vojenské zpravodajské služby
690	Odborníci pro opravy rádiových prostředků průzkumu a rušicích prostředků
691	Odborníci pro opravy radiotechnických prostředků průzkumu
692	Odborníci pro opravy radiolokačních prostředků průzkumu a rušicích prostředků
693	Odborníci pro opravy speciálních prostředků průzkumu a rušicích prostředků
696	Obsluhy průzkumných radiolokačních zařízení průzkumných útvarů a jednotek
697	Obsluhy průzkumných zařízení
Humanitní služba: 700–702	
700	Příslušníci řídících orgánů humanitní služby
701	Odborníci humanitní služby
702	Příslušníci humanitní služby
Duchovní služba: 703–704	
703	Odborníci duchovní služby
704	Pracovník duchovní služby
Automobilní odbornosti: 705–709	
705	Řídící orgány vojenské automobilové dopravy
706	Příslušníci automobilových dopravních útvarů a jednotek
707	Příslušníci cisternových dopravních útvarů a jednotek
708	Příslušníci jednotek pro kontejnerovou dopravu
Služba vojenské dopravy: 710–719	
710	Řídící orgány služby vojenské dopravy
711	Řídící orgány služby vojenské dopravy pro zabezpečení železniční dopravy
Silniční odbornosti: 720–739	
720	Řídící orgány vojenské silniční dopravy
721	Příslušníci silničních útvarů a jednotek
722	Odborníci pro inženýrské technické zabezpečení silničních útvarů a jednotek
723	Příslušníci silničních stavebních jednotek a leteckých stavebních útvarů
724	Příslušníci silničních a silničních speciálních útvarů a jednotek
725	Příslušníci jednotek silničního průzkumu
726	Odborníci pro zabezpečení „silničním materiálem“
727	Odborníci opravárenských zařízení a revizní technici silniční techniky a mechanizačních prostředků
728	Strojníci silniční techniky
729	Obsluhy mechanizačních prostředků a prostředků kontejnerové dopravy
730	Obsluhy silniční techniky na kolovém strojovém spodku
731	Obsluhy grejdrů
733	Obsluhy válců
734	Obsluhy nakladačů
737	Obsluhy technických prostředků kontejnerizace

kód	Odbornost
738	Obsluhy vysokozdvižných motorových vozíků
739	Odborníci skladů „silničního materiálu“
Služba pohonných hmot a maziv: 740–759	
740	Odborníci pro zabezpečení PHM a pro skladovou činnost
742	Odborníci pro kontrolu kvality PHM
743	Odborníci pro provoz techniky PHM
744	Příslušníci štábů, útvarů a jednotek potrubní dopravy pohonných hmot
745	Odborníci pro zabezpečení speciálními pohonných hmot
746	Odborníci pro kontrolu kvality speciálních pohonných hmot
747	Odborníci pro provoz speciální techniky PHM
748	Odborníci pro opravy techniky PHM
Proviantní služba: 760–779	
760	Odborníci pro výživu a zabezpečení „proviantním materiálem“
762	Odborníci polních pekáren
763	Odborníci polních masných závodů
764	Odborníci pro skladovací činnost „proviantního materiálu“
765	Odborníci pro opravy proviantní techniky
766	Odborníci pro zásobování proviantní výstrojí a technikou
767	Odborníci pro přípravu stravy
Výstrojní služba: 780–799	
780	Odborníci pro zabezpečení „výstrojním materiálem“
783	Odborníci vojenských prádelen
784	Odborníci pro skladovací činnost „výstrojního materiálu“
786	Odborníci pro technologii zpracování a výrobu „výstrojního materiálu“
788	Odborníci obuvnických dílen
789	Odborníci krejčovských dílen
790	Odborníci výstrojních opraven
Zdravotnická služba: 800–879	
800	Lékaři - odborníci pro organizaci vojenského zdravotnictví
801	Lékaři - odborníci pro organizaci leteckého vojenského zdravotnictví
802	Odborníci pro organizační a mobilizační činnost zdravotnických svazků, útvarů a zařízení
803	Odborní lékaři pro všeobecnou chirurgii
804	Odborní lékaři úzkých chirurgických oborů
805	Odborní lékaři pro vnitřní a plicní choroby
806	Odborní lékaři pro dětské choroby
807	Odborní lékaři pro nervové choroby
808	Odborní lékaři pro duševní choroby
809	Odborní lékaři pro ženské choroby a porodnictví
810	Odborní lékaři pro oční choroby
811	Odborní lékaři pro ušní, nosní a krční choroby
813	Odborní lékaři pro kožní a pohlavní choroby
814	Odborní lékaři pro balneologii, fyzikální léčbu a rehabilitaci
815	Odborní lékaři pro radiodiagnostiku
816	Odborní lékaři pro radioterapii
817	Odborní lékaři pro hematologii a krevní transfúzi
818	Odborní lékaři pro hygienu
819	Odborní lékaři pro toxikologii a radiotoxikologii
820	Lékaři teoretických oborů
821	Odborní lékaři pro patologickou anatomii
822	Odborní lékaři pro laboratorní vyšetřování - biochemici
824	Odborní lékaři pro infekční choroby

kód	Odbornost
825	Odborní lékaři pro anesteziologii a resuscitaci
826	Odborní lékaři pro vojenské lékařské pozorování a pro pracovní a dorostové lékařství
827	Odborní lékaři pro tělovýchovné lékařství
828	Lékaři všeobecného směru
829	Lékaři s chirurgickou erudicí
830	Lékaři s anesteziologickou erudicí
831	Odborní lékaři pro epidemiologii
832	Odborní lékaři pro soudní lékařství
833	Odborní lékaři pro radiobiologii a radiohygienu
834	Odborní lékaři - letečtí fyziologové
835	Náčelníci zdravotnické služby útvarů, jednotek, ústavů a zařízení
836	Náčelníci zdravotnické služby útvarů letectva
837	Náčelníci zdravotnické služby výsadkových útvarů a jednotek
840	Zubní lékaři
842	Odborní lékaři - mikrobiologové
843	Odborní lékaři - virologové a imunologové
844	Odborní lékaři - parazitologové
845	Odborníci nelékaři pro mikrobiologická laboratorní vyšetřování
846	Odborníci nelékaři pro virologická a imunologická laboratorní vyšetřování
847	Odborníci nelékaři pro parazitologická a entomologická laboratorní vyšetřování
850	Farmaceuti
851	Farmaceuti výroben infuzních roztoků
852	Odborníci pro zdravotnické zásobování
853	Odborníci nelékaři pro biochemická laboratorní vyšetřování
855	Obsluhy polní dezinfekční a sterilizační zdravotnické techniky
856	Obsluhy a mechanici chladírenské zdravotnické techniky
857	Technici rentgenů
858	Oční optici
859	Mechanici chirurgických nástrojů
860	Vojenští zdravotníci
861	Vojenští zdravotníci výsadkových jednotek
862	Bakteriologičtí laboranti
863	Radiologičtí laboranti
864	Zubní laboranti
865	Zdravotní laboranti
866	Farmaceutičtí laboranti
868	Zdravotní sestry na operačním sále
869	Zdravotní sestry
870	Pomocný a nižší zdravotnický personál
871	Resuscitační a anesteziologické sestry
876	Rehabilitační pracovníci
877	Asistenti hygienické služby
878	Odborníci pro zdravotnickou techniku
879	Odborníci pro lékařskou elektroniku a kybernetiku
Veterinární služba: 880–899	
880	Veterinární lékaři, odborníci pro organizaci vojenské veterinární služby
881	Odborní veterinární lékaři pro epizootologii
882	Odborní veterinární lékaři pro veterinární hygienu
883	Odborní veterinární lékaři pro toxikologii a radiotoxikologii
884	Odborní veterinární lékaři pro laboratorní vyšetřování
885	Odborní veterinární lékaři pro prevenci a terapii
886	Odborní veterinární lékaři pro radiobiologii
887	Odborní veterinární lékaři - virologové

kód	Odbornost
888	Odborní veterinární lékaři - bakteriologové
889	Odborní pracovníci pro laboratorní vyšetřování
890	Veterinární technici
891	Odborníci pro služební kynologii
892	Odborníci pro služební ornitologii
893	Kynologové-záchranáři
Geografická služba: 900–914	
900	Řídící orgány geografické služby
901	Odborníci pro geodézii a geofyziku
902	Odborníci pro mapování
903	Odborníci pro fotogrammetrii a dálkový průzkum Země
904	Odborníci pro kartografii
905	Odborníci pro kartografickou polygrafii
906	Odborníci pro vojenskou geografii a analýzy terénu
907	Odborníci pro zásobování informačními podklady o území
908	Odborníci pro zásobování materiálem geografické služby a jeho opravy
Kontrola: 915–919	
915	Řídící pracovníci inspekce ministra obrany
916	Kontrolní pracovníci inspekce ministra obrany
917	Řídící kontrolní pracovníci
918	Kontrolní pracovníci
Služba pro bojovou a mobilizační pohotovost, doplňování a evidenci: 920 - 929	
920	Řídící pracovníci pro bojovou a mobilizační pohotovost, mírové, mobilizační a válečné doplňování a evidenci
921	Pracovníci pro bojovou a mobilizační pohotovost, mobilizační a válečné doplňování štábů, útvarů a jednotek
922	Evidenční pracovníci štábů, útvarů a jednotek
923	Pracovníci pro mobilizační a válečné doplňování a evidenci štábů, útvarů a jednotek
924	Řídící pracovníci pro mobilizační a válečné doplňování
925	Řídící pracovníci pro mírové a válečné doplňování a evidenci
926	Odborníci pro evidenci a pro mírové a válečné doplňování věcnými prostředky
927	Odborníci pro mírové, mobilizační a válečné doplňování a evidenční činnost u nižších vojenských územních orgánů
928	Řídící pracovníci pro mírové, mobilizační a válečné doplňování a evidenční činnost u vyšších vojenských územních orgánů
929	Odborníci pro normativní činnost a právo v oblasti mírového, mobilizačního a válečného doplňování
Služba ochrany utajovaných skutečností, bezpečnosti informací a archivní služba: 930–939	
930	Odborníci pro řízení a zabezpečování ochrany utajovaných skutečností (bezpečnostní technici)
931	Odborníci pro řízení a zabezpečování kryptografické ochrany utajovaných skutečností
932	Odborníci pro oblast certifikace kryptografických prostředků a informačních systémů
933	Odborníci pro hodnocení a analýzu informací, které se poskytují hromadným sdělovacím prostředkům
934	Odborníci pro oblast administrativní bezpečnosti archivní služby
935	Odborníci pro oblast bezpečnosti komunikačních a informačních systémů; bezpečnostní důstojníci komunikačních a informačních systémů
936	Odborníci pro oblast logistického zabezpečení služby ochrany utajovaných skutečností
937	Odborníci pro oblast výzkumu a vývoje kryptografických prostředků a bezpečnostních technologií
938	Pracovníci v oblasti personální bezpečnosti
939	Odborníci pro oblast objektové, technické a průmyslové bezpečnosti

kód	Odbornost
Ubytovací a stavební služba: 940–946	
940	Odborníci pro přípravu, projektování a realizaci staveb a pro pořizování, provoz a správu nemovitého majetku
941	Odborníci pro přípravu, projektování, realizaci, pořizování, provoz a správu technologických souborů, které souvisejí s provozem nemovitostí
942	Odborníci pro pořizování, provoz a údržbu stavebních mechanizmů
943	Odborníci pro pořizování, údržbu a správu „stavebního a opevňovacího materiálu“
944	Odborníci pro úsek stavebního řádu a správní činnosti, která souvisí s provozováním nemovitostí a technologických zařízení
946	Odborníci pro požární ochranu
Ochrana životního prostředí: 947–949	
947	Řídící pracovníci pro ochranu životního prostředí
948	Odborníci pro ochranu životního prostředí
949	Příslušníci ochrany životního prostředí
Finančně-ekonomická služba: 950–954	
950	Odborníci finančně-ekonomické služby
952	Odborníci bankovní služby
Správa majetku: 955–957	
955	Odborníci pro správu majetku
Požární ochrana: 958–959	
958	Řídící orgány požární ochrany a státního požárního dozoru
959	Odborníci požární ochrany
Hudebníci: 960–962	
960	Příslušníci vojenských hudeb
Psychologická služba: 963–964	
963	Vojskoví psychologové
964	Odborní psychologové ve vojenském školství
Vojenská policie: 965–969	
965	Odborníci Vojenské policie pro technické zabezpečení
966	Odborníci Vojenské policie
967	Odborníci vojenské dopravní policie
968	Odborníci vojenské bezpečnostní policie
969	Odborníci vojenské pořádkové policie
Vojenská tělovýchova: 970–974	
970	Odborníci pro organizaci a řízení služební tělesné výchovy
971	Instruktoři speciální tělesné přípravy
972	Odborníci pro organizaci a řízení sportu
973	Trenéři a instruktoři sportu
974	Pracovníci tělovýchovných zařízení
Vzdělávání: 975–977	
975	Řídící orgány vojenského školství
976	Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů
Tlumočníci a překladatelé: 978–979	
978	Tlumočníci
979	Překladatelé
Jiné speciální odbornosti: 980–986	
980	Pracovníci bez odborné kvalifikace a vojenského výcviku
981	Fotografičtí odborníci a laboranti
982	Pracovníci bez odborné kvalifikace se základním vojenským výcvikem
984	Odborníci pro kinoradiomechaniku
986	Odborníci pro tisk a rozmnožování písemností

kód	Odbornost
Mezinárodní vztahy: 987–989	
987	Pozorovatelé OSN a OBSE
988	Odborníci pro mezinárodní vztahy a řízení mírových sil v zahraničí
989	Členové inspekcí pro dodržování mezinárodních bezpečnostních smluv a dohod
Vojenské obranné zpravodajství: 990–995	
994	Odborníci útvarů Vojenského obranného zpravodajství
995	Odborníci operativních útvarů Vojenského obranného zpravodajství
Vojenská administrativa: 996–997	
996	Odborníci pro vedení a zpracovávání administrativy
997	Odborníci pro plánování a statistiku
Řemeslné a výrobní profese: 998–999	
998	Pracovníci pro práci s kovovými materiály
999	Pracovníci pro práci s nekovovými materiály

Příloha B: Počty osob v jednotlivých vojenských odbornostech a hodnostních sborech nižších důstojníků, praporčíků a rotmistrů v roce 2009

Kód	Vojenská odbornost	Nižší důstojníci	Praporčíci	Rotmistři	CELKEM
1	**řídící funkcionáři, u nichž nelze stanovit obor ani odbornost**	85	132	24	**241**
10	**obor pozemní síly**				
11	**odbornost mechanizovaná**	236	474	2210	**2920**
12	**odbornost tanková**	22	43	86	**151**
13	**odbornost vševojskového operačního směru**	26	31		**57**
14	**odbornost dělostřelecká**	73	192	310	**575**
15	**odbornost vojensko-civilní spolupráce (CIMIC)**	11	15		**26**
16	**odbornost chemická**	70	120	199	**389**
17	**odbornost ženijní**	115	246	484	**845**
18	**odbornost výsadková a záchranná**	5	38	6	**49**
19	**odbornost řidiči kolových vozidel (kromě bojových a obrněných)**	10	235	3007	**3252**
20	**obor vzdušné síly**	59	45	1	**105**
21	**odbornost výkonného vojenského letectva**	224	89	28	**341**
22	**odbornost vojenského obsluhujícího personálu**	10	16	6	**32**
23	**odbornost pozemního vojenského leteckého personálu**	128	75		**203**
24	**odbornost protiletadlová**	69	105	183	**357**
25	**odbornost radiotechnická**	56	101	26	**183**
26	**odbornost technická radionavigační**	85	103	28	**216**
27	**odbornost inženýrská letecká služba**	211	650	7	**868**
28	**odbornost letecké technické a provozní zabezpečení**	24	35	85	**144**
29	**odbornost letištní zabezpečení**	14	25	34	**73**
30	**obor logistika**	233	170	2	**405**
31	**odbornost všeobecná logistika**	70	489	95	**654**
32	**odbornost zbrojní**	122	271	69	**462**
33	**odbornost technická strojní**	35	246	158	**439**
34	**odbornost proviantní zabezpečení**	20	80	255	**355**
35	**odbornost dopravy**	30	70	26	**126**
36	**odbornost ubytovací a stavební**	30	81	92	**203**
37	**odbornost výstrojní zabezpečení**	9	30	13	**52**
38	**odbornost elektrotechnická**	11	79	83	**173**
39	**odbornost zabezpečení PHM**	17	75	178	**270**
40	**obor podpora velení**	138	85	2	**225**
41	**odbornost spojovací vojsko-informační systémy**	72	145	5	**222**
42	**odbornost spojovací vojsko-komunikační systémy**	46	367	493	**906**
43	**odbornost ochrana utajovaných skutečností**	99	287	7	**393**
51	**odbornost zdravotnická služba**	198	298	43	**539**
52	**odbornost veterinární služba**	19	40	152	**211**
60	**obor vojenské zpravodajství**	40	21		**61**
62	**odbornost speciální zabezpečení zpravodajské činnosti**				
63	**odbornost vojenské zpravodajství AČR**		1		**1**
64	**odbornost průzkumná**	58	79	137	**274**
65	**odbornost elektronický boj**	46	128	15	**189**
66	**odbornost geografická služba**	50	36	3	**89**
67	**odbornost hydrometeorologická služba**	51	65	42	**158**
69	**odbornost speciální síly**	36	63		**99**
71	**odbornost Vojenská policie**	66	129	30	**225**
72	**odbornost dopravně pořádková a ochranná služba**	69	452	24	**545**
73	**odbornost odhalování a dokumentace trestné činnosti**	59	42		**101**
81	**odbornost lidské zdroje**	89	163	11	**263**

Kód	Vojenská odbornost	Nižší důstojníci	Praporčíci	Rotmistři	CELKEM
82	**odbornost právní služba**	36			**36**
83	**odbornost ekonomická služba**	77	44		**121**
84	**odbornost sport a tělovýchova**	68	23	20	**111**
85	**odbornost podpora kvality života a kultura**	88	95	6	**189**
86	**odbornost psychologická služba**	23			**23**
87	**odbornost duchovní služba**	18	1		**19**
88	**odbornost komunikace a vztahy s veřejností**	11	2		**13**
89	**odbornost mobilizační plánování a příprava státního území**	15	46		**61**

Poznámky:
Bez zakryté části Vojenského zpravodajství.
Pramen: Statistická ročenka 2009. 1.vyd. Praha: Ředitelství personální podpory, 2010.

Příloha C: Některé výkony Vojenské akademie ve Vyškově

Počty osob, které absolvovaly příslušný druh kursu

Typ kurzu	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Σ
Kariérové kurzy	2 202	2 212	–	2 487	755	1 532	1104	12 800
Účelové kurzy	11 177	10 333	–	5 447	4 878	9 822	7006	53 115
Aplikační kurzy – základní (pro Univerzitu obrany)	0	378	362	326	341	303	311	2 021
Aplikační kurzy – odborné (pro Univerzitu obrany)	0	0	0	191	101	97	87	476
Základní výcvik	0	2 359	906	909	1 066	1 140	1070	7 450
Aktivní zálohy	0	0	494	288	45	63	231	1 121
Mírové mise	0	909	1 068	1 074	740	1 021	705	5 517
Kurz spec. přípravy pro krizové situace (novináři)	18	24	20	19	19	19	38	157
Kurz spec. přípravy pro Diplomatickou akademii	21	0	14	19	19	38	16	127
Kurz pro o. z. NATO	0	0	0	0	78	181	163	422
Kurzy informačních technologií	0	0	38	140	104	141	122	545
Kurzy BMATT CEE/BMATT CR	176	184	186	201	264	269	320	1 600
Celkem	**13 594**	**16 399**	**10 048**	**11 101**	**8 410**	**14 626**	**11 173**	**85 351**

Pramen: ZŮNA, J. *Profesní příprava v datech* [prezentace] In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. [CD-ROM z konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

Počty osob, které absolvovaly výcvik ve vojenském výcvikovém prostoru

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Σ
Boletice	40 585	44 204	65 012	92 168	97 642	59 644	63 385	**462 640**
Brdy	30 548	31 300	44 804	35 483	34 022	43 538	50 289	**269 984**
Březina	35 985	38 677	53 390	71 921	66 326	63 450	73 473	**403 222**
Hradiště	17 965	18 281	13 921	27 897	28 111	43 381	73 793	**223 349**
Libavá	29 978	31 376	154 629	107 529	173 820	124 315	139 010	**760 657**
Celkem	155 061	163 838	331 756	334 998	399 921	334 328	399 950	**2 119 852**

Pramen: ZŮNA, J. *Profesní příprava v datech* [prezentace] In 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil. 1. vyd. Vyškov: Velitelství výcviku – Vojenská akademie, 2010. [CD-ROM z konference 20 let transformace vojenského školství. Příprava personálu pro potřeby ozbrojených sil, Vyškov, Velitelství výcviku 30. až 31. 3. 2010].

Abstrakt

Ozbrojené síly Česká republiky jsou dnes profesionální. Záměr jejich profesionalizace byl deklarován v roce 2001, krátce pro vstupu České republiky do NATO. Od prvního dne roku 2005 je česká armáda plně profesionální. Přestože od tohoto data nevykonává nikdo vojenskou službu z donucení, neznamenáto, že profesionální armáda funguje lépe, profesionálněji. Tato studie shrnuje fungování českých profesionálních let v prvních pěti letech od okamžiku, kde je opustil poslední voják základní služby. Autor studie se ve své analýze zaměřuje na tři důležité aspekty funkčnosti současné vojenské zaměstnanecké instituce, které jsou klíčové pro úspěšnou transformaci ozbrojených sil závislých na práci vojáků z donucení na organizaci doplňovanou výlučně z trhu práce. Jedná se: o (1) náborovou a věrnostní politiku ozbrojených sil a řízený kariérní pohyb vojáků uvnitř vojenské organizace; (2) transformaci systému vzdělávání a výcviku vojáků, tj. vojenské vzdělávací a výcvikové základny, a (3) finanční zázemí pro uskutečnění svou podstatou jedinečného a komplexního veřejného projektu profesionalizace ozbrojených sil. V úvodu studie je představen systémový kontext programu profesionální armády v České republice a je prezentován koncept branné struktury, na němž jsou vysvětlovány změny (inovace) předjímané vládním záměrem profesionalizace české armády.

Pěti let existence armády odkázané jen na trh práce lze považovat za úspěch, nicméně objevují se problémy, které když budou podceněny, budou mít zásadní dopad na schopnosti ozbrojených sil. Zejména je třeba věnovat pozornost schopnosti ozbrojených sil konkurovat na trhu práce, která upadá již od prvního roku jejich nezávislosti na vojácích základní služby. Je problém přilákat a získat z národního trhu práce zájemce o službu v armádě v odpovídajím množství a kvalitě. Na vině je především krácení vojenských výdajů. Peníze však nejsou ten největší problém problém existence profesionální armády. Tím je preferování modernizace a pořizování vojenské techniky před investicemi a rozvojem lidského kapitálu, který představují profesionální vojáci. Změna tohoto postoje si vyžaduje čas a je spojena se změnou vzdělávání a výchovy důstojníků.

Klíčová slova: ozbrojené síly, dobrovolnický výkon vojenské služby, povinná vojenská služba, vojenský personál, trh práce, veřejná politika, veřejný projekt, program, veřejné finance, vojenské výdaje, vzděláváním, vojenský výcvik, profesionalizace, NATO.

Summary

The Czech Republic transformed its armed forces from a conscription army to an all-volunteer force. The government declared this intention in 2001, not long after the date when the Czech Republic joined NATO. There are fully professional Czech Armed Forces (CAF) in the Czech Republic since the beginning of 2005. Although that there is serving no conscript in CAF any more, it does not mean that there is more professionalism in the Czech all-volunteer force. This study deals with the period of the first five years of the all-volunteer force in the Czech Republic. The author of this study pays close attention to the three most important topics related to the project of building-up a professional army in the Czech Republic. This study deals with three vital issues related to the complex transformation to an all-volunteer force: (1) Recruitment, retention and attrition of soldiers, (2) reengineering of the system where volunteers are trained and educated, and (3) financial background of the project. The study is introduced by a conceptual framework explaining the concept of the armed forces transformation.

Generally, the first five years of an all-volunteer force in the Czech Republic were not a full success, nonetheless, they cannot be considered as a failure. There are some problems that should be tackled more systematically, especially the CAF´s ability to be competitive on the national labor market. Competitiveness of the CAF on this market has been declining dramatically since the beginning of the all-volunteer force. Obviously, the Czech Armed Forces are not able to cope with the recruitment and retention of the best solders in an environment of financial cuts. That is a typical environment for the last five years. Nevertheless, money is not the most significant problem. In essence, the military leaders should apply more systematic and social-oriented approach in leading the CAF instead of focusing on purchasing new equipment. In order to change this obsolete attitude of building the armed forces, some changes should take place in the military leaders´ training and education.

Keywords: armed forces, All-Volunteer Force, conscription, compulsory military service, military personnel, labour market, public policy, public project, program, public finance, military spending, education, military training, professionalization, NATO.

Výtahy z oponentských posudků

Doc. PhDr. Felix Černoch, CSc.

„… Autor prokázal a stále potvrzuje schopnost pojmout a zpracovat velké problémové celky k nimž tento rozhodně náleží. Neuvádím tyto souvislosti samoúčelně, ale na důkaz, že se jedná o autora zkušeného a renomovaného. Autor patří k mým nejúspěšnějším a také nejplodnějším aspirantům, takže jsem po léta sledoval ještě i jeho relativně strmý růst, už spíše jenom jako patron. Hrdím se jím a také on má důvody být na sebe patřičně pyšný, byť jen v mezích pravidel pro vstup do akademické svatyně. …“

Prof. PhDr. František Ochrana, DrSc.

„… Konstatuji, že posuzovaná studie je původní analýzou problému. … Přínos práce spatřuji především v dvou oblastech. Za prvé, práce má „historicko-archivní“ hodnotu, což znamená, že jsou v ní zachycena data, která se postupem času mohou ztratit a za druhé, přínos práce je v podrobné, dosud nejkomplexnější analýze profesionalizace ozbrojených sil České republiky.“

Prof. PhDr. Vladimír Kašík, DrSc. (garant studie)

„Předložená práce je už titulem uvedena jako studie z oblasti vojenské, historicko-vojenské a ekonomicko-vojenské. Také řada ukazatelů, metoda zpracování, vybavení poznámkami, odkazy a soupisem literatury ji tak určuje. Někdy ku prospichu věci, jindy nikoli tak zcela. Dosah práce však je svým záběrem a dopadem nepochybně širší a činí ji o to závažnější a zajímavější, a to nejenom z hlediska bezprostředně zkoumaného pětiletiletého úsilí o přestavbu armády. Hledání cest v nových historických podmínkách a mírně kritická upozornění na problematická stanoviska, rozhodnutí, opatření či nedostatky vypovídají leccos zajímavého i v souvislostech s celkovým naším ekonomickým a politickým vývojem v uvedeném a patrně i v následujícím období. A právě v tom spatřuji nejenom bezprostřední, ale i trvalý význam a přínos celé studie.“

Obsah

Úvod ... **3**
1 Kontext zpracování studie ... **5**
2 Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil ČR ... **11**
2.1 20 let hledání vhodného analytického konceptu ... 11
2.1.1 Neujasněnost konceptu realizace obranné/vojenské politiky ... 12
2.1.2 Koncept branné struktury ... 17
2.2 Veřejný projekt profesionalizace ozbrojených sil ... 21
2.2.1 Pojem veřejného projektu a inovace ve veřejném sektoru ... 21
2.2.2 Profesionalizace ozbrojených sil ... 25
3 Trh práce, rekrutace a retence personálu ... **35**
3.1 Strukturální změna personálu a nepříznivý vývoj prostředí ... 35
3.1.1 Změny personální struktury ozbrojených sil ČR ... 35
3.1.2 Vývoj prostředí pro realizaci projektu ... 41
3.2 Rekrutace a retence vojenského personálu ... 50
3.2.1 Vývoj trhu práce a konkurenční pozice ozbrojených sil ... 50
3.2.2 Rekrutace, retence a kvalita vojenského personálu ... 53
4 Vzdělávání, výcvik a výchova vojenského personálu ... **67**
4.1 Vojenské školství a příprava vojenského personálu ... 67
4.1.1 Institucionální model organizace vojenského školství ... 68
4.1.2 Účel vojenských středních a vysokých škol ... 72
4.2 Vývoj systému přípravy vojenského personálu ... 75
4.2.1 Redukce a integrace vojenských škol ... 75
4.2.2 Transformace odborné přípravy ... 83
5 Vojenský rozpočet a obnova vojenského materiálu ... **89**
5.1 Vojenské výdaje České republiky z pohledu NATO ... 89
5.1.1 Podíl výdajů na HDP a pravidlo 50-30-20 ... 89
5.1.2 Investiční zácpa ... 93
5.2 Vojenské výdaje České republiky v soustavě veřejných financí ... 95
5.2.1 Vojenské výdaje a výdaje na bezpečnost České republiky ... 95
5.2.2 Fixace organizačních struktur a skryté porcování medvěda ... 100
Závěr ... **107**
Seznam použitých pramenů ... **109**
Monografie, sborníky a kapitoly knih ... 109
Statistické publikace a analytické zprávy ... 112
Odborné články a příspěvky do sborníků ... 113
Publicistické články ... 116
Obecně závazné předpisy ... 117
Interní publikace Ministerstva obrany ... 119
Seznam použitých zkratek ... **121**
Přílohy ... **123**
Příloha A: Seznam vojenských odborností před reformou ozbrojených sil ... 124
Příloha B: Počty osob v jednotlivých vojenských odbornostech a hodnostních sborech nižších důstojníků, praporčíků a rotmistrů v roce 2009 ... 138
Příloha C: Některé výkony Vojenské akademie ve Vyškově ... 140
Abstrakt ... **141**
Summary ... **142**
Výtahy z oponentských posudků ... **143**

Studie Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky 2/2012

Uspořádal Národohospodářský ústav Josefa Hlávky,
110 00 Praha 1, Vodičkova 17, tel. 224 947 691 (Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových).
Obhájeno před radou Národohospodářského ústavu Josefa Hlávky dne 5. září 2011.
Počet výtisků 250.
Určeno pouze pro informaci zainteresovaným odborným pracovníkům a institucím.

Tisk tiskárna Nakladatelství ČVUT, Zikova 4, 166 36 Praha 6.

Dosud vydané studie:

1/1996 Ing. Alexej Bálek, CSc.: Problémy sociálně ekonomického vývoje České republiky v období 1996–2006
2/1996 Mgr. Jana Šetřilová, Dr.: Alois Rašín (vybrané kapitoly)
3/1996 Doc. Dr. Zdislav Šulc, CSc.: Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945–1995
4/1996 Doc. Ing. Jiří Večerník, CSc.: Změny na trhu práce a v materiálních podmínkách života v České republice v období 1989–1995
5/1996 Kolektiv autorů za redakce E. Kubů a J. Pátka: Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami (vybrané kapitoly)
6/1996 Doc. JUDr. František Vencovský: Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948 (vybrané kapitoly)
1/1997 Prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc.: Česká ekonomika a společnost mezi minulostí a budoucností (Institucionální pohled)
2/1997 Doc. Ing. Zbyněk Revenda, CSc., Ing. Petr Dvořák: Analýza systému regulace a dohledu bank v České republice (se zaměřením na pojištění vkladů, věřitele poslední instance a finanční deriváty)
3/1997 Doc. MUDr. Ctibor Drbal, CSc.: Zdravotní stav populace ČR a jeho prognóza jako dominantní determinanta požadavku na systém péče o zdraví
4/1997 Ing. Aleš Müller: Systémový přístup k analýze a tvorbě zdravotnictví (metodologická studie)
5/1997 Prof. JUDr. Jaroslav Krejčí: Demokracie, diktatury, exil. Zkušenost jednoho života
6/1997 Ing. Mgr. Vladimír Tomšík: Příliv zahraničního kapitálu, režim devizového kurzu, vyrovnávací procesy platební bilance a autonomie monetární politiky ČR v letech 1993–1996
7/1997 Ing. Jiří Havel: Chování subjektů v transformaci
8/1997 Ing. Karel Půlpán, CSc.: Státní dluh habsburské monarchie a jeho osudy v meziválečném období z československého hlediska (Vybrané části)
1/1998 Ing. Mgr. Daniel Krejčí: Teorie endogenních peněz
2/1998 Pavel Hroboň M.S.: Ekonomické hodnocení preventivních zdravotnických programů. Možnosti použití v ČR.
3/1998 PhDr. Eva Křížová: Rovnost ve zdraví (ekvita) v transformovaném zdravotnictví České republiky
4/1998 Stanislav Šaroch: Podcenění kapitálových vstupů při stanovení důchodových daní v ČR
5/1998 Ing. Mgr. Vladimír Tomšík: Transformace ekonomik zemí střední a východní Evropy
6/1998 Prof. PhDr. Martin Potůček, CSc., MSc.: Analýza vývoje, neuralgických bodů a rozvojových příležitostí české sociální politiky po roce 1989
7/1998 Doc. Ing. Bojka Hamerníková, CSc.: Formování veřejného sektoru v ČR z pohledu veřejných financí
1/1999 Věra Kuchařová, Milan Tuček: Sociálně ekonomické souvislosti rodinného chování mladé generace v České republice
2/1999 Jan Frait, Luboš Komárek: Kapitálové toky a měnové kurzy v globalizované ekonomice
3/1999 Ing. Markéta Šumpíková: Chování podniků v institucionálně změněných podmínkách

1/2000 Ing. Mgr. Vladimír Tomšík, Ph.D.: Vyrovnávací procesy platební bilance a analýza vývoje zahraničního obchodu České republiky v letech 1993–1998
2/2000 Ing. Mgr. Martin Lux, Mgr. Pavla Burdová: Výdaje na bydlení, sociální bydlení a napětí na trhu s bydlením (mezinárodní komparace a polistopadový vývoj v ČR)
3/2000 Martin Fassmann: Stínová ekonomika I.
4/2000 Prof. Dr. Ing. Jiří Vysušil, CSc.: Koncepce automatizovaného zjišťování údajů pro národní účty a meziodvětvové vztahy
5/2000 Ing. Miroslav Zajíček, M. A. ekonom a energetický analytik: Konkurence v českém plynárenství. Návrh na deregulaci českého plynárenství
1/2001 Doc. Ing. Ladislav Průša, CSc.: Možnosti řešení současných disproporcí v oblasti sociálních transferů
2/2001 Doc. PhDr. Jaroslav Vaculík, CSc.: Začleňování reemigrantů do hospodářského života v letech 1945–1950
3/2001 PhDr. Eva Davidová, CSc.: Romové a česká společnost. Hledání domova, porozumění a vzájemného soužití
4/2001 Ing. Viktor Kotlán: Politická ekonomie nezávislosti centrální banky
5/2001 Prof. Ing. Luděk Urban, CSc.: Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění
6/2001 Ing. Leoš Vítek: Daňová politika České republiky. Historický vývoj, současnost a perspektivy zdanění na území ČR s ohledem na integraci českého hospodářství do světového ekonomického společenství
7/2001 Prof. Ing. Bedřich Duchoň, CSc., Ing. Květa Remtová, CSc.: Energie pro malé obce. (1. část: energetické zdroje, technologie a životní prostředí)
1/2002 PhDr. Ing. Antonie Doležalová: Rašín, Engliš a ti druzí. Konfrontace hospodářské politiky a praxe 1. československé republiky ve fiskální a měnové oblasti. Léta 1918–1928
2/2002 Stanislav Šaroch: Vývoj cen aktiv v ČR. Hospodářský cyklus, konvergence k EU, perspektivy a doporučení pro hospodářskou politiku
3/2002 Jan Frait, Matouš Červenka: Předpoklady a faktory dynamického růstu české ekonomiky ve světle nové teorie a empirie růstu
4/2002 Milan Viturka: Regionálně ekonomické souvislosti procesu integrace ČR do EU
5/2002 Doc. Dr. Zdislav Šulc, CSc.: Vize a skutečnost české transformace. K historii sporů o strategii přechodu k tržní ekonomice 1989–1999
6/2002 Alena Vančurová: Daňová podpora rodin s dětmi
7/2002 Hana Jírová: Deformace na českém trhu práce
8/2002 Václav Klusoň: Instituce a odpovědnost. K filosofii ekonomické vědy
9/2002 Lucie Cviklová: Rozklad nomenklaturního vlastnictví a postprivatizační proměny formálních a neformálních vztahů na podnikové úrovni
10/2002 Martin Lux: Finanční dostupnost bydlení v ČR a zemích EU
11/2002 Marie Vavrejnová: Distribuce a redistribuce příjmů obyvatelstva ČR v průběhu devadesátých let (vývojové trendy)
12/2002 Lubomír Brokl: Hledání občanské společnosti
1/2003 Marek Loužek: Populační ekonomie a její důsledky pro účinnost pronatalitních politik
2/2003 Dan Šťastný: Telekomunikační trh. Promarněná příležitost hospodářské politiky 90. let
3/2003 Lubomíra Breňová, Zuzana Džbánková, Marta Nečadová: Změny ekonomického prostředí a jejich dopad na podniky v procesu připojování ČR do EU
4/2003 Martin Fassmann: Stínová ekonomika II (Stínová ekonomika v České republice)
5/2003 Drahomír Jančík, Eduard Kubů: „Arizace“ na úvěr. Příspěvek Kreditanstalt der Deutschen ke germanizaci hospodářského života v „Protektorátu Čechy a Morava“
6/2003 Ladislav Průša: Reforma veřejné správy a její dopad na systém sociální ochrany obyvatelstva

7/2003 Jana Geršlová: Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejich ekonomických a sociálních důsledcích
1/2004 Ctibor Drbal: Naše zdraví a jeho otazníky
2/2004 Pavel Dvořák: Finanční krize jako globální problém a možnosti jejího vzniku v ČR
3/2004 Anna Kadeřábková: Strukturální změny české ekonomiky v období transformace
4/2004 Karel Kouba, Ondřej Vychodil, Jitka Roberts: Privatizace bez kapitálu. Zvýšené transakční náklady české transformace
5/2004 Marek Loužek: Rozšiřování EU z pohledu teorie veřejné volby
6/2004 Ivo Pospíšil: Slavistika jako české rodinné stříbro. Tradice, současný stav, výhle dy, návrhy a koncepce
7/2004 Jan Pavel: Velikost a struktura výdajů na národní obranu v Československu v letech 1918–1938
8/2004 Martin Macháček: Česká ekonomie v post-transformační éře: plyneme s hlavním proudem či hledáme vlastní témata výzkumu? Empirická analýza publikací v akademických časopisech
1/2005 Luboš Komárek a kol.: Kurzové aspekty v procesu přistoupení České republiky k eurozóně
2/2005 Pavel Machonin: Česká společnost a sociologické poznání. Problémy společenské transformace a modernizace od konce 60. let 20. do prvních let 21. století. Stručné shrnutí a vybrané kapitoly
3/2005 Zuzana Kučerová: Teorie optimální měnové oblasti a možnosti její aplikace na země střední a východní Evropy
4/2005 Ilona Bažantová: Centrální bankovnictví v české historii po současnost. Institucionální pohled
5/2005 Lubomír Mlčoch: Ekonomie důvěry a společného dobra. Česká republika v Evropské unii: pokus o nástin perspektivy
6/2005 Dana Viktorová, Martin Pělucha: Uplatnění a evaluace předvstupní pomoci EU ve venkovských oblastech České republiky v kontextu vývoje zemědělské a venkovské politiky v Evropě
7/2005 Zdeněk R. Nešpor: Sociokulturní kapitál a socioekonomické instituce v zemědělství
–/2005 Antonín Džbánek a kolektiv: Josef Bohuslav Foerster, Život, doba, dílo
1/2006 Tomáš Krabec: Teoretická východiska soutěžní politiky
2/2006 Jiří Novotný: Státní finanční hospodaření v období protektorátu v letech 1939–1945
3/2006 Jiří G. K. Ševčík: Šance českého výzkumu a vývoje v EU
4/2006 Roman Horváth: Splňuje Česká republika kritéria teorie optimálních měnových zón k přijetí eura? (Vybrané aspekty)
5/2006 Martin Fassmann: Stínová ekonomika III. Práce na černo a boj proti stínové ekonomice
6/2006 Ladislav Průša: Stanovení indikátorů sociální problémovosti jednotlivých regionů v České republice
7/2006 Růžena Vintrová: Historické předpoklady a reálné perspektivy konvergence české ekonomiky k Evropské unii
8/2006 Alena Jaklová: Národnostní a sociálně-ekonomická sebereflexe českých přistěhovalců v čechoamerických periodikách 19. a 20. století
9/2006 Marie Dohnalová: Sociální ekonomika v evropeizaci českého hospodářství
1/2007 Jan Mertl, Helena Vychová: Úloha vzdělání a zdraví v ekonomickém rozvoji. Teoretická analýza a její aplikace v podmínkách ČR
2/2007 Rudolf Zahradník: Laboratorní deník. Zač jsme bojovali
3/2007 Jana Vobecká:Populační vývoj Židů v Čechách v 19. a první třetině 20. století. Společenské a hospodářské souvislosti
4/2007 Milada Polišenská: Antonín Gindely a „evropská dimenze“ jeho díla

1/2008 Zlatuše Komárková, Luboš Komárek: Integrace finančního trhu vybraných nových členských zemí EU s eurozónou
2/2008 Antonie Doležalová: Politické stranictví a ekonomický zájem. Příspěvek ke studiu mechanismů prosazování hospodářských programů a ekonomických zájmů politických stran
3/2008 Lenka Filipová: Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice
4/2008 Ctibor Drbal: Budoucnost zdraví a zdravotnictví
5/2008 Oldřich Dědek: Historie evropské měnové integrace. Od národních měn k euru
6/2008 Lucie Cviklová: Politické a společenské postavení bývalým československých nomenklaturních elit v období tzv. normalizace. Okolnosti jejich rozkladu a vybrané aspekty jejich adaptace
7/2008 Eva Klvačová: Vliv proměn institucionálního rámce EU na konkurenceschopnost české ekonomiky
8/2008 David Prušvic: Fiskální politika, fiskální pravidla a jejich postavení v systému národního hospodářství
9/2008 Marie Vavrejnová: Financování veřejných služeb pro obyvatelstvo a zdroje pro jeho krytí (Vývoj a mezinárodní srovnání vybraných ukazatelů)
1/2009 Václav Klusoň: Moderní korporace v soudobém kapitalismu
2/2009 Jan Pavel: Veřejné zakázky v České republice
3/2009 Jakub Handrlica: Nezávislé správní orgány
4/2009 Zdislav Šulc: Z jeviště i zákulisí české politiky a ekonomiky. Vzpomínky novináře a ekonoma 1945–1995
5/2009 Jana Gibarti: Inovační prostředí regionů České republiky
6/2009 Radek Bednařík: Makroekonomické dopady role dolaru v mezinárodním měnovém systému
7/2009 Šárka Laboutková: Prosazování zájmů v EU. Národní a specifické zájmy jako legitimní prostředek ovlivňující tvorbu a rozhodovací procesy hospodářské politiky v Evropské unii
1/2010 Eva Mitchell: Finanční podpora rodin s dětmi v České republice v evropském kontextu
2/2010 Magdaléna Kubečková: Občanství EU a vybrané aspekty jeho vlivu na ČR
3/2010 Štěpánka Korytová-Magstadt: Kde domov můj? Češi a Slováci v USA a jejich vazba k mateřské zemi, 1880–1920
4/2010 Lucie Česálková: Film před tabulí. Idea školního filmu v prvorepublikovém Československu.
5/2010 Igor Kotlán: Daňové zatížení a struktura daní v ČR ve srovnání s vybranými zeměmi OECD a EU a legislativní změny ve smyslu de lege ferenda
6/2010 Lubomír Krbec: Duchovní hodnoty a budoucnost českých nadací
7/2010 Magdaléna Rychlíková: Ludvík Feigl Čech známý i neznámý
8/2010 Josef Benda: Restituce majetku bývalých šlechtických rodů po roce 1989
1/2011 Tomáš W. Pavlíček: Formování kulturního mecenátu Josefa Hlávky v souvislosti s komunikačními strategiemi v osobní korespondenci
2/2011 Jiří Šubrt: Aktér, jednání a struktura v mikro a makrodimenzi sociální reality. Příspěvek k teoretickým diskusím v soudobé sociologii
3/2011 Jitka Koderová: František Vencovský. Život a dílo
4/2011 Eva Křížová: Postavení komplementární a alternativní medicíny v České republice
5/2011 Marie Vavrejnová: Migrace obyvatelstva jako faktor ekonomického rozvoje (Zvláště v oblasti Evropské Unie a České Republiky)

6/2011 Gabriela Thöndlová: Komparativní analýza agroturistiky v České republice a ve Svobodném státu Bavorsku

7/2011 Zuzana Podaná: Fenomén delikvence mládeže v České republice a středoevropském regionu

8/2011 Pavol Frič, Pavel Machonin, Martin Nekola, Milan Tuček: Elity v české postsocialistické transformaci (1989–2007)

9/2011 Zuzana Kučerová: Vliv signifikantních faktorů na integraci finančních trhů ve světle světové finanční krize

1/2012 Klára Plecitá: Národní identita a vztah k Evropské unii. Česká republika v západo- a středoevropském srovnání