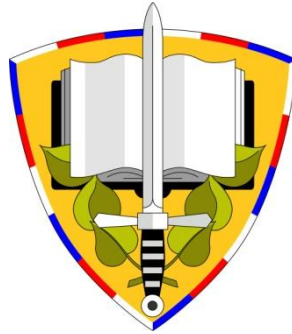


**UNIVERZITA OBRANY**

Fakulta ekonomiky a managementu

---



## **Sborník**

**z teoreticko-praktické konference**

**„Rozvoj ekonomického vzdělávání vojenských  
profesionálů jako reflexe požadavků praxe AČR“**

**BRNO 2012**

Editor: Ing. Martin Pop

© Univerzita obrany

©Autoři příspěvků

ISBN:

## OBSAH

*Péter Benicsák*

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF PRIVATE MILITARY COMPANIES  
VERSUS REGULAR FORCES.....5

*Petr Bernatík*

ROZVOJ EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÉHO PROFESIONÁLA Z  
POHLEDU VELITELSTVÍ SPOLEČNÝCH SIL.....14

*Viera Frianová*

EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ PRÍPRAVY  
VOJENSKÝCH ODBORNÍKOV - MANŽÉROV.....21

*Vendula Hynková*

VÝZNAM EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ ZA  
PODMÍNEK FISKÁLNÍ NEROVNOVÁHY VE SFÉŘE OBRANY.....28

*Soňa Jirásková*

ČIASTKOVÁ ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU VZDELÁVANIA  
PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OS SR.....32

*Miroslav Krč*

VZDĚLÁVÁNÍ PROFESIONÁLŮ NA POZADÍ VOJENSKO EKONOMICKÉ  
REALITY.....40

*Lubomír Kubínyi*

PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PŘEDPOKLAD KARIÉRNÍHO RŮSTU.....47

*Svatopluk Kunc*

TEORIE A PRAXE V AČR.....56

*Vít Mikulík*

SPRÁVA MAJETKU ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY JAKO REFLEXE POŽADAVKŮ  
VYCHÁZEJÍCÍCH Z PRAXE ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY.....62

*Jakub Odehnal*

TERCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU.....68

*George Potóczyki*

HOW COULD THE EDUCATION SYSTEM HELP IN THE SAFE FUNCTION OF  
ECONOMY?.....74

*Luboš Štancl*

ROZVOJ TEORIE EKONOMIKY OBRANY STÁTU JAKO PŘEDPOKLAD ZKVALITŇOVÁNÍ EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ AČR.....	87
---	----

# ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF PRIVATE MILITARY COMPANIES VERSUS REGULAR FORCES

*Péter Benicsák<sup>1</sup>*

## **Abstract**

As a result of decreasing ability of various countries to counter internal violence in emerging states after the end of the Cold War, these states are rely more and more on private military companies (PMC) to maintain security. These forces making profit as an enterprise that offer military advice as well as providing fighting capabilities. This approach differs from the traditional method and requires attention from regular forces to learn and identify lessons from PMCs . There have been suggestions during the last few years PMCs could provide services in peacekeeping missions for the UN to replace the fear and fatigue of member states to involve government forces in an increasingly dangerous operations. What is the difference between a private military contractor and a trained regular soldier?

## **INTRODUCTION**

Private Military Companies (PMC) provide security and military services by taking over of certain tasks, usually covered by regular forces based on governmental and/or private contracts. The picture is obviously more sophisticated as we can see below. Members of these organizations mostly named as mercenaries, but in the same time their companies call them as contractors and/or security experts, meanwhile their business is considered as private security sector. Hiring contractors is getting more and more accepted in the international environment, which is not without historical background.

If we have a look at the working methods and workflows of regular forces and compare it with PMCs, we can recognize significant differences, especially in their sizes. In most of the cases, these companies are able to provide various basic services and special services as well, such as guarding facilities, protecting key personnel, transporting sensitive material and so on. Any kind of service provided by PMCs that includes combating, using attacking force and/or weaponry is considered illegal activity and the perpetrators are considered illegal combatants.

According to estimates this market reached the level of 100 million US dollars annually.

## **1 HISTORY**

By the end of the Cold War the old supporting-supported political and military relations transformed; therefore more and more third world countries were left alone without reliable and effective military support, creating serious gaps in their defense and security systems.

---

<sup>1</sup> Péter Benicsák *Miklós Zrínyi National Defence University, Budapest, Hungary*

Most of the powerful western countries decreased their defense budget as a result of htat tons and tons of weponry appeared on the world markets. Since the illegal markets were involved in this change, more sophisticated weapons were made available for almost anyone who was able to privde the neccessary financial means to obtain them. The only question was the know-how to maintain and use such higtech equipment. In parallel with this transformation, few western countries changed their approach towards regular armies, security services and outsourced some activities. First steps were already made during the Vietnam war in the 70s by using civilian transportations to deploy troops to the field and military contractors to provide various equipment. Later on by searching for more competitive solutions on the market, outsourcing became a flexible and cost effective solution for most western powers.

There are three main recognizable reasons of the increased activity of Private Military Firms, which are the following:

1. Changed international security situation after the Cold War
2. More liberal international trading methods and policies
3. Outsourced classic State roles in various fileds, including privatizing

**2 BENEFITS**

Table 1. *Benefits and costs of Private Military Companies*

<i>Benefits</i>	<i>Costs</i>
Policy flexibility	Reduced transparency and accountability
Greater military agility	Encourages copycat actions by other states
Minimize U.S. casualties	“Loose cannon” effects
Financial savings	Cost overruns

Source: <http://yalejournal.org/wp-content/uploads/2011/01/062101stanger-williams.pdf>

There are many benefits relevant to security provided by private firms. The most obvious benefit is flexibility without the political and bureaucratic lead time required for decision making processes to mobilize forces (police, and/or military), PMCs are abel to move forces and conduct wide variety of tasks as required. Deployment and repatriation can happen with the same timing, just after the decision is made to deploy and right after the task is done. The other easy to recognize benefit is the ability to provide specialized forces. These companies recruit from databases of mostly retired military and police personnel, already trained and experienced, but mainly not eligible for state service anymore. This makes it easier for them to hire people with particular experience.

So, for instance, a PSC can specifically recruit retired MPs, civil affairs officers and Special Forces personnel. PSCs can also recruit personnel with particular skills (in language or area expertise) or particular experience (establishing order after civil war). It is much harder for national military organizations to find those kinds of specific skills and experience, and deploy them to a particular arena.

### 3 RECRUITMENT AND TRAINING

During the ‘90s the market was working via informal channels, but nowadays it is already official and mostly transparent, but not without difficulties and serious issues. One of the well-known events is related to one Blackwater employee, who shot one of the presidential guards in Iraq. This person was immediately removed from the company, but not more than three months later he was working for another one in Kuwait. It happened this way because such contractors are needed in several hotspots of the world without having a unified database to keep their personal records and make their activities transparent indeed. In the USA, it is the responsibility of the companies to find out the employees background, which is usually close to impossible, especially if someone comes from a post-conflict country to work in another post-conflict area.

Most of the contractors are from the military or police, mainly retired special forces members or workers with special expertise. Large amount of this workers are from the United states and other Western countries, such as UK, France and Belgium.

PMCs recruit on international level, so able to bring in representation from countries like Nepal, Kosovo, South Africa and elsewhere. The third benefit is the better understanding of the environment of any area of the world by providing experts from neighboring countries.

Training needs of such experts are very close to zero, since most of them are already trained by their states and/or former employers.

As it is visible on the above table, on political level, PMCs are less risky, since the casualties are not considered as state relates losses; therefore PMCs can get into more dangerous tasks, than regular forces in general.

For instance the US Army is mostly outsourcing its logistical services, reaching higher effectiveness and efficiency, without keeping a large regular force to stay prepared for “what if” cases.

Table 2. *Contracted security services in Humanitarian operations*

Contracted security services in Humanitarian operations	International services	Local providers
Facility guarding (no arms)	29%	77%
Physical security services	31%	55%
Security advising	37%	9%
Security trainings	41%	4%
Risk and threat analysis	36%	7%
Information services	26%	12%
Facility guarding (armed)	17%	14%
Fixed security services	13%	16%
Mobil armed escort	9%	13%

Source: Wikipedia

#### **4 ACCEPTANCE OF INDUSTRY'S LEGITIMACY**

Private security and military companies are willing to present themselves as respectable bodies in the often complicated post-Cold War world order. If the private military and security company industry is to become a sustainable competitor to national armed forces, corporate strategy suggests that it must gain acceptance and legitimacy for respecting international humanitarian law. This industry has a powerful incentive to identify and may "blacklist" firms within its midst that violate international law, although it is not in practice yet.

Although this incentive has yet to manifest itself fully in practice, it is a possibility. Leading private security and military companies, including companies registered in US, are members of the IPOA, which in 2005 adopted a specific Code of Conduct written mostly by INGOs, in which its members agreed to respect international humanitarian law:

"In all their operations, Signatories will respect the dignity of all human beings and strictly adhere to all relevant international laws and protocols on human rights. They will take every practicable measure to minimize loss of life and destruction of property. Signatories agree to follow all rules of international humanitarian law and human rights law that are applicable as well as all relevant international protocols and conventions, including but not limited to:

1. Universal Declaration of Human Rights (1948)
2. Geneva Conventions (1949)
3. Protocols Additional to the Geneva Conventions (1977)
4. Protocol on the Use of Toxic and Chemical Weapons (1979) N Voluntary Principles on Security and Human Rights (2000)"

#### **5 COSTS AND RISKS**

The costs and risks can be divided into obvious categories: practical and political. PSCs may be more expensive than military forces-particularly under circumstances when the US wants to provide the same level and quality of service as the military does or when there are high levels of danger. The latter issue came up in Iraq. Surge capacity comes at a high price. Recruiters must deal with supply and demand. The huge demand for security precipitated by the Iraqi situation created a seller's market. People working for PSCs in Colombia, for instance, reported being offered three times their salary to move to Iraq. We have all heard the stories of the inflated salaries of PSC personnel working in Iraq-some two or three times what an equivalent soldier would make. Active-duty personnel receive benefits other than their salary that make them more expensive on individual level. But there are also additional costs for PSCs such as insurance that usually costs more than for regular forces. While insurance rates for military personnel are set, PSCs must pay a premium when they deploy personnel to extremely risky areas.



Even in less dangerous situations and areas, the reason privatization sometimes saves money is that it inspires new ideas about how to deliver a service that requires fewer people or fewer or different materials. The more the U.S. wants PMCs to do exactly what the military does, the more it limits this flexibility. Without this flexibility, the use of PMCs can actually increase prices.

This is an area for more study. There are not yet many good studies of comparative cost in different kinds of settings. But one should not assume that privatizing saves money and in this case life.

The second practical issue is reliability. If the government does try to minimize costs, it may take into account quality with a lower priority, hiring a company that can deploy fewer personnel or personnel with fewer skills or professionalism, both of which could worsen worries that there is nothing compel contractors to remain on the battlefield once bullets begin to fly. In Iraq, there were periodic reports that supply was inadequate, both during the conflict and particularly as the insurgency accelerated in the spring and summer of 2003, because civilian contractors failed to show up. According to a senior logistics officer, “We thought we could depend on industry to perform these kinds of functions.[but it got] harder and harder to get [them] to go in harm’s way.”

There are also risks that contractors will impede integrated responses to dangerous situations. There is not the same information sharing between troops and contractors or among contractors. Contractor rules of engagement in Iraq were also often unclear, at least to soldiers on the ground. And difficulties arose with the contract instrument, both because changes require a contracting officer rather than flowing through the typical chain of command and because contracting for a particular outcome does not always fit into general plans for success.

Another serious and important practical risk is the lack of legal clarity. The laws of war have been designed for traditional militaries. The legal status of personnel deployed by PMCs is often unclear as are the mechanisms by which their rights and responsibilities are uncertain. This poses problems for both private security personnel and those they operate around. For private security personnel, their legal status is unclear. Unless they are commissioned by a government, they are neither combatants nor noncombatants. This can pose serious risks for individuals. They may not be accorded POW status if captured by the enemy and can be executed as an illegal combatant or charged with murder if they kill another.

This legal limbo also introduces more risks from security personnel. Once again, unless they are commissioned by their or another government, private security personnel are not governed by military justice systems. When private security personnel break laws, it is not clear how to hold them accountable, particularly where there are weak local institutions. (see below) For example DynCorp employees working in the Balkans implicated in sex trafficking and prostitution rings were simply fired. US Congress has since passed legislation enabling cases like these to be tried in American courts, but just how this will work is not clear.

The second category of risks are longer term and political. They have more to do with the nature of public institutions and the relation between war and the public good. The political process works differently when the U.S. hires contractors. It is less transparent, it advantages the executive branch over the legislature, and sometimes it gives influence to the foreign government or private corporation that pays for the service. All of this can lead to the use of private security for goals the U.S. public may not support.

PMCs also pose some risks to public military institutions. In the immediate term they may recruit away soldiers and dampen retention rates. In the longer term, when PSCs begin to take over some tasks, the tasks lose some of their exclusive public character. Using PMCs may undermine the connection between military professionalism and public service.

Table 3. *United States*

Name	HQ
Africor, LLC	Pretoria
AirScan	Titusville, FL
Boughton Protection Services/BPS	McLean, VA
Custer Battles	McLean, VA
Defion Internacional	
DynCorp	Falls Church, VA
GlobalEnforce, Inc.	Wilmington, DE
IANO Group Inc	New Jersey
ITT Corporation	White Plains, NY
KBR	Houston, TX
MPRI, Inc.	Alexandria, VA
MTCSC, Inc.	Chula Vista, CA
MVM, Inc.	Vienna, VA
Northbridge Services Group	
Northrop Grumman	Los Angeles, CA
Obelisk, International LLC	Seattle, WA
Pathfinder Security Services	Casper, WY
Raytheon	Waltham , MA
Red Star Aviation	Quonset Point, RI
Sharp End International	
Titan Corporation	San Diego, CA
Triple Canopy, Inc.	Herndon, VA
Versar, Inc	Springfield, VA
Vinnell Corporation	Fairfax, VA
Xe Services LLC	Moyock, NC
Xeros Services	Lexington, KY

Source: Wikipedia

Table 4. *United Kingdom*

Name	HQ
Aegis Defence Services	London
ArmorGroup International	London
Blue Hackle	London
Control Risks Group	London
Edinburgh Risk	Edinburgh
Erinys International	Dubai
Hart Security	London
International Intelligence Limited	Eastington, Stroud
Tecnodef	London

Source: Wikipedia

### **Other countries**

1. Asia Security Group, Afghanistan
2. BlueSky, Australia
3. Compass ISS, Switzerland
4. Executive Outcomes, South Africa (ceased operations on January 1, 1999)
5. PinPoint Security Group, Security Operations, quick reaction force
6. Opѐл, Russia
7. SIRAS Group, Denmark
8. Tundra Security, Canada
9. Unity Resources Group, Australia, HQ in Dubajban ñ Special forces
10. Watan Risk, Afghanistan
11. Africor LLC, Africa, Pretoria/Nairobi ñ african security and humanitarian operations
12. Secopex, France, Carcassonne

### **Assessment**

1. Accountability – This is defined as the process by which public officials answer to the citizens directly or indirectly for the use of their powers. Since the private contractors will not be considered as “employees” of the United Nations and as a result can neither be disciplined nor terminated (except in cases in which the contract may not be renewed), how will the organization hold them accountable for their actions in a theater of rampant violence?
2. Responsibility – If the private contractors engage in a conflict that may bring about “collateral damage” (the mistaken deaths of innocent civilians, for example), will the contractors accept responsibility for their actions and pay restitution to the affected people or will the United Nations accept responsibility on their behalf? What impact will such situations have on the image of the United Nations?

3. Effectiveness – This is defined as the degree to which a program fulfills the goals defined by policymakers. If the private contractors succeed in the goal of protecting the United Nations personnel effectively, regardless of the “ruthless” methods employed in the process, how will the organization respond to this type of situation? For example, will the organization renew the contract of that concern because it has been successful in achieving the set goal? If this should transpire, how will the organization defend its image within the international community as an entity that grants contracts to ruthless and uncontrollable private military concerns?
4. Costs – How will the organization ensure that the private contractors will not impose financial charges over and above actual services rendered?

## **6 FUTURE**

After the US or any other military force leaves certain conflict areas, the role of PMC's will remain as before, but the number of personnel and the number of tasks assigned to private firms will emerge.

In Afghanistan and Iraq the number of PMC personnel will raise during the following 3-4 years.

## **CONCLUSIONS**

The emergence of the PMCs as major military players has required acclimatization by the international community. They are still not universally welcome, but they have been embraced as needed and useful tools. The major powers have accepted that PMCs can be useful in implementing foreign policy. The United Nations and other non-state organizations strongly disapprove of these “mercenary” groups because they allegedly violate state sovereignty and lack accountability. Others, companies like Sandline or Executive Outcomes represent the future of peacekeeping efforts, capable of succeeding where the United Nations has not accomplished its mandate due to various reasons.

The PMCs have proven their ability to enter situations and create stability and order in places where the United States, Britain and France have no interest in sending troops.

Obviously, the present practices especially on the field of financing could be observed and utilized by regular military and even police forces in order to raise their own efficiency.

## LITERATURE

1. KBR (Kellogg, Brown, and Root): A blend of two previously distinct entities, became a wholly owned subsidiary of Halliburton in March 2002.  
[http://www.halliburton.com/about/history\\_new\\_phase.jsp](http://www.halliburton.com/about/history_new_phase.jsp)
2. KIRÁLY, LÁSZLÓ: **Mission Tasks form Defense Economics pont of view**, HADTUDOMÁNY 2008: (3-4) pp. 3-43. (Hungarian)
3. DEBORAH AVANT: *The Market for Force: The Consequences of Privatizing Security* (New York: Cambridge University Press, 2005), 248-249; Peter Singer, "Outsourcing War," *Foreign Affairs* 84:2 (March/April 2005): 119-132.
4. MICHAEL E. GUILLORY: "Civilianizing the Force: Is the United States Crossing the Rubicon?" *Air Force Law Review* 51 (Spring 2001): 1-23
5. VARGA, KRISZTIÁN: Civilek a harcmезőn, katonai magánvállalatok – MKI tanulmányok 2009/12
6. TIBOR TÓTH: Tiboru Katonás Blogja, <http://tiboru.postr.hu/haboru-gebinbe>
7. KARÁCSONY, VERONIKA: Nemzet és Biztonság 2008/01
8. LINDER, BÁLINT: Háború Gebinbe, Magyar Narancs 2009/07/23  
<http://narancs.hu/index.php?gcPage=/public/hirek/hir.php&id=19442>
9. WIKIPÉDIA: [http://en.wikipedia.org/wiki/Private\\_military\\_company](http://en.wikipedia.org/wiki/Private_military_company)
10. CHRISTINE SCHWEITZER: *Civilian peacekeeping.pdf*  
[http://ec.europa.eu/external\\_relations/ifp/publications/articles/book2/book\\_vol2\\_part2\\_chapter21\\_civilian\\_peacekeeping\\_christine\\_schweitzer.pdf](http://ec.europa.eu/external_relations/ifp/publications/articles/book2/book_vol2_part2_chapter21_civilian_peacekeeping_christine_schweitzer.pdf)
11. GOVERNMENT OF SWEDEN: *Goals for civilian and military capabilities*  
<http://www.regeringen.se/sb/d/11241/a/116838>
12. LOUISE LEENEN, MAPULE MODISE, HERMAN LE ROUX: *A Model for Peace Support Operations: an overview of the ICT and Interoperability Requirements*  
[http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/10204/3337/1/Leenen\\_2009.pdf](http://researchspace.csir.co.za/dspace/bitstream/10204/3337/1/Leenen_2009.pdf)
13. DANIEL KORSKI, RICHARD GOWAN: *Can the EU Rebuild Failing States? A Review of Europe's Civilian Capacities*  
[http://ecfr.3cdn.net/3af9563db3c7ab2036\\_ecm6buqyw.pdf](http://ecfr.3cdn.net/3af9563db3c7ab2036_ecm6buqyw.pdf)
14. P.W.SINGER: *Corporate Warriors, The Rise of the Privatized Military Industry*, ISBN-13: 987-0-8014-7436-1
15. ALAN WSBURN/MOSHE KRESS: *Combat Modeling*, ISBN 978-1-4419-0789-9, e-ISBN 987-1-4419-0790-5

# ROZVOJ EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÉHO PROFESIONÁLA Z POHLEDU VELITELSTVÍ SPOLEČNÝCH SIL

## ADVANCEMENT OF THE ECONOMIC EDUCATION OF MILITARY PROFESSIONAL FROM JOINT FORCES HEADQUARTER 'S POINT OF VIEW

*plk.Ing. Petr Bernatik<sup>2</sup>*

### **Abstrakt**

V současné dynamické době se zásadním způsobem mění požadavky na úroveň ekonomických znalostí vojenského profesionála. Je zde zřetelná snaha posunout výuku a požadavek ekonomických znalostí pouze z příslušníků ekonomické služby na příslušníky zabezpečení a velitele. Tato snaha je vedena pochopením základní premisy, že každý voják má své místo v rámci armádní ekonomiky. K tomu je bezpodmínečně nutné zásadním způsobem upravit přípravu všech vojáků a obohatit ji o výuku ekonomických předmětů.

### **Abstract**

Dynamic present-days asks for fundamental changes of the military professional economic knowledge. There is obvious tendency for the advancement of economic knowledge and know-how from military economic experts to commanders and support officers. This tendency is lead by understanding of basic premise – every military professional has its place in the military economy frame. To achieve this – fundamental changes of the military education are absolutely necessary and preparation of military professional should be enriched by economic themes.

## **1 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA**

Pro tento článek jsem zjednodušil rozdělení personálu na personál ekonomické služby, zabezpečení a velitele všech stupňů. Je to rozdělení, které vyplývá z pohledu ekonoma na ostatní vojáky jako účastníky ekonomických procesů realizovaných v Armádě České republiky. Samozřejmě, hlavními nositeli ekonomiky v AČR jsou příslušníci ekonomické služby, nicméně v současné době se jasně projeví hranice, kam až jsou tito vojáci schopni ovlivnit ekonomiku útvaru a odkud už musí být úsilí na řízení ekonomiky podporováno i jinými subjekty, které doposud vystupovaly ve svých rolích víceméně pasivně.

Dnes se velmi často kritizuje způsob pořizování majetku a služeb. Hovoří se o neprofesionalitě, či záměrným úpravám zadání s cílem zvýhodnit některého z uchazečů. Nicméně realizace těchto nákupů je pouze jednou stránkou ekonomiky útvaru, ne nedůležitou, ale svým způsobem finální. Jako rozhodující se jeví finanční plánování, schopnost přiřadit zdroje k plánovaným aktivitám a prioritizace požadavků.

---

<sup>2</sup> Plk.Ing. Petr Bernatik, Velitelství společných sil, Dobrovského 6, 771 11 Olomouc, tel: 973 401 801, email: pbernatik@seznam.cz

## 2 PŘÍSLUŠNÍCI EKONOMICKÉ SLUŽBY

Tuto kategorii VZP je nutno rozdělit na důstojníky a praporčíky. První rozdíl mezi těmito hodnotmi je samozřejmě v požadavku na vzdělání, u důstojníků je požadováno alespoň bakalářské vzdělání, u praporčíků pak středoškolské s maturitou, nicméně rozhodující je postavení v systému ekonomické služby. Důstojníci plní funkce řídicí a analytické, praporčíci pak funkce výkonného personálu.

### 2.1 Kariéra ekonoma bakaláře

Věnujme se tedy nyní otázkám kariéry VZP ekonoma bakaláře. Jeho profesionální kariéra začíná studiem na Univerzitě obrany Brno (dále je UO) popřípadě jiné vysoké škole. Po ukončení studia je VZP zařazen na systemizované místo u některého útvaru AČR a vyslán na aplikační kurz na Velitelství výcviku - Vojenskou akademii Vyškov (dále jen Ve-VA), tak aby splnil jeden z předepsaných požadavků. Zde je nutno si říci, že tento aplikační kurz potřebuje pregnantnější vymezení svého obsahu, délky trvání a v neposlední řadě i rozhodnutí, zda-li to bude i základní vzdělávací kurz pro praporčícký sbor. V současné době jsou tito noví příslušníci ekonomické služby z řad praporčíků vysíláni na tento kurz, tak aby mohli být zařazeni na systemizovaná místa v rámci AČR s ČVO 083 – tedy ekonomická služba.

Po zdárném absolvování kurzu se vrací ke svému útvaru nebo zařízení, kde vykonávají zpravidla funkce náčelníků ekonomických skupin, popřípadě starších důstojníků ekonomických oddělení brigád a základen. Na tomto místě je nutné si uvědomit, že tento absolvent bakalářských studií a aplikačního kurzu se ujme ihned po svém nástupu funkce správce rozpočtu a je mu svěřena nemalá odpovědnost. O to větší musí být kladen důraz na jeho přípravu ať už v UO nebo Ve-VA. Tito VZP zodpovídají za svěřené prostředky v řádech několika miliónů korun v rámci ostatních běžných výdajů a řádech stovek miliónů korun v rámci platů. Neměli žádnou možnost seznámení se s fungováním daného útvaru, ve většině případů pouze převezmou funkci od svého předchůdce během necelého měsíce, v některých případech přichází na útvar, kde náčelník ekonomické služby delší dobu nebyl a byl zastupován rotmistrem ekonomické skupiny. Je to tedy nesmírně náročný začátek kariéry a je bezpodmínečně nutné nastavit parametry přípravy tak, aby co nejvíce pomohly tomuto VZP úkoly před něj postavené zvládnout.

Jestliže se ve své službě osvědčí, má dvě možnosti jak dále pokračovat – buď bude vyslán k magisterskému studiu, nebo, pokud jsou jeho jazykové znalosti cizích jazyků, především pak angličtiny, výborné, bude vyslán na zahraniční pracoviště jako starší důstojník zabezpečení národního zastoupení. V případě druhé možnosti je pravděpodobné, že po návratu bude zařazen na některé systemizované místo v rámci vyšších velitelských stupňů a vyslán ke kombinovanému magisterskému studiu.

Samozřejmě, pokud jeho zájem o další vzdělávání není a VZP má odslouženu maximální dobu služby v hodnosti, není mu služební poměr prodloužen a on odchází do zálohy.

## 2.2 Kariéra ekonoma inženýra

VZP, který zdárně složil přijímací zkoušky na magisterské studium a to jak ihned po ukončení bakalářského studia, tak po předchozí praxi u útvarů, pokračuje studiem v magisterském studijním programu. Zde si z hlediska praktických znalostí rozšiřuje znalosti potřebné pro výkon budoucí funkce a to jak v rámci výuky ekonomických předmětů, tak v rámci stáží u vojsk. Na tomto druhu studia z hlediska praxe získá samozřejmě znalosti, které jsou obsahem aplikačního kurzu, ale i jiné, mnohem hlubší.

Služební zařazení po absolvování magisterského studia je obdobné jako u bakalářů, tedy náčelník ekonomické služby útvaru nebo starší důstojník ekonomické služby brigády nebo základny.

V rámci budoucí kariéry po zvládnutí ekonomiky útvaru se otevírá širší pole možných služebních zařazení a to:

1. Vedoucí starší důstojník VeSpS, brigády, základny, nebo
2. vyslání na zahraniční pracoviště jako starší důstojník zabezpečení národního zastoupení.

Zde je většinou zodpovědný za určenou oblast ekonomické služby, kterou samostatně zastřešuje a dalším vzděláváním získává zkušenosti, které ho postupem času pasují do role odborníka na danou oblast.

Nejlepší vedoucí starší důstojníky, většinou vykonávají funkci zástupců náčelníků oddělení, vysíláme na kurzy vyšších důstojníků, které jsou dalším kvalifikačním požadavkem pro výkon funkcí v hodnostech major a výše.

Po zdárném absolvování tohoto kurzu jsou VZP služebně zařazeni na funkce náčelníků oddělení VeSpS, brigád a základen. Zde bych uvedl malou poznámku, že v této fázi jejich kariéry se jedná o jedince, kteří získali dostatek zkušeností, aby byli schopni uřídit ekonomiku útvarů, jejichž rozpočty se v rámci ostatních běžných výdajů pohybují v řádech desítek miliónů korun a v řádech platů v řádu miliardy korun českých.

V rámci Společných sil je nejvyšší funkcí v rámci ekonomické služby funkce náčelníka finančního odboru. U této funkce dochází k největšímu zapojení do celkového chodu ekonomiky SpS, neboť Finanční odbor SpS řídí i oblast rozpočtu centrálních dodávek a tím se pohybujeme v řádech miliard korun u ostatních běžných výdajů. Celkově lze říci, že výkon funkcí na FO VeSpS je na rozdíl od brigády či základny z větší části zaměřen na řízení oblasti centrálních výdajů, které jsou několika násobně vyšší než decentrální výdaje a jejich dopad na chod vojsk značný.

Tímto bych zakončil exkurz do kariéry důstojníků a přešel bych na praporčický sbor.



## 2.3 Praporčický sbor

Praporčický sbor v ekonomické službě považuji za její nesmírně důležitou součást. Na jejich bedrech spočívá velká část běžné ekonomické činnosti útvaru. Vzhledem k tomu, že často zastupují náčelníky ekonomických služeb, příkazce operace, musí prakticky ovládat stejné dovednosti jako důstojníci. Vezmeme-li v úvahu, že tito VZP mají pouze středoškolské vzdělání s maturitou a aplikační kurz, je to možná až nepřiměřená odpovědnost, kterou na ně klademe. Tyto rotmistry totiž získáváme většinou z jiných ČVO z řad poddůstojníků popřípadě praporčíků, nebo nábořem z civilního sektoru.

Je tedy bezpodmínečně nutné zvýšit úroveň přípravy tohoto sboru. Jejich vzdělávání může zabránit mnohým budoucím problémům. Stejně tak se musíme při řízení ekonomické služby snažit o co možná největší eliminaci dlouhodobých zastupování náčelníků ekonomických skupin – důstojníků, rotmistry.

Dalším a nemalým problémem je malé množství vyšších pozic podpraporčíků a praporčíků, čímž dochází k malé rotaci kádrů a většina rotmistrů prožije svoji kariéru na jednom útvaru. Zde je tedy nutné těm schopným nabízet možnost studia na UO Brno a tím získat nové důstojníky s praxí, což je pro nás velmi cenné.

## 2.4 Struktura přípravy ekonomických specialistů

Z vše uvedeného tedy vyplývá, že odbornou přípravu personálu ekonomické služby zajišťují UO, Ve-VA a dále se na přípravě podílí FO VeSpS, Sekce ekonomická MO, Sekce personální MO a Sekce správy majetku MO. Jestliže dvě první instituce mají za cíl připravit VZP na jeho budoucí výkon služby, další instituce zodpovídají za jejich přípravu v průběhu výkonu jejich služby. Z pohledu plnění požadavků na rozvoj ekonomického vzdělávání začala tato příprava naplňovat představy managementu resortu Ministerstva obrany. Na základě předešlé konference a výstupů z ní byly upraveny programy stáží, výuka byla doplněna o praktické předměty, které budou zabezpečeny odborníky z praxe atd. toto nás naplňuje očekáváním, jak se to projeví na úrovni znalostí studentů přicházejících do praxe tak, abychom byli schopni poskytnout Univerzitě obrany zpětnou vazbu. VZP s ČVO 083 odcházejí z UO minimálně se znalostmi anglického jazyka na úrovni STANAG 2, často však STANAG 3 a STANAG 2 z dalšího světového jazyka.

Z druhé strany je ještě mnoho úkolů, které jsme doposud nesplnili. Nemáme jasná pravidla pro aplikační kurz, co má být jeho náplní, často do něj vysíláme i rotmistry, protože pro ně nemáme žádný kurz, který by je připravil na výkon jejich funkcí. Doposud není vyřešeno vytvoření skupiny přípravy ČVO 83 u VeV-VA a není nastaven systém rotace kádrů na této pozici.

Přesto leze říci, že jsme pokročili o opravdový kus dále. Požadavek na úpravu přípravy ekonomických specialistů směrem k vyššímu podílu stáží a odborné přípravy byl UO a SE MO akceptován a v současné době probíhá úprava studijních plánů a plánů stáží. Rovněž požadavek na proškolení a získání oprávnění pro vstupy do jednotlivých modulů systému GINIS byly SE MO akceptovány.

### 3 PŘÍSLUŠNÍCI ZABEZPEČENÍ

Do této skupiny vojáků z povolání bych zahrnul všechny příslušníky logistiky, personalistiky a potom vybrané příslušníky ostatních služeb, kteří se podílejí na ekonomických procesech útvarů. Pro vysvětlení bych uvedl příklad náčelníka tělesné přípravy, který je příslušníkem S-3, ale zároveň může realizovat některé nákupy cestou SEPO, jako pronájem bazénu pro přezkoušení z tělesné výkonnosti.

Rozhodující podíl na zabezpečení útvaru však nese logistika. Na základě vlastních zkušeností jsem dospěl k závěru, že příslušníci zabezpečení jsou většinou velmi dobrými odborníky ve své oblasti, zřídka však jsou schopni podívat se na svoji službu z tzv. „pohledu zvenčí“ v kontextu celého útvaru. Jako největší problém se jeví jakási „profesionální slepota“, která jim často ztěžuje stanovení priorit zabezpečení útvaru. Je přeci logické, jestliže svoji práci dělám z přesvědčení a se zájmem, že považuji svoji službu za prioritu číslo jedna celého útvaru. Toto jim není možné zazlívát, nicméně naší povinností je snažit se jim předat dostatek informací o fungování ekonomiky útvaru, financování ozbrojených sil, rozpočtování, plánování zdrojů, procesu realizace nákupů apod. Prostředkem je výuka ekonomických předmětů s tímto obsahem.

U této skupiny by však výuka ekonomických předmětů neměla být větším problémem, neboť výuka ekonomie je součástí jejich přípravy na UO. Je tedy nutné rozšířit výuku v rámci odborných kurzů. Poskytovat více informací o výše uvedených oblastech ekonomiky armády. Jistě by stálo za úvahu i zřízení speciálního kurzu pro náčelníky logistik a zástupce náčelníků štábů – support. V tomto kurzu by probíhala výuka se zaměřením právě na chod ekonomiky útvarů, na proces plánování zdrojů, rozpočtování a proces realizace nákupů. Je vysoce pravděpodobné, že by to vrcholoví příslušníci zabezpečení útvarů uvítali, neboť v současné době dochází k dynamickým změnám, které by měly být prezentovány a vysvětlovány.

Výše uvedení odborníci začínají kariéru na úrovni náčelníků skupin nebo důstojníků a v prvním období jejich kariéry jsou především vedeni k tomu, aby co nejlépe vykonávali své odborné funkce. I v tomto období, kdy ještě nejde o velkou ekonomiku, však musí uplatňovat ekonomický přístup, zvláště v období nedostatku zdrojů.

Jsou to totiž právě příslušníci zabezpečení, kteří mají své pevné místo v ekonomických procesech útvarů. Plní funkci odpovědného zaměstnance dle „Nařízení NGŠ AČR k řídicí finanční kontrole čj. 212-1/2011-1309, čl.6“. Musí se tedy podílet na přípravě a zpracování podkladů do střednědobého plánu, návrhu rozpočtu a plánu útvaru. Zároveň většinou realizují tyto nákupy. Jsou to tedy funkcionáři, kteří se významným způsobem podílejí na chodu ekonomiky útvaru.

#### 4 VELITELÉ VŠECH STUPŇŮ

Poslední skupina VZP, velitelé všech stupňů, je skupinou s rozhodujícími pravomocemi a odpovědností za chod ekonomiky útvarů. Toto bych vyjádřil mottem: „Málokterý ekonom bude někdy ve své praxi velitelem, ale každý velitel bude ve své praxi ekonomem“. Myslím si, že to vystihuje pravou podstatu výkonu funkce velitele a to nejen v míru. Každý velitel musí při úvaze o dalším postupu vzít v úvahu zdroje, které má k dispozici a to jak personální, tak finanční i materiálové. Musí tedy vyhodnotit a určit postup, kterým dojde k jejich co nejhospodárnějšímu, nejefektivnějšímu a účelnému využití.

Zde bych si dovilil udělat malou odbočku. V dnešní době se často operuje s pojmem finanční nebo ekonomická gramotnost. Snahou současné vlády je zahájit výuku základů ekonomie a financí již u žáků základních škol. Je zde tedy jakýsi zjevný nedostatek obecných znalostí o principech základů ekonomiky, který je nutné doplnit. A mají-li žáci základních škol znát tyto základy, je nepochybné, že vysokoškolsky vzdělaní lidé, musí znát nejen základy ekonomie, ale mnohem víc. Nyní se již vyučují základy ekonomie i na přírodovědeckých fakultách univerzit. A velitelé, kteří pracují s lidmi, technikou a výsledek jejich práce je odvislý od efektivního a hospodárného naložení s prostředky, by tedy měli mít podstatně větší znalosti ekonomie, než např. přírodovědec.

Vraťme se však k tématu velitele. První velitelskou funkcí je funkce velitele družstva, kterou si možná jen těžce představíme jako hybatele ekonomických procesů. Ale každý velitel, náčelník, řídicí pracovník, jak již bylo uvedeno, řídí podřízené, pracuje se svěřenými hodnotami a byť není ve funkci příkazce operace, má svoji část odpovědnosti za chod ekonomiky útvaru, samozřejmě ve své oblasti působnosti. Velitelé postupují kariérově ve svých funkcích a mnozí pak plní funkce velitelů útvarů, kteří nesou velký díl odpovědnosti.

Velitel útvaru plní funkci příkazce operace citované směrnice čl. 3. Má tedy široké spektrum odpovědností, které není schopen plnit v celém rozsahu bez velmi dobrých znalostí ekonomiky útvaru, stavu rozpočtu, procesu pořizování majetku a služeb atd. Můžeme namítnout, že k tomu tam má náčelníka ekonomické služby a náčelníka logistiky, což je samozřejmě pravda, nicméně pokud má realizovat předběžnou řídicí kontrolu, musí být schopen si na tyto věci udělat vlastní názor a to bez odborných znalostí výše uvedeného není možné. Samozřejmě, že část těchto znalostí získá zkušenostmi při postupu velitelskou pyramidou, nicméně zde je nutné podávat pomocnou ruku, protože cesta na které nám někdo pomáhá je přímější a méně hrbolatá než cesta budovaná mozoly vlastních rukou.

Je to i jeden z významných poznatků a výstupů z kurzu vyšších důstojníků a to požadavek na rozšíření výuky o ekonomické předměty, které jim z hlediska praxe umožní lépe pochopit problematiku financování ozbrojených sil, problematiku platů a procesu realizace nákupů.

Je tedy chvályhodné, že sami velitelé mají zájem o rozšíření vzdělání v dané oblasti, není jim ekonomika útvarů lhostejná a vnímají to jako jeden z jejich stěžejních úkolů.

## ZÁVĚR

Je velmi pozitivní, že o problematice rozvoje ekonomického vzdělávání vojenského profesionála vedeme odbornou diskusi a snažíme se posunout tuto problematiku dále. Můžeme si říci, že se nám podařilo podstatně zlepšit a rozšířit výuku praktických dovedností u příslušníků ekonomické služby. Jsme na velmi dobré cestě, mnohé již bylo splněno, mnohé nás ještě čeká. Důraz nyní musíme položit na přípravu praporčického sboru a úpravu aplikačního kurzu.

V rámci přípravy příslušníků zabezpečení, zvláště logistiky, je nutné rozvíjet výuku ekonomických předmětů, tak aby byli schopni být nejen odborníky ve své oblasti, ale aby byli schopni se podívat na ekonomiku útvaru zvenčí, z celkového pohledu, který jim pomůže při stanovování priorit v otázkách zabezpečení. Jistě by bylo vhodné realizovat kurzy pro náčelníky logistik a zástupce náčelníků štábů – support v pravidelných intervalech 2 až 3 roky, kde by byli seznamováni s novinkami v ekonomice resortu.

U velitelé všech stupňů vnímám velký zájem o získání informací z oblasti ekonomie, právě proto, aby byli schopni určovat směr dalšího vývoje ekonomiky útvaru a provádět kontrolu svých podřízených. Této situace bychom měli využít a v rámci každého kurzu pro velitele družstev počínaje a kurzy generálního štábu konče a zabezpečit výuku ekonomických předmětů.

Je tedy nepochybné, že vysokoškolsky vzdělaný voják profesionál musí, aby byl schopen chápat současný svět, studovat ekonomii. Je to prostě nezbytnost a i v civilní sféře nabyla na významu, neboť i přírodovědecké fakulty vyučují základy ekonomie. V cizině je to na vojenských univerzitách zcela běžné, že výuka ekonomie je jeden z pilířů přípravy vojenského profesionála a není tedy důvod, aby tomu bylo u nás jinak.

## LITERATURA

1. *Nářízení náčelníka Generálního štábu AČR k řídicí finanční kontrole*, 2011, čj. 212-1/2011-1309.
2. *Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách, Společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR vypracovaný na základě usnesení vlády č.1594 ze dne 7. prosince 2005, aktualizovaná verze prosinec 2007, [www.nuov.cz/uploads/SBFG\\_finalni\\_verze.rtf](http://www.nuov.cz/uploads/SBFG_finalni_verze.rtf)*

# EKONOMICKÉ VZDELÁVANIE AKO DÔLEŽITÁ SÚČASŤ PRÍPRAVY VOJENSKÝCH ODBORNÍKOV – MANŽÉROV

## ECONOMIC EDUCATION AS AN IMPORTANT PART OF PREPARATION OF THE MILITARY EXPERTS – MANAGERS

*Viera Frianová<sup>3</sup>*

### **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá problematikou ekonomického vzdelávania ako dôležitej súčasti prípravy vojenských odborníkov – manažérov. Autor poukazuje na problémy spojené s fungovaním súčasného systému ekonomického riadenia rezortu obrany Slovenskej republiky, ktoré odhalil uskutočnený empirický prieskum, pričom jednu z príčin zistených problémov vidí práve v nedostatočnom vzdelaní vojenských manažérov v oblasti ekonómie. V tejto súvislosti autor zdôvodňuje význam výučby predmetu „Manažérska ekonómia“ na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

### **Abstract**

This paper deals with the issue of economic education as an important part of preparation of the military experts – managers. Author sets attention on problems associated with the functioning of the current economic management system in the defence sphere of the Slovak Republic which revealed the empirical research. One of the causes of the detected problems author considers the lack of education of military managers in the field of economics. In this context author gives reasons for the importance of the teaching of “Managerial Economics” at the Armed Forces Academy of general M. R. Stefanik in Liptovsky Mikulas.

### **ÚVOD**

Poznatky zo súčasnej praxe naznačujú, že efektívne riadenie všetkých subjektov národného hospodárstva, či už ziskových, neziskových, súkromných, verejných, štátnych či samosprávnych, je podmienené uplatňovaním nových, trhovým podmienkam prispôbených zásad riadenia ako aj zodpovedným prístupom k riadeniu zo strany každého manažéra. Ukazuje sa, že len ekonomicky mysliaci manažér, ktorý pri svojej riadiacej práci rešpektuje základné ekonomické princípy a využíva moderné ekonomické nástroje a metódy môže nasmerovať subjekt, ktorý riadi na cestu úspechu a dlhodobej prosperity. Skúsenosti naznačujú, že požiadavka hospodárneho a efektívneho plnenia úloh sa proklamuje aj vo verejnom sektore. Výnimkou nezostáva ani sféra obrany, kde je tiež vyvíjaný tlak na racionálne hospodárenie so zdrojmi (presnejšie s obrannými zdrojmi), t. j. na ich efektívnu alokáciu, racionálne a zodpovedné využívanie. V tejto súvislosti sa ukazuje, že súčasťou prípravy vojenských odborníkov – manažérov by malo byť aj ekonomické vzdelávanie, ktoré tvorí základný predpoklad pre rozvíjanie ekonomického spôsobu myslenia a následne racionálneho konania manažérov.

---

<sup>3</sup> Ing. Viera Frianová, PhD. Katedra manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Demänová, 393, 031 06 Liptovský Mikuláš, telefón: 0960 42 35 34, e-mail: [viera.frianova@aos.sk](mailto:viera.frianova@aos.sk)

Cieľom príspevku je priblížiť poznatky z uskutočneného empirického prieskumu zameraného na fungovanie súčasného systému ekonomického riadenia rezortu obrany, poukázať na zistené problémy v oblasti hospodárenia rezortu so zdrojmi a naznačiť cesty ich možného riešenia. V uvedenom kontexte sa pokúsime priblížiť obsah, ale najmä zdôvodniť význam zaradenia predmetu „Manažérska ekonómia“ do výučby v rámci akreditovaných študijných programov prvého stupňa štúdia v súčasnosti realizovaných na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

## **1 FUNGOVANIE SYSTÉMU EKONOMICKÉHO RIADENIA REZORTU OBRANY**

Systém ekonomického riadenia rezortu Ministerstva obrany Slovenskej republiky (ďalej len MO SR) predstavuje dôležitú a neoddeliteľnú súčasť manažmentu rezortu. Potreba jeho zavedenia vyplynula zo záverov projektu „Audit organizačných štruktúr MO SR“ uskutočneného v roku 2005. Ako odozvu na túto potrebu vypracoval Úrad správy rozpočtovej kapitoly MO SR dokument s názvom: „Ekonomické pravidlá riadenia rezortu ministerstva obrany“, ktorý nadobudol účinnosť v januári 2006. Ekonomické pravidlá definujú postavenie jednotlivých subjektov ekonomického riadenia (ich kompetencie a vzájomné väzby) v procesoch ekonomického riadenia, a to na základe určenia podielu daného subjektu na realizácii určitého procesu formou, či príslušný proces: riadi, zodpovedá za jeho realizáciu, vykonáva, spolupodieľa sa na jeho realizácii, kontroluje. Dokument zároveň charakterizuje základné procesy ekonomického riadenia, ktorými sú: dlhodobé plánovanie, strednodobé plánovanie prevádzky a rozvoja, návrh viacročného rozpočtu, krátkodobé plánovanie, rozpis viacročného a ročného rozpočtu, realizácia rozpočtu, financovanie, účtovníctvo a výkazníctvo, monitorovanie a hodnotenie, kontrola a vnútorný audit (1). Zámerom ministerstva bolo, aby boli ekonomické pravidlá postupne bližšie rozpracované v samostatných interných riadiacich aktoch.

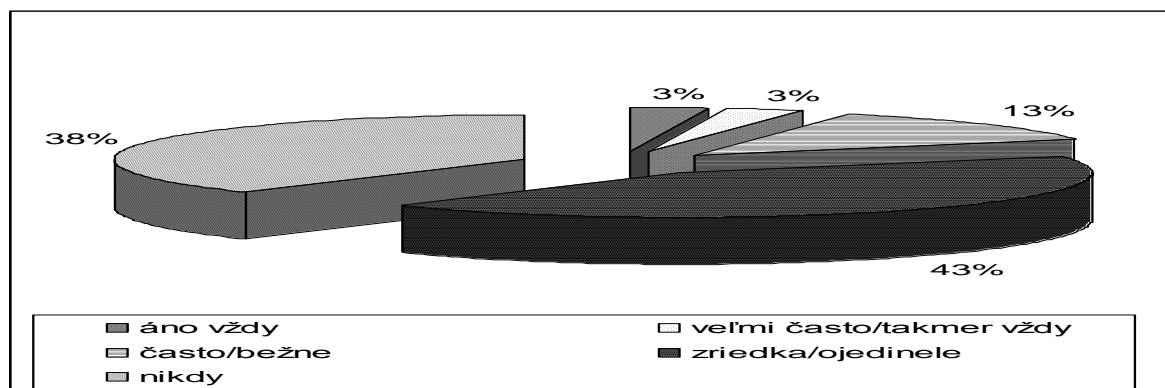
Hlavný cieľ zavedenia systému ekonomického riadenia rezortu spočíva v stanovení základných princípov riadenia v podmienkach rozpočtovej kapitoly ministerstva obrany za účelom zabezpečenia racionálneho hospodárenia s verejnými zdrojmi, teda za účelom hospodárneho, efektívneho a účelného vynakladania rozpočtových prostriedkov (1), ktoré rezortu ukladá aj Zákon č. 502/2001 o finančnej kontrole, ktorý vymedzuje aj obsah uvedených kategórií.

Ekonomické riadenie rezortu MO SR je založené na nasledovných princípoch (2):

1. všetky vzťahy, ktoré je možné organizačne riešiť formou interných dodávateľsko-odberateľských vzťahov budú takto organizačne a ekonomicky usporiadané,
2. každý manažér s delegovaním právomoci v oblasti plánovania nákladov a výdavkov ako aj v oblasti čerpania výdavkov zo štátneho rozpočtu bude priamo rozhodovať o plánovaní a čerpaní všetkých prostriedkov súvisiacich s činnosťou ním riadeného subjektu ekonomického riadenia,
3. systémom odmeňovania v rezorte motivovať všetkých manažérov k efektívnemu, účelnému a hospodárnemu vynakladaniu rozpočtových prostriedkov.

S cieľom zistiť, ako v praxi funguje systém ekonomického riadenia rezortu MO SR bol uskutočnený empirický prieskum<sup>4</sup>, pri ktorom bola využitá metóda dotazníka. Prieskumu sa zúčastnilo 32 respondentov (manažérov – veliteľov) v dôstojníckych a poddôstojníckych hodnostiach pôsobiacich na rôznych stupňoch riadenia a na rôznych funkciách v rámci 15 vojenských útvarov a zariadení Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len OS SR). Parciálnymi cieľmi prieskumu bolo zistiť, či respondenti pri výkone svojej funkcie uplatňujú, základné ekonomické princípy a aké sú ich skúsenosti a názory v súvislosti s jednotlivými ekonomickými nástrojmi, ktoré sa využívajú pri riadení rezortu.

Výsledky prieskumu ukázali, že len 6% respondentov pozná dokument „Ekonomické pravidlá“ a snaží sa pri výkone svojej funkcie uplatňovať ekonomické princípy, ktoré sú v tomto dokumente uvedené. 22% respondentov uviedlo, že uvedený dokument síce pozná, ale pri výkone svojej funkcie ekonomické princípy neuplatňuje. Až 72% opýtaných priznalo, že daný dokument nepozná. Teda možno predpokladať, že nepoznajú ani ekonomické princípy riadenia a je tu reálny predpoklad, že ich ani vo svojej riadiacej praxi neuplatňujú. Prostredníctvom ďalšej otázky sme sa pokúsili zistiť, akou mierou sa respondenti pri výkone svojej funkcie danými princípmi riadia. Výsledky ukázali, že 3% opýtaných sa nimi riadia „vždy“, 3% „veľmi často/takmer vždy“, 13% „často/bežne“. A až 43% respondentov sa nimi riadi len „zriedka/ojedinele“ a 38% „nikdy“. Bližšie pozri obrázok 1.



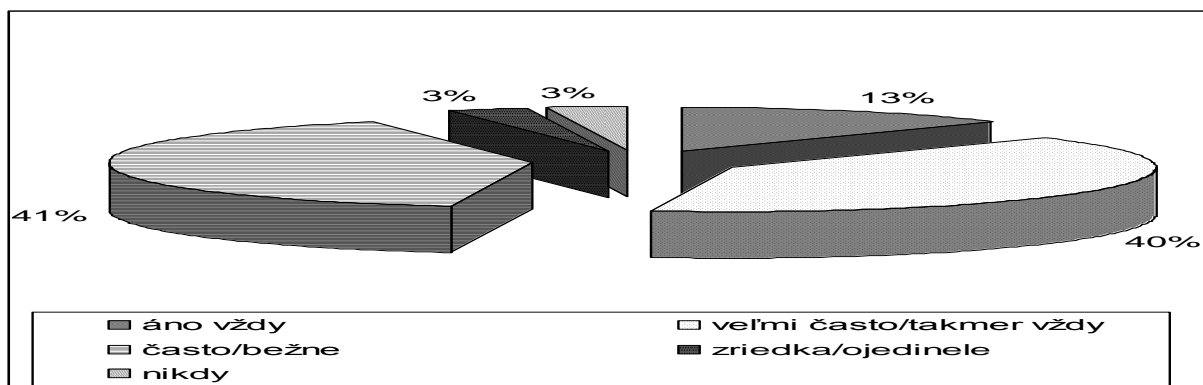
Obr. 1 Uplatňovanie ekonomických princíпов pri výkone funkcie

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podkladov spracovanej diplomovej práce

Možno konštatovať, že miera uplatňovania ekonomických princíпов v praxi manažérov OS SR je neuspokojivá, čo môže byť dôsledkom viacerých príčin, ktoré by bolo potrebné ďalej podrobnejšie preskúmať. Na základe vyššie uvedených zistení však možno za jednu z objektívnych príčin vedúcich k danému stavu celkom určite považovať neznalosť dokumentu definujúceho základné princípy ekonomického riadenia rezortu, ako aj neznalosť samotného obsahu jednotlivých ekonomických kategórií (hospodárnosť, efektívnosť, účelnosť), čo naznačuje, že informovanie a vzdelávanie personálu v danej oblasti je nedostatočné.

<sup>4</sup> Prieskum bol realizovaný v rámci riešenia diplomovej práce na Katedre manažmentu Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

Prieskum upozornil aj na niektoré konkrétne problémy, s ktorými sa stretávame pri hospodárení rezortu so zdrojmi (predovšetkým s finančnými). Za najzávažnejší problém pri využívaní verejných financií v rezorte respondenti považovali „nehospodárnosť, resp. plytvanie verejnými financiami“ (danú odpoveď uviedlo až 78% respondentov). Ďalej nasledovala „vysoká miera korupcie“ a potom „neefektívne riadenie činnosti“. Za oblasť s najväčšími rezervami z hľadiska efektívneho, hospodárneho a účinného vynakladania rozpočtových prostriedkov respondenti označili oblasť verejného obstarávania, naopak za najmenej problematickú v tomto smere považovali personálnu oblasť. Na otázku, či respondenti sami využívajú všetky pridelené zdroje pri výkone svojej funkcie hospodárne, uviedlo 19% respondentov odpoveď „áno vždy“, 25% „veľmi často/takmer vždy“, 47% „často/bežne“, 3% „zriedka/ojedinele“ a 6% „nikdy“. Napriek anonymnému vyplňaniu predloženého dotazníka možno predpokladať, že respondenti sa v rámci odpovede na danú otázku chceli ukázať v „lepšom svetle“, čo môže znižovať vierohodnosť získaných odpovedí. Záverom tejto časti možno jednoznačne konštatovať, že hospodárenie rezortu s verejnými financiami nemožno považovať za optimálne - v praxi sa pri realizácii viacerých činností a procesov vo väčšej či menšej miere opomínajú základné princípy, na ktorých je založený systém ekonomického riadenia rezortu MO SR. Bližšie pozri obrázok 2.



Obr. 2 Hospodárne využívane pridelených finančných prostriedkov pri výkone funkcie

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podkladov spracovanej diplomovej práce

Podľa respondentov zásadným prínosom pre zvýšenie hospodárnosti a efektívnosti činnosti ozbrojených síl bolo zavedenie programového rozpočtovania, teda rozpočtovania orientovaného na výsledok, ktoré je už dávnejšie uplatňované v rámci členských štátov NATO. Ďalej za prínosné považovali zavedenie ekonomického informačného systému na báze SAP. Naopak s ohľadom na kritérium hospodárnosti a ekonomickej efektívnosti respondenti označili za najmenej prínosné zavedenie procesu outsourcingu do prostredia rezortu.

Podľa respondentov môže k dosahovaniu hospodárneho a efektívneho vynakladania zdrojov spomedzi nástrojov využívaných v rámci ekonomického riadenia rezortu v najväčšej miere prispieť finančná kontrola a obranné plánovanie. Ďalej nasledovali účtovníctvo, outsourcing, rozpočtovníctvo a controlling (ich poradie bolo pomerne vyrovnané). Naopak najnižší význam respondenti v uvedenom kontexte pripísali vnútornému auditu.



## 2 VÝUČBA PREDMETU „MANAŽÉRSKA EKONÓMIA“ NA AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL

Poslaním Akadémie ozbrojených síl (ďalej len AOS) gen. M. R. Štefánika so sídlom v Liptovskom Mikuláši je vzdelávanie, výchova, výcvik a celoživotné vzdelávanie vojenských odborníkov – manažérov pre rezort obrany. AOS „pripravuje intelektuálnych vodcov ozbrojených síl a odborníkov v oblasti bezpečnosti a obrany“ (5).

S cieľom prehĺbiť poznatky študentov z ekonómie, umožniť im osvojiť si základné manažérsko-ekonomické poznatky, postupy, metódy a nástroje manažérskej ekonómie aplikované na podmienky rezortu obrany, formovať ich ekonomický spôsob myslenia a naučiť ich aplikovať vybrané postupy a metódy efektívneho využívania zdrojov na jednotlivých manažérskych funkciách v podmienkach rezortu bol do prvého stupňa vysokoškolského štúdia zaradený predmet „Manažérska ekonómia“ (angl. Managerial Economics). „Manažérska ekonómia aplikuje ekonomickú teóriu a metódy do podnikateľských a riadiacich rozhodnutí. Spája tradičnú ekonómiu (predovšetkým mikroekonómiu) s vedami o rozhodovaní, s metódami a nástrojmi kvantitatívnej analýzy a optimalizácie, a poskytuje tak manažérom dôležité nástroje pre ich každodennú prácu“ (7). Manažérsku ekonómiu možno považovať za akýsi „kompas“ určujúci smer k dobrému rozhodovaniu s ohľadom na konkrétny čas, okolnosti a situáciu na trhu i v konkrétnej organizácii.

Predmet „Manažérska ekonómia“ je na AOS vyučovaný v piatom semestri a to v rámci všetkých akreditovaných študijných programov, ktorými toho času sú: Manažment vojenskej organizácie, Elektronické systémy, Počítačové systémy, siete a služby, Zbraňové systémy, zbrane a ich časti. Podmieňujúcim predmetom „Manažérskej ekonómie“ je predmet „Základy manažmentu“. Rozsah predmetu je 46 hodín, po jeho absolvovaní získava študent 3 kredity.

Obsah predmetu bol zostavený s ohľadom na reálne potreby a požiadavky rezortu. V záujme každého subjektu v pôsobnosti MO SR (tak ako v záujme každej organizácie) je, aby manažment vedel a mohol zabezpečovať hospodárne a efektívne plnenie úloh. Ďalej každý subjekt v pôsobnosti MO by mal vedieť, s akým objemom majetku hospodári. Na základe týchto požiadaviek bola do predmetu zaradená problematika hospodárenia roty (jednotky) v podmienkach OS SR, v rámci ktorej sa študenti podrobnejšie zoznamujú s problematikou materiálneho a finančného zabezpečenia plnenia úloh jednotky, so štruktúrou nákladov jednotky, ako aj s problémom racionálneho vynakladania a efektívneho využívania zdrojov jednotky. Oboznamujú sa s úlohami a zodpovednosťou manažérov na jednotlivých stupňoch velenia a riadenia za efektívne využívanie zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných), ako aj so zásadami hospodárenia s majetkom a ochranou majetku v OS SR.

Získavajú vedomosti z problematiky všeobecnej hmotnej zodpovednosti, riešenia škôd, ich likvidácie a náhrady. S ohľadom na vyššie uvedené potreby je súčasťou predmetu aj problematika majetkovej a kapitálovej výstavby podniku a OS, problematika financovania a akvizičnej činnosti v OS SR.

Každý subjekt v pôsobnosti MO tiež musí plánovať, merať a hodnotiť účelnú a účelovú spotrebu všetkých zdrojov. Z tohto dôvodu je v rámci predmetu „Manažérska ekonómia“ venovaná samostatná pozornosť problematike obranného plánovania ako základného manažérskeho systému riadenia obranných zdrojov, ako aj problematike hodnotového vyjadrenia činností v podniku a v OS i samotnej požiadavke na efektívne využívanie ekonomických zdrojov vo sfére obrany. V rámci ďalších tém sa študenti oboznamujú s problematikou nákladovo-úžitkových metód využívaných vo verejnom sektore a v OS, kontroly, controllingu a vnútorného auditu.

## **ZÁVER**

Všeobecné princípy hospodárenia so vzácnymi zdrojmi a dlhodobým vývojom overené zásady ich alokácie medzi rôzne alternatívne použitia nám ponúka ekonomická teória. Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že ekonomické myslenie a konanie založené na rešpektovaní základných ekonomických princípov charakteristických pre podmienky trhovej ekonomiky a implementovaní ekonomických nástrojov a postupov zdokonaľujúcich a zefektívňujúcich vnútropodnikové riadenie sa osvedčujú aj pri riešení problémov verejného sektora. Pričom svoje uplatnenie tu nachádzajú predovšetkým poznatky ekonomiky verejného sektora. Z poznatkov podnikovej ekonomiky, ktorej základom je mikroekonomická teória, sa v ekonomickom riadení subjektov verejného sektora využíva najmä teória nákladov. Prax ukazuje, že práve ekonomická teória ponúka aj sfére obrany nielen všeobecný návod na hospodárenie v obmedzenom zdrojovom rámci, ale aj ďalšie metódy, postupy a modely využiteľné v procese ekonomického riadenia rezortu. „Dôležitým predpokladom pre uplatnenie ekonomickej teórie v tejto sfére však je, aby pracovníci manažmentu boli schopní jej zásady uplatňovať v každodennej vojenskej praxi, aby v rezorte obrany bola dosiahnutá vysoká úroveň ekonomického myslenia“ (4) a následne racionálneho konania každého manažéra, čo je možné dosiahnuť len prostredníctvom ich ekonomického vzdelávania. A to nielen v rámci vysokoškolského štúdia (najmä prostredníctvom výučby predmetu „Manažérska ekonómia“) ale aj v rámci systému ďalšieho vzdelávania príslušníkov rezortu (napr. v rámci kariérneho odborného kurzu „Ekonomické minimum manažéra“) realizovaného na Akadémii ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši.

## LITERATÚRA

1. *Ekonomické pravidlá riadenia rezortu Ministerstva obrany*. Úrad správy rozpočtovej kapitoly. Ministerstvo obrany SR. Č. p.: ÚSRK – 24 - 47/2005, Bratislava 2005.
2. IVANČÍK, R.: *Ekonomické riadenie rezortu Ministerstva obrany v nadväznosti na obranné plánovanie, rozpočet a financovanie*. In Zborník príspevkov z medzinárodného vedecko-odborného seminára: Nové požiadavky na ekonomické riadenie obranných zdrojov v súčasnosti. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2008. ISBN 978-80-8040-346-1.
3. KUNC, S. *Dlouhá cesta k realizaci manažerské ekonomiky v Armádě České republiky*. In *Vojenské rozhledy*. ISSN 1210-3292, roč. 16, Zvláštne číslo: Ekonomická teorie a obrana.
4. NEDBAL, J. 2007. Racionální hospodářství se zdroji ve sféře obrany – obecný pohled. In *Vojenské rozhledy*. ISSN 1210-3292, 2007, roč. 16, Zvláštne číslo: Ekonomická teorie a obrana, s. 131-138.
5. *Poslanie a vízia Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika*. [cit. 2011-10-13]. [online]. Dostupné na: <<http://www.aos.sk/?page=poslanie>>.
6. SAMÁK, T. 2011. *Uplatňovanie ekonomických princípov a nástrojov v riadiacej práci manažéra v Ozbrojených silách Slovenskej republiky*: diplomová práca. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2011. 96 s.
7. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

# VÝZNAM EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ ZA PODMÍNEK FISKÁLNÍ NEROVNOVÁHY VE SFÉŘE OBRANY

## THE IMPORTANCE OF MILITARY PROFESSIONALS' EDUCATION UNDER CONDITIONS OF FISCAL IMBALANCE IN SECTOR OF DEFENCE

*Ing. Vendula Hynková, Ph.D.<sup>5</sup>*

### **Abstrakt**

Příspěvek zdůrazňuje naléhavější potřebu ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů a osvojení základních ekonomických principů ve sféře obrany za tíživé situace restriktivní fiskální politiky, charakteristické krácením výdajů státního rozpočtu, včetně krácení zdrojového rámce pro rezort obrany.

### **Abstract**

The paper stresses the pressing requirement of military professionals' education and the embrace of basic economic principles in the area of defence under conditions of restrictive fiscal policy characterized by state budget expenditures cutting, including military spending cutting.

### **ÚVOD**

Pokud se v ekonomice trvale opakuje deficitní financování státního rozpočtu, tento fakt časem vyústí v neodkladnou potřebu vlády začít toto vnitřní zadlužení státu snižovat. Na místě je použití dvou nástrojů restriktivní fiskální politiky, případně užití jejich kombinace. Těmito prostředky se rozumí krácení výdajů státního rozpočtu a zvyšování míry zdanění. Oba makroekonomické nástroje působí na snížení reálného hrubého domácího produktu a na zhoršení situace většiny ekonomických subjektů. Následující text poukáže na základní ekonomické problémy v aplikaci na současnou situaci a na naléhavější potřebu si osvojit ekonomické principy zajišťující maximální využití stále se zmenšujících zdrojů.

### **1 FISKÁLNÍ NEROVNOVÁHA A JEJÍ DŮSLEDKY**

Fiskální nerovnováha nebo-li vnitřní zadlužení české ekonomiky a její řešení v podobě restriktivní rozpočtové politiky způsobuje tíživou situaci mnoha subjektům. V dnešní době to není pouze sféra obrany, kde se na různých místech hledají úspory a krátí zdrojové prostředky.

---

<sup>5</sup> Ing. Vendula Hynková, Ph.D Univerzita obrany, Kounicova 65, tel. 937 443 609, e-mail: Vendula.Hynkova@unob.cz

Kromě obrany jsou postiženy i ostatní oblasti poskytování veřejných statků, které jsou závislé na státním rozpočtu, a rovněž ekonomické subjekty, jako jsou firmy a domácnosti, mají dnes nelehké postavení a některé z nich dokonce bojují o přežití. Může to být boj o přežití na trhu vlivem změn způsobených mikroekonomickou politikou státu, ale také boj o uspokojení základních potřeb pro zdravé fungování domácnosti.

Příčin znesnadňujících život a rozvoj ekonomických subjektů může být celá řada. Ku příkladu je již předem zřejmé, že ten, kdo kdysi hodně utrácel na úkor vlastních budoucích příjmů, musí dnes živořit. Lidé si rychle zvykají na vyšší životní standard, ale stává se, že netvoří dodatečné úspory, aby se zabezpečili v nejisté budoucnosti – zvláště, pokud si vytvoří finanční závazky. Zde se z hlediska ekonomické teorie dotýkáme základního ekonomického problému, a tím je konflikt mezi stále se rozvíjejícím vějířem potřeb společnosti a omezenými, případně i stále se zmenšujícími zdroji. Také můžeme uvést zákonitost o stále rostoucích výdajích státu, často také označovanou jako Wagnerův zákon. Zmíněný konflikt mezi omezenými zdroji a neomezenými potřebami zdůvodňuje veškeré ekonomické chování v různých oblastech činnosti. V současnosti pozorujeme nepřímo úměrný vztah mezi mírou dostupnosti zdrojů a potřebou aplikovat ekonomické nástroje. Ty by měly umožnit nakládat s omezenými disponibilními zdroji efektivněji, a to jak v civilním, tak i ve veřejném sektoru. V dnešní době charakteristické krácením zdrojů, ať již v podobě zdrojového rámce pro obranu nebo v podobě poklesu reálných důchodů domácností a snížení ziskovosti firem, roste role a význam ekonomického rozhodování. To si jistě dnes uvědomuje každý subjekt.

## **2 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÝ PROBLÉM**

Mnozí však již neberou v potaz, že z důvodu vzácnosti a omezenosti všech disponibilních zdrojů bude vždy platit, že pokud se rozhodneme pro jednu věc, bude to vždy na úkor věci jiné. Existence nákladů obětované příležitosti nebo-li implicitních nákladů zakládá problematiku správné ekonomické volby. Jejím předpokladem je ovšem racionalita. Podstatou je, že ekonomické subjekty před ekonomickým rozhodováním systematicky vyhledávají, třídí a klasifikují všechny dostupné informace a provádí nejlepší možné rozhodnutí z různých alternativ v rámci jejich omezeného reálného světa.

Již byla zdůrazněna vzácnost disponibilních zdrojů, včetně zdrojů pro zabezpečení produkce veřejných statků. Důležité a nelehké je současné stanovení preferencí ve veřejném sektoru. Ty jsou nezbytné pro určení toho, co se bude produkovat, v jakém množství a kvalitě. Pokud se zaměříme na resort obrany, jeho množství a kvalitu určují v dnešní době spíše národní autority, bez ohledu na závazky vyplývající z nadnárodní organizace.

Také bychom měli přejímat zkušenosti z ostatních vyspělých ekonomik, pokud se jedná o problém účinnějšího zabezpečení obrany. V sousední vyspělé ekonomice, v Německu, se již stal při zabezpečování obrany hlavním východiskem ekonomický princip – aplikace racionality za podmínky vzácnosti zdrojů. V případě obrany to znamená maximalizaci daného efektu – tj. obrany a bezpečnosti, v nejvyšším rozměru a kvalitě, při daném rozpočtovém omezení. Nezbytnou součástí je aplikace podnikohospodářských kritérií.

Je třeba zdůraznit, že v ozbrojených silách je proto nutné v co největším rozsahu a kvalitě prosazovat ekonomické myšlení jako podmínky pro dosažení úspěchu při aplikaci těchto ekonomických kritérií. Předpokladem splnění tohoto požadavku je rozšíření ekonomického vzdělání ve sféře obrany.

### **3 EFEKTIVNOST V OZBROJENÝCH SILÁCH**

V ekonomice ozbrojených sil se velmi rozšířil pojem efektivnost. Ve veřejném sektoru se má na mysli takové použití veřejných finančních prostředků, se kterými dosáhneme nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů v poměru s objemem prostředků vynaložených na jejich realizaci. Pro zjištění potřebné efektivnosti je zapotřebí, aby výkonům byly přiřazeny náklady a aby byla snaha tyto náklady minimalizovat, přitom aby byla zachována kvalita požadovaného výkonu. S otázkou volby cílů nutně souvisí další problém, a to s jakými zdroji mají být vytyčené cíle uskutečněny, s jakými náklady a proč právě tímto způsobem, neboť mohou existovat alternativy. Klíčová veličina – úkol, by měl mít ekonomický rozměr, pokud se jeho plnění vyhodnocuje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Požadován je systém účetnictví nákladů a výkonů pro zohlednění nákladových aspektů. Klasifikace nákladů má v civilní sféře své opodstatnění, pokud se je firmy snaží minimalizovat, musí vědět, kde a jak tyto náklady vznikají.

Důležitým faktorem pro zvýšení efektivnosti je rovněž motivovanost pracovníků k provádění zlepšení a využití jejich zkušeností a postřehů ke zpracování systematických zlepšovacích návrhů.

### **4 INSTITUCIONÁLNÍ ASPEKTY**

Zajištění efektivnosti však doprovází řada otázek a obtížných řešení. Ekonomické nástroje nelze aplikovat, aniž by pro jejich aplikaci byly připraveny vhodné podmínky. Ekonomové si v průběhu historického vývoje všimli, že rozvoji ekonomiky mohou bránit politické, sociální i psychologické faktory a že je nutné neopomenout společenský a kulturní kontext fungování ekonomiky. Zmíněné faktory mají podobu skutečných institucí či zažitých pravidel a zvyků, které mohou omezovat uplatňování ekonomických principů. Mimoto na všech úrovních hierarchických organizací vzniká problém zastoupení („principal-agent problem“). Proto je nejprve nutné provést institucionální změny na úrovni státní organizace. Poté následuje záměr využít zkušenosti a metody z civilního sektoru, zejména pak začít aplikovat ekonomická kritéria na úrovni firmy. Celkově je potřeba trvale vnímat ekonomický rozměr veškeré činnosti v ozbrojených silách a dbát na prosazování ekonomických principů.

## ZÁVĚR

Na základě dosavadního vývoje zdrojového rámce pro obranu je nutné zdůraznit potřebu ekonomického vzdělávání ve sféře obrany jako nutné podmínky již nejen pro zajištění potřebné efektivnosti při alokaci rozpočtových prostředků státu, ale dnes také pouhé přežití jednotlivých složek rezortu.

Ekonomické vzdělávání v různých studijních programech a formách můžeme minimálně chápat jako investici, která se navrátí v podobě vyšší produktivity a rozvoje celé ekonomiky.

## LITERATURA

1. BRUE, S. L., McCONNELL, C. R. *Essentials of Economics*. 1st edition. NY: McGraw-Hill/Irwin, 2007. ISBN 978-0-07-301967-3.
2. FRANK, R. H., BERNANKE, B. S. *Principles of Microeconomics*. 3rd edition. NY: McGraw-Hill/Irwin, 2007. 470 s. ISBN 978-0-07319398-4.
3. KRČ, M. a kol. *Německá vojenská ekonomika*. 1. vyd. Brno: Tribun, 2010. 300 s. ISBN 978-80-7399-253-8.

# ČIASTKOVÁ ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU VZDELÁVANIA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV OS SR

## PARTIAL ANALYSIS OF RESEARCH OF PROFESSIONAL SOLDIERS EDUCATION IN THE SLOVAK ARMED FORCES

*Soňa Jirásková<sup>6</sup>*

### **Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá problematikou kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov. Predstavuje čiastkovú analýzu výsledkov prieskumu kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov a zároveň upozorňuje na nevyhnutnosť ďalšieho vzdelávania v oblasti ekonómie.

### **Abstract**

The paper deals with the issue of career education of professional soldiers. It represents a partial analysis of the research of career education professional soldiers and also draws attention to the need for further education in economics.

### **ÚVOD**

Myšlienka celoživotného vzdelávania je v súčasnosti veľmi aktuálna. Požiadavky na vedomosti a zručnosti či už radových zamestnancov alebo manažérov sa v modernej spoločnosti neustále menia. Pracovníci musia neustále prehĺbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti. S tým, čo sa naučili počas prípravy na povolanie už nevystačia, a tak sa vzdelávanie a formovanie manažérskeho schopností v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. Po skončení vysokoškolského alebo iného úvodného štúdia sa manažéri učia predovšetkým praxou, t. j. vlastným výkonom riadiacej práce a riešením praktických problémov v styku s ľuďmi vo vnútri organizácie i v interakcii s inými subjektmi z ekonomického okolia. Väčšina manažérov počas svojej profesionálnej kariéry prejde viacerými funkciami a okruh ich právomocí a zodpovedností sa niekoľkokrát mení. Každá pomoc, ktorá uľahčí a skráti prípravu na novú funkciu, je preto veľmi vítaná.

### **1 ZÁKLADNÉ KOMPETENCIE MANAŽÉRA**

S osobnosťou manažéra a jeho riadiacou prácou úzko súvisí i problematika manažérskeho kompetencií. Manažérske kompetencie možno vymedziť ako spôsobilosť úspešne vykonávať príslušné pracovné činnosti, pričom sa posudzuje faktická pripravenosť pracovníka podávať požadované výkony v súlade s očakávanými výstupmi (Veber a kol., 2003).

---

<sup>6</sup> Ing. Soňa Jirásková, PhD., Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš, č. t. 0960 42 35 25, sona.jiraskova@aos.sk



V podmienkach slovenskej praxe možno kompetencie manažéra definovať ako „súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním“ (Hrehová, 2010).

Veber a kol. (2003) za manažérske kompetencie považuje:

1. Odborné vedomosti,
2. praktické zručnosti,
3. sociálnu zrelosť.

**Odborné vedomosti** sú získavané predovšetkým vzdelávaním. Dôležité je zdôrazniť, že ide o celoživotné vzdelávanie počas celej pracovnej kariéry. **Praktické zručnosti** (skills) sa získavajú tréningom a praxou. Súčasný systém vzdelávania manažérov ponúka veľké množstvo metód, techník, praktík a postupov, ktoré majú prispieť k tomu, aby sa zlepšila práca manažérov. **Sociálna zrelosť** sa dotýka ľudských a mravných kvalít riadiacich pracovníkov získaných sčasti dedične a jednak výchovou. Ľudská dimenzia sociálnej zrelosti súvisí s očakávanými charakterovými vlastnosťami manažéra ako napr. čínorodosť, vodcovské schopnosti, určitá charizma, dodržiavanie zákonov a pod.

Iní autori (Belan, Belan, 2004) manažérske kompetencie vidia vo viacerých dimenziách, a to v odborných, interpersonálnych, koncepčných a projekčných zručnostiach.

**Odborné (technické, profesijné, špecifické) zručnosti** predstavujú schopnosti manažéra uplatňovať špecifické znalosti, techniky, metódy a postupy na realizáciu výkonných činností a procesov. Sú potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít (plánovanie, vedenie účtovníctva, marketingové činnosti, personalistika atď.) Sú potrebné pre väčšinu manažérov predovšetkým na strednej a najnižšej úrovni riadenia. Ako už bolo uvedené, znalosti manažéri získavajú na školách a potom získavaním skúseností v skutočných pracovných podmienkach. Preto by manažéri mali funkčne postupovať po jednotlivých stupňoch. Odborná príprava je osobitne dôležitá najmä pre prvostupňových manažérov.

**Interpersonálne zručnosti** (schopnosť pracovať s ľuďmi) umožňujú pracovať s ľuďmi vnútri i mimo organizácie a ich prostredníctvom dosahovať vytýčené zámery a ciele. Najdôležitejšie sú pre prevádzkových manažérov, ktorí potrebujú rozsiahlu komunikáciu s ľuďmi, ale aj vrcholoví manažéri pri všetkých svojich činnostiach sú v neustálych kontaktoch s inými ľuďmi. Tieto schopnosti v sebe zahŕňajú problematiku motivácie ľudí, voľbu vhodného štýlu vedenia, umenie koordinácie, komunikácie, schopnosť vytvárať skupinové úsilie, využívať tímovú prácu a riešiť konfliktné situácie. Nie všetci úspešní manažéri majú dobré interpersonálne schopnosti, prax však potvrdzuje, že manažér, ktorý disponuje s dobrými interpersonálnymi schopnosťami, je pravdepodobne úspešnejší ako manažér so slabšími interpersonálnymi predpokladmi.

**Koncepčné zručnosti** predstavujú schopnosť predvídať vývoj prostredia, odhaľovať príležitosti a hrozby existujúce v prostredí, schopnosť identifikovať silné a slabé stránky kolektívu. Umožňujú manažérovi vytyčovať ciele, stanovovať plány a organizovať činnosť na ich splnenie a s predstihom sa pripraviť na riešenie budúcich problémov a situácií. Manažéri potrebujú takú rozumovú kapacitu, aby pochopili rozličné súvislosti, príčiny a následky v organizácii, aby chápali, že všetky časti spolu súvisia a aby sa na organizáciu pozerali ako na jednotný celok. Koncepčné zručnosti sú veľmi dôležité pri rozhodovaní predovšetkým na strednom a vrcholovom stupni riadenia.

**Projekčné zručnosti** sú schopnosti nachádzať praktické, realizovateľné riešenia s ohľadom na okolnosti, ktoré s daným problémom súvisia. V závislosti od konkrétneho problému predpokladajú i príslušnú mieru teoretických poznatkov.

Vzťah manažérskych kompetencií a úrovne manažmentu je možné zobrazit' nasledovne. Je nesporné, že v súvislosti s akceleráciou prebiehajúcich zmien v spoločnosti dochádza k tomu, že si v praxi nie je možné vystačiť so sumou vedomostí, ktoré sú získavané počas štúdia, naopak je nevyhnutné tieto nadobudnuté znalosti priebežne dopĺňať a rozširovať. Sebavzdelávanie, ochota zapojiť sa do rozličných vzdelávacích programov je v súčasných podmienkach bezpodmienečne nutná.

## **2 ČIASTKOVÁ ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU VZDELÁVANIA PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV SR**

Rastúca veľkosť organizácií a zložitosť ich riadenia historicky vyvolali deľbu práce, ktorá so sebou priniesla funkčnú špecializáciu pracovníkov a zároveň i manažérov. Riešenie rozličných zložitých praktických problémov často vyžaduje komplexný prístup, vedomosti z rozličných oblastí a zapojenie pracovníkov rôznych profesií (technikov, ekonómov, právnikov a pod.). Tieto skutočnosti vedú k záveru, že je výhodné ak je manažér dobrý koordinátor, ale výhodnejšie je, ak disponuje okrem svojej odbornosti ešte aj dobrou orientáciou v ďalších disciplínach. Predovšetkým manažéri na vyšších riadiacich pozíciách by sa mali dobre vyznať aj v ekonomických záležitostiach, v obchodných činnostiach, personálnom manažmente, mali by mať patričné právne povedomie i znalosti z oblastí ekológie a pod.

Všetky uvedené skutočnosti sa v plnej miere dotýkajú i manažérov – veliteľov, ktorí pôsobia v ozbrojených silách. Dôstojníci vykonávajú v ozbrojených silách doma aj v mnohonárodných operáciách rôzne profesie, ktoré sú určené vojenskou odbornosťou a špecializáciou vojenskej odbornosti. Vzdelávanie profesionálnych vojakov v poslednom období, predovšetkým od roku 2004 prechádza výraznými zmenami. Tieto zmeny úzko súvisia s reformou Ozbrojených síl SR. Jednou z podmienok kariérneho postupu dôstojníkov, podporným prostriedkom ich odborného a osobnostného rozvoja, je ďalšie vojenské vzdelávanie a výcvik špecifikované pre určené vojenské hodnosti.

Cieľom vojenského vzdelávania a výcviku je pripravovať dôstojníkov na výkon veliteľských, štábných a pedagogických funkcií na konkrétnom stupni riadenia a velenia a ich neustále zdokonaľovanie v manažérskych, vodcovských, taktických a operačných zručnostiach a v technických (odborných) vedomostiach. Ďalšie vzdelávanie a výcvik dôstojníkov sa uskutočňuje formou kariérnych kurzov na hodnosť a odborných kurzov na funkciu (Školník, 2011).

Súčasťou kariérneho vzdelávania v OS SR je i **Základný veliteľsko-štábný kurz**, ktorý je uskutočňovaný na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši. Preberaná problematika je rozčlenená do nasledovných modulov:

1. Modul 0 Administratívno-organizačný,
2. Modul 1 Spoločensko-vedný,
3. Modul 2 Vojenský,
4. Modul 3 Veliteľský,
5. Modul 4 Velenie a štábna práca,
6. Modul 5 Cvičenia a študijné cesty.

V uvedenom kurze frekventanti získajú, prípadne si zlepšia potrebné znalosti a zručnosti pre prácu veliteľa. Z dôvodu, že na katedre manažmentu je v súčasnosti riešený vedecký projekt č. SEOP -17-12/2011-OdPP „Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte obrany“, nás zaujímalo, či profesionálni vojaci vo svojej praxi využívajú, a do akej miery, i znalosti z ekonomie a či pociťujú potrebu ďalšieho vzdelávania vo vybraných oblastiach. Z tohto dôvodu bol v uvedenom kurze vykonaný prieskum dotazníkovou metódou zameraný na oblasť kariérneho vzdelávania. Cieľom prieskumu bolo získať empirické údaje ako podklad pre následnú analýzu a formulovanie odporúčaní pre prax – kreovanie kurzov ďalšieho vzdelávania vo vybraných oblastiach – predovšetkým v oblasti ekonomického vzdelávania.

Anonymný dotazník obsahoval 4 identifikačné a 13 systematicky usporiadaných informačných otázok. Štruktúra dotazníka vychádzala zo stanovených cieľov prieskumu. V dotazníku boli respondentom položené uzavreté/dichotomické otázky s pevným výberom odpovedí (áno – nie), výberové otázky, ktoré mali respondentom umožniť voliť zo širšieho diapazónu odpovedí, škálované otázky, poloopené i otvorené otázky, v ktorých respondenti mohli uviesť svoj názor na skúmanú problematiku. Z odpovedí vyplynuli nasledovné skutočnosti.

Charakteristika výberového súboru: výskumnú vzorku tvorilo 61 profesionálnych vojakov (z celkových 70 účastníkov ZVŠK), pričom 45 z nich bolo vo vojenskej hodnosti nadporučík a 16 bolo vo vojenskej hodnosti kapitán. Prevalu mali muži (57 respondentov), ženy boli 4. Účastníci prieskumu pôsobia vo vojenských útvaroch a zariadeniach OS SR na území celej SR. Svoje vysokoškolské štúdiá respondenti končili v časovom období do r. 1999 (12 respondentov), v rozpätí rokov 2000 – 2005 (47 respondentov) a v rozpätí rokov 2006 – 2010 (2 respondenti).

Zaujímalo nás, či počas vysokoškolského štúdia respondenti absolvovali aj predmety vo vybraných oblastiach. Odpovede sú uvedené v Tab. 1:

Tab. 1 *Absolvovanie predmetov vo vybraných oblastiach počas vysokoškolského štúdia*

Oblasť	Áno	Nie	Spolu
<b>Ekonómia</b>	31	30	61
<b>Manažment</b>	36	25	61
<b>Právo</b>	35	26	61
<b>Logistika</b>	23	38	61

Zdroj: *vlastný prieskum*

Ako možno vidieť z uvedených údajov, približne polovica respondentov počas svojho vysokoškolského štúdia absolvovala odborné predmety z uvedených oblastí.

V Tab. 2 sú uvedené odpovede na otázku, či profesionálni vojaci v rámci kariérneho vzdelávania absolvovali kurzy zamerané na oblasť uvedenej problematiky.

Tab. 2 *Absolvovanie kariérnych kurzov vo vybranej problematike*

Kurz v oblasti	Áno	Nie	Spolu
<b>Ekonómia</b>	2	59	61
<b>Manažment</b>	7	54	61
<b>Právo</b>	3	58	61
<b>Logistika</b>	7	54	61

Zdroj: *vlastný prieskum*

Profesionálni vojaci sa len vo veľmi malej miere zúčastnili kariérnych kurzov v uvedených oblastiach, najviac (11,48 %) absolvovalo kurz venovaný manažmentu a rovnako tak logistike (11,48 %). Iba dvaja respondenti absolvovali kurz venovaný ekonómii. Tento stav nemožno považovať za uspokojivý.

Keďže každý veliteľ pri výkone svojich činností disponuje s určitým objemom zdrojov (finančných, materiálnych a ľudských), mal by s tými zdrojmi disponovať efektívne, to znamená, že by sa mal zamerať na účelné a hospodárne využívanie pridelených rozpočtových prostriedkov rezortu obrany. To ale so sebou prináša nevyhnutnosť disponovať znalosťami z oblasti ekonómie. Z tohto dôvodu sme chceli zistiť, či respondenti poznajú obsah internej smernice Č. p.: ÚSRK -24-47/2005 „Ekonomické pravidlá riadenia rezortu ministerstva obrany“ a či zásady uvádzané v tomto materiáli aj reálne uplatňujú vo svojej praxi. Zároveň našim zámerom bolo zistiť do akej miery respondenti pociťujú nutnosť disponovať teoretickými vedomosťami a praktickými zručnosťami vo vybraných oblastiach vo svojej každodennej činnosti a zároveň do akej miery sa respondentov dotýkajú/zasahujú do ich každodennej činnosti povinnosti súvisiace s využívaním jednotlivých nástrojov ekonomického riadenia. Odpovede respondentov demonštrujú údaje uvedené v Tab. 3, 4 a 5.

Tab. 3 Uplatňovanie internej smernice v praxi

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť %
Áno, poznám dokument a v práci sa riadim princípmi v ňom uvedenými	6	9,84
Áno, poznám dokument, ale v práci sa neriadim princípmi v ňom uvedenými	6	9,84
Nie, nepoznám tento dokument	49	80,32
<b>Spolu</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastný prieskum

Tab. 4 Teoretické vedomosti a praktické zručnosti v uvedených oblastiach nutné pri výkone pracovných činností

	Bezpodmienečne nutné	Nutné	Neviem posúdiť	Menej dôležité	Nepotrebujem ich	Spolu
<b>Odborné vedomosti</b>	42	16	2	0	1	61
<b>Ekonomía</b>	3	10	4	27	17	61
<b>Manažment</b>	14	31	4	10	2	61
<b>Právo</b>	9	27	5	15	5	61
<b>Logistika</b>	14	19	7	14	7	61

Zdroj: vlastný prieskum

Tab. 5 Ekonomické nástroje riadenia, ktoré sa konkrétne dotýkajú/zasahujú do pracovných povinností profesionálnych vojakov

	Dotýka	Nedotýka
<b>Účtovníctvo</b>	7	54
<b>Rozpočtovanie</b>	17	44
<b>Verejné obstarávanie</b>	19	42
<b>Vykonávanie finančnej kontroly</b>	12	49
<b>Vykonávanie inventarizácie majetku a záväzkov</b>	43	18
<b>Finančné plánovanie</b>	21	40
<b>Činnosti v rámci outsourcingu</b>	10	51
<b>Controlling</b>	16	45
<b>Oblasť finančného zabezpečenia, miezd</b>	4	57

Zdroj: vlastný prieskum

Ako možno vidieť z uvedených údajov, iba 9,84 % opýtaných pozná uvedený dokument a riadi sa zásadami v ňom uvedenými. Je zarážajúce, že až 80,32 % respondentov nepozná „Pravidlá ekonomického riadenia“. Tento fakt je možné vysvetliť skutočnosťou, že účastníci kurzu nepôsobia vo funkciách, ktoré by si vyžadovali špecifické vedomosti z oblasti ekonomie.

Tento predpoklad potvrdzuje i skutočnosť, že pre 72,13 % zúčastnených sú teoretické vedomosti a praktické zručnosti v uvedených oblastiach pri výkone ich pracovných činností menej dôležité, prípadne ich nepotrebujú. Ako však vidno z Tab. 5, do pracovných povinností profesionálnych vojakov zasahuje využívanie rôznych ekonomických nástrojov, predovšetkým ide o vykonávanie inventarizácie majetku a záväzkov, finančné plánovanie, verejné obstarávanie a rozpočtovanie. Najmenej sa ich dotýka oblasť finančného zabezpečenia a problematika miezd a vedenie účtovníctva.

Zaujímalo nás ako respondenti hodnotia súčasnú úroveň svojich teoretických vedomostí a praktických zručností v oblasti využívania ekonomických nástrojov riadenia a či by mali záujem zúčastniť sa odborných kurzov a zároveň v akej oblasti. Získané údaje z ich odpovedí ilustruje Tab. 6. Čo sa týka záujmu o absolvovanie odborných kurzov, 42,62 % respondentov by malo záujem zúčastniť sa ekonomického kurzu, pričom by ich zaujímala problematika postupov pri verejnom obstarávaní tovarov a služieb, vedenie účtovníctva v informačnom systéme SAP R/3, doplnenie znalostí pri nákupe materiálu a spravovaní aktív. Respondenti okrem toho vyjadrili záujem zúčastniť sa kurzov i v oblasti práva (Obchodný zákonník, pracovné právo, vojenské právo), v oblasti vzdelávania dospelých, personálneho manažmentu, projektového manažmentu a v jazykovej príprave. Získané údaje a názory svedčia o ich aktívnom prístupe k sebazvedávaniu a zdokonaľovaniu nadobudnutých zručností.

Tab. 6 *Posúdenie úrovne teoretických vedomostí a praktických zručností v oblasti využívania ekonomických nástrojov riadenia*

	<b>Rozhodne postačujúce</b>	<b>Postačujúce</b>	<b>Neviem posúdiť</b>	<b>Nepostačujúce</b>	<b>Rozhodne nepostačujúce</b>
<b>Úroveň</b>	0	19	22	13	7

Zdroj: *vlastný prieskum*

## **ZÁVER**

Súčasná požiadavka praxe vyžadujú vzdelaný personál, čo sa v plnej miere dotýka i Ozbrojených síl SR. Možno súhlasiť s profesorom Krčom (2011), že kvalitné rozhodnutia v inštitúciách verejného sektora môžu byť dosiahnuté predovšetkým tým, že si pracovníci budú systematicky dopĺňať vedomosti zo všetkých problémových okruhov, ktorých sa činnosti organizácií verejného sektora dotýkajú. Hospodárenie v ozbrojených silách musí byť založené na princípe racionality, čo v praxi vyžaduje, aby personál poznal a aj aktívne využíval jednotlivé ekonomické nástroje. Uplatňovanie osobnej zodpovednosti manažérov – veliteľov za efektívne využívanie disponibilných zdrojov predpokladá neustále dopĺňanie si patričných vedomostí i prostredníctvom napr. Krátkodobých odborných kurzov, ktoré sú organizované Katedrou manažmentu na Akadémii ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši.

## LITERATÚRA

1. BELAN, E., BELAN, L. *Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného hľadiska*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2004. 129 s. ISBN 80-8040-223-X
2. GOZORA, V. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2005. 190s. ISBN 80-8069-462-1
3. HREHOVÁ, D. *Odborná spôsobilosť manažéra je determinovaná požiadavkami dneška*. In *Manažment a ekonomika*, roč. 2, 2010, č. 2. ISSN 1337-9488
4. KRČ, M. *Ekonomické řízení v prostředí obrany*. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie „Manažment – teória, výučba a prax 2011“*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2011. S. 185 -191 ISBN 978-80-8040-427-7
5. ŠKOLNÍK, M. *Nové trendy v príprave odborníkov logistiky na AOS GMRŠ v Liptovskom Mikuláši*. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Armáda a znalostní společnost“*. Brno: Univerzita obrany, 2011. ISBN: 978-80-7231-789-9.
6. VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 1003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

# VZDĚLÁVÁNÍ PROFESIONÁLŮ NA POZADÍ VOJENSKO EKONOMICKÉ REALITY

## EDUCATION PROFESSIONALS THE MILITARY BACKGROUND ECONOMIC REALITY

*Miroslav Krč<sup>7</sup>*

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá problematikou vzdělávání ve vojenské vysoké škole na pozadí vojensko ekonomické reality. Ukazuje na požadavky Boloňské deklarace ve vztahu k ekonomickému vzdělávání. Vzdělávání v přípravě důstojníků má především úlohu kvalifikační (ve vztahu k výkonu různých profesních rolí), kultivační (ve vztahu k pěstování osobnosti vedoucího), ale významná je i úloha motivační (ve vazbě k rekrutaci) a akceptační (ve vztahu veřejnosti k armádě). Zde své významné místo zaujímá ekonomie. K podpoře výkonného nasazení zdrojů v armádě by se měl ponechat odpovědným pracovníkům větší prostor pro rozhodování, které může vést k optimalizaci výsledků na základě jejich ekonomického chování s vazbou na motivační faktory.

**Abstract:** This paper deals with problem of education in a military college on the background of military-economic reality. It shows the requirements of the Bologna Declaration in the relation to economic education. Training of military officers has mainly a qualifying (in relation to the performance of different professional roles), developing (in relation to the developing leader personality), motivational (in relation to recruitment) and accepting role (in relation between public and army). The economics ranks its great importance here. In high-performance use of resources in the army, It should be beneficial to provide for responsible managers more space for decision-making that can lead to optimization of the results based on their economic behavior which is linked to motivational factors.

### ÚVOD

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

Změna charakteru světového hospodářství vedla k ústupu od důležitosti armád vytvořených výhradně pro ochranu země. Mírové operace ukazují, že kromě schopnosti bojovat vojáci potřebují řadu dalších dovedností, aby mohli obsáhnout široké spektrum namáhavých a náročných rolí.

---

<sup>7</sup> Prof. PhDr. Miroslav Krč, CSc., Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, Kounicova 65, 612 00 Brno, Tel: 973 442 406, email: miroslav.krc@unob.cz



Voják - profesionál dnes nevystačí jen s přirozenou inteligencí, zvláště ne v situacích, kdy je nucen vstupovat do konfliktů spíše sociálně politické než čistě vojenské povahy a přijímat rozhodnutí a řešení, která souvisejí s omezenými finančními zdroji.

V přípravě vojenských profesionálů je nutné přizpůsobit systém vzdělávání budoucím kvalitativním a kvantitativním požadavkům resortu obrany při respektování maximální efektivity vynaložených prostředků a respektováním složitosti trhu práce. Jestliže dříve požadavek ekonomického vzdělání pro vojenského profesionála vzešel na základě politické objednávky z důvodu zajištění jeho budoucí druhé kariéry, pak dnes potřebnost a nutnost ekonomického vzdělání vojenského profesionála je spíše odrazem současné ekonomické situace, která se stále citelněji projevuje i v resortu obrany a armády. V širších souvislostech nemůže obstát zúžené chápání vojáka jako čistého bojovníka, ale je nutné na něj nahlížet i jako na skutečného manažera, který nemůže v současných podmínkách naplňovat svou funkci bez dostatečného ekonomického vzdělání. Významné místo při úpravách systému vzdělávání a hledání správného poměru mezi odborným a ekonomickým vzděláním vojenského profesionála by měla neodmyslitelně zaujímat Univerzita obrany, resp. Fakulta ekonomiky a managementu.

## 1 EVROPSKÁ DIMENZE VZDĚLÁVÁNÍ

Pilířem jednotného trhu Evropské unie je naplňování čtyř základních ekonomických svobod. Problém spojený s volným pohybem osob mezi členskými zeměmi, vzhledem k různým úrovním požadované kvalifikace v jednotlivých členských zemích, byl zpočátku řešen přesným vymezením kvalifikačních požadavků pro výkon různých profesí.

Evropskou dimenzi vzdělávání je třeba uplatňovat a rozvíjet i ve vojenském vysokoškolském vzdělání. Základní směry vzdělávací politiky z pohledu změn v 21.století, uvedené v Boloňské deklaraci, kladou důraz na:

1. Větší váhu IT ve vzdělávání,
2. větší počet absolventů inženýrských a vědeckých směrů studia,
3. výuku modelování a simulace jevů,
4. přípravu na celoživotní učení,
5. silný základ technických kompetencí i v netechnických oborech,
6. silnější vědomí nákladovosti,
7. kulturu spolupráce,
8. multi-disciplinární přístup,
9. lepší vědomí ekonomických souvislostí,
10. silný základ sociálně-humanitních kompetencí v technických oborech,
11. kratší období studia, resp. jeho rozdělení do cyklů,
12. vyváženost mezi vědomostmi a dovednostmi,
13. podporu týmové práce, tvořivosti a pružnosti,
14. komunikační dovednosti,
15. jazykové dovednosti,
16. metody zvyšování efektivity,
17. hospodaření s časem,
18. kooperativní vzdělávání, stáže studentů (spolupráce škol a podniků, pracovišť).

V souvislosti s celospolečenským vývojem, s vývojem ozbrojených sil a jejich úkolů a v evropském kontextu je potřebné, aby ve vojenském vzdělávání byl zabezpečen růst vzdělanostní úrovně vojenských profesionálů tak, aby tito vyhověli požadavkům na sofistikovaný charakter činnosti ozbrojených sil, byly položeny základy pro ekonomické rozhodování v prostředí AČR, byla zajištěna srovnatelnost vzdělávání jak v národním, tak i evropském prostředí.

## 2 PŘÍPRAVA VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ

První i všechny další odstavce Příprava vojenských profesionálů celistvě zahrnuje vedle vlastní přípravy na výkon vojenské profese i požadavky na druhou profesionální dráhu. Ve vojenském školství převažovaly dříve snahy o přípravu ryze vojensko-odbornou. Teprve nové sociálně politické podmínky si vynutily přípravu i pro druhou kariéru. V podmínkách FEM to znamená přípravu s akcentem na ekonomické vzdělání. O ekonomickém základě vzdělávání vojenských profesionálů, jako o správném přístupu, se stále více diskutuje. Avšak konkurenční výhoda na trhu práce po ukončení aktivní služby pro druhou kariéru spočívá v tom, že voják ekonom toho umí víc. Voják ekonom má (měl by mít) vlastnosti, které civil ekonom nikdy nemůže mít, vztah k autoritám, respektování rozkazů, obětavý přístup k plnění úkolů, schopnost práce v týmu, schopnost nést odpovědnost, rozhodování za rizika, atp.

Dosavadní, historicky odzkoušené modely vzdělávání vojenských profesionálů, oscilují mezi dvěma mezními typy – zda vojenské profesionály připravovat pro praktický výkon funkce, (převaha konkrétních dovednostních praktik na úkor potlačení souvisejících znalostí), nebo rozšířit jejich vzdělání tak, abychom je měli všestranně, komplexněji připravené i v souvisejících oblastech vzdělání, (převaha znalostí, dovednostní praktiky minimální). Zatímco v minulosti převládala tendence k přípravě vojenských profesionálů, poplatná existující praxi u vojsk, pak současnost bezvýhradně nastoluje požadavek přizpůsobit výše deklarované záměry vzdělávací politiky změněným podmínkám. Je proto velice tristní, že AČR nadále dává přednost dosavadnímu pojetí vzdělávání. Sama společnost se chová málo předvídatvě, se změnami a potřebou na ně reagovat se plně nekonfrontuje a je zřejmé, že tento přístup úplně nepřijala. Proto ani nepřekvapuje, že primárně se i nadále klade důraz jen na tzv. vojenskou profesní přípravu. Vychází se sice ze závěrů Boloňské deklarace, kde je důraz položen na profesní přípravu. Avšak již se nebere do úvahy prostupnost vzdělání v systému celoživotního učení. Napjatost na trhu práce již v současné době ukazuje na nutnost naplnit systém vzdělávání vojenských profesionálů pro druhou kariéru odpovídající profilací. Redukce vojenského rozpočtu vyžaduje podložit velitelská rozhodnutí i odpovídající ekonomickou analýzou. Vzdělávání v přípravě důstojníků má především úlohu *kvalifikační* (ve vztahu k výkonu různých profesních rolí), *kultivační* (ve vztahu k pěstování osobnosti vedoucího), ale významná je i úloha *motivační* (ve vazbě k rekrutaci) a *akceptační* (ve vztahu veřejnosti k armádě). Zde své významné místo zaujímá ekonomie.

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

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

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

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

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

Bude-li konstrukce bakalářských a navazujících magisterských programů pouze úzce vojensko odborně zaměřená, není pravděpodobně pro budoucnost tím nejšťastnějším řešením. Druhá kariéra nemůže být založena pouze na vojenském vzdělání, ale na propojení vojenského vzdělání, získaných manažerských schopností s ekonomickým vzděláním.

Jedná se tedy o vojensky profilované společenské vědy, humanitní, ekonomické vědy a jejich vojenské aplikace. Samostatným problémem je přiřazení doktorské úrovně vzdělání určité hodnostní skupině vojáků, kde by tento požadavek se mohl plnit v propojení kurzů generálního štábu s doktorským studiem jako model efektivního provázání rezortní i akreditované formy vzdělání.

### 3 VOJENSKOEKONOMICKÉ VZDĚLÁNÍ A ALOKACE ZDROJŮ V AČR

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

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

Do budoucna navrhujeme posílit:

1. Výraznou společenskovední vojensky zaměřenou profilací studijního programu,
2. odborné zaměření na ekonomiku obrany státu, ekonomiku armády a vojenskou logistiku.

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

Je nutné se zaměřit na:

1. vojensky orientovaný společenskovední a přírodovědní základ, který by mohl být tvořen předměty: psychologie, pedagogika, sociologie, politologie, filosofie, etika, světová náboženství, srovnávací literatura, historie, právo, logika, ekonomika, management, ekologie, společenské chování a etiketa, matematika, statistika. Vzhledem k redukci finančních zdrojů posílit spolupráci s brněnskými univerzitami při zabezpečování některých neprofilových, ale důležitých předmětů.
2. Na odborné zaměření, s důrazem na ekonomiku a management, matematika, statistika, podniková ekonomika, marketing, finanční účetnictví, teorie firmy, manažerská ekonomika, finanční analýza, výroba a logistika, operace v odvětví služeb, management kvality, řízení efektivních organizací, chování v organizacích, řízení lidských zdrojů apod.
3. Vojensko odborné předměty. Všeobecně vojensky profilované společensko-přírodní vzdělání dává předpoklady pro rozvoj velitele jako komplexní osobnosti s "vojenským myšlením" na vysokoškolské úrovni, schopného samostatné, týmové i manažerské tvůrčí práce, se schopností kompetentně se rozhodovat, dává mu profesní mobilitu a schopnost rekvalifikace.

## ZÁVĚR

Shrneme-li vše podstatné, lze konstatovat, že v období ekonomické krize, která započala hypoteční krizí v roce 2008, bude vojenský rozpočet výrazně krácen, a při nehospodárné spotřebě prostředků nebude armáda schopna plnit úkoly. Cesta redukce personálu bude brzy vyčerpána. Nehledě na to, že neuváženými a nesystémovými kroky, majících jen formální či dočasný efekt budou zcela jistě vytvářeny předpoklady pro negativní externality, jejichž dopad může být zdrcující. Je nejvyšší čas, aby se ekonomické vzdělávání vojenských profesionálů se přestalo chápat a uskutečňovat jenom jako parciální činnost náležící do přípravy odborníků s ekonomickou profilací. Teorie i praxe stále výrazněji poukazuje na to, že je nutné uskutečnit komplexní opatření ve výchovně vzdělávacím systému, stanovující značné ekonomické znalosti, reflektující na specifické podmínky armády. Takto orientovaná všestranná příprava vojenského profesionála vytváří prostor pro změnu myšlení, ale i přístupu, v rámci kterého „ekonomizace“ vojenských činností se stává a musí stát záležitostí všech zainteresovaných složek armády jak v rovině výkonné, tak i řídicí.

Zde jsou shrnuty argumenty pro název tohoto příspěvku: Vzdělávání vojenských profesionálů na pozadí vojensko-ekonomické reality. Nákladové a výkonové účetnictví ve všech oblastech ozbrojených sil by mělo být využíváno konsekvantně, být úzce propojeno s controllinem, to znamená s trvalým reportem kvantitativních indikátorů pro kontrolu ekonomické řízení a úrovně hospodaření nákladových středisek, jejich nákladových míst a nákladových objektů. Možnosti financování (leasingové financování, pořizování nákupů v balících, postoupení pohledávky), cílové dohody a kontraktování, čili přesun vykonávání úkolů na soukromé společnosti prostřednictvím smluv, by měly tvořit rovněž nové pokusy o postupy, které by měly vést ke zjednodušení a tím též konečně ke snížení nákladů na provoz ozbrojených sil.

K efektivnosti řízení zdrojů v prostředí obrany jako průvodního jevu ekonomizace činností přispějí i moderní ekonomické nástroje. Mezi tyto moderní ekonomické nástroje počítáme především: procesní řízení, nákladová a výkonová zodpovědnost, flexibilní rozpočtování, nákladové a výkonové účetnictví, poměrové ukazatele, controlling, provádění efektivních, systematických a koordinovaných kontrolních činností k zajištění přehledného financování.

K podpoře výkonného nasazení zdrojů v armádě by se měl ponechat odpovědným pracovníkům větší prostor pro rozhodování, které může vést k optimalizaci výsledků na základě jejich ekonomického chování s vazbou na motivační faktory. Plně to platí i při probíhající a objektivně nikdy nekončící reorganizaci ozbrojených sil. Ekonomické myšlení musí produkovat ekonomická rozhodnutí, musí být měřítkem vhodného výběru personálu a musí být samozřejmou a daleko více respektovanou součástí vzdělávacích aktivit.

V rámci procesu ekonomizace činností by bylo vhodné zavést model nákladové a výkonové zodpovědnosti, tj. snižovat rizikovost rozpočtového systému hospodaření.. Jedná se o to, aby si do budoucna všichni silněji vstúpili prostřednictvím nové řídicí filozofie ekonomický způsob zacházení se zdroji, které jim již byly svěřeny, jako podstatné měřítko myšlení a jednání.

Zde to znamená vytvořit formální struktury, které mohou podpořit vznik pobídkových systémů a volného prostoru k tomu, aby se zaměstnanci ozbrojených sil otevřeli ekonomičtějšímu způsobu myšlení. Inspirací pro nás může být přístup Bundeswehru při sledování nákladů a nákladovosti ve výkonu jak vojenských tak i zabezpečovacích činností.

Model nákladového a výkonového účetnictví by odpovídal novému modelu ekonomického řízení, byl by jeho integrující součástí. V současnosti je tato představa neuskutečnitelná, protože účetní systém MO není transparentní s ohledem na účelovou evidenci nákladů a naprostou absenci výkonových ukazatelů. V budoucnosti, v oblasti hospodaření s majetkem, by měly být jednotlivé velitelské stupně více decentralizované, s rozšířenými pravomocemi disponovat s veřejnými prostředky (ty zahrnují nejen veřejné finance, ale i ostatní aktiva), jež budou ovlivňovat na místní úrovni. Přesné informace o průběhu událostí a jejich skutečné efektivitě umožňuje získat controlling prostřednictvím cíleného a obsáhlého zjišťování údajů o nákladech, což se ukázalo jako účinný řídicí nástroj v soukromé sféře.

Cílem mého vystoupení je předložení názorů, které v koncentrované podobě, z širšího pohledu a v návaznosti na celospolečenský a evropský vývoj, determinují místo a poslání ekonomického vzdělání v přípravě vojenského profesionála. Jde také o podporu varianty vzdělávacího systému pro druhou kariéru na ekonomickém základě. Chci vyvolat otevřenou diskusi k mému vystoupení, která by měla přispět k profilaci názorů na tak důležitou oblast, jakou vzdělávání vojenských profesionálů jistě je.

## LITERATURA

1. GALATÍK, V. KUBEŠA, M. K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany. In. *Vojenské rozhledy* č.2, 2010.
2. HALBERŠTÁT, L. HOLCNER, V. FOLTIN, P. Jaké vysokoškolské vzdělání potřebují vojenští profesionálové? In. *Vojenské rozhledy* č.1, 2011.
3. KRČ, M. URBAN, R. Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany *Vojenské rozhledy* č.4, 2009.
4. PERNICA, B. Reforma a profesionalizace ozbrojených sil České republiky v pohledu projektového managementu. In. *Vojenské rozhledy* č.4, 2010.
5. ŠTANCL, L., VÁVRA, K. Hospodaření s prostředky na stupni útvar a postavení velitele. In. *Vojenské rozhledy* č.3, 2011.
6. *Vzdělávání profesionálů na prahu nového tisíciletí*. Brno 2001. ISBN
7. ZŮNA, J., PERNICA, B. Potřebuje vysokoškolské vzdělání vojenských profesionálů reformu? In. *Vojenské rozhledy* č.3, 2010.

# PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PŘEDPOKLAD KARIÉRNÍHO RŮSTU

## VOCATIONAL EDUCATION AS A PREREQUISITE FOR CAREER GROWTH

*Lubomír Kubínyi<sup>8</sup>*

### **Abstrakt**

Příspěvek si klade za cíl nastínit možnost využití dalšího profesního vzdělávání pro profesní rozvoj a kariérní růst, poukázat na změny v paradigmatu kariéry v souvislosti s přechodem k industriální společnosti.

### **Abstract**

The goal of this contribution deals with outline possibility to use further education for vocational development and career development, to point out changes in paradigm career in connection with transition to industrial society.

### **ÚVOD**

Změny trhu práce, změny požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou imperativem současné doby. Potřeba změny, příprava na změny, změny jsou klíčovými faktory úspěšnosti všech organizací. Řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí lze také chápat jako přípravu na úspěšné zvládnutí změny, přípravu zaměstnanců na očekávané i budoucí požadavky, vyplývající z pracovního zařazení. Proto, aby zaměstnanci byli schopni flexibilně reagovat na uvedené požadavky, je pro ně životní nutností průběžné vzdělávání, prohlubování kvalifikace, případně rekvalifikace podle aktuální potřeby stávajícího zaměstnavatele, případně zaměstnavatele potenciálního, připravenost adekvátně reagovat na dynamické změny a být připraven na změnu zaměstnavatele, profese. Potřeba připravenosti na změnu je zvýrazněná v celé řadě dokumentů zabývajících se problematikou dalšího vzdělávání dospělých na evropské i národní úrovni. Další vzdělávání je vnímáno nejenom jako pokračování formálního vzdělávání, ale v rámci celoživotního vzdělávání i jako rozhodující aspekt zvyšování konkurence schopnosti společnosti.

---

<sup>8</sup> Mgr. Lubomír Kubínyi, Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu Kounicova 65612 00 Brno.  
Tel. 973443857, email: lubomir.kubinyi@unob.cz

## 1 KARIÉRNÍ RŮST A PROFESNÍ ROZVOJ

Slovo kariéra se často užívá v každodenním životě, je námětem mnoha úvah a často souvisí s hodnocení úspěšnosti postupu člověka v zaměstnání. Kariéra je často spojovaná s hierarchickým postupem, úspěchem, s finančním nebo jiným ohodnocením, souvisí s hodnocením, je vlastní projekcí vytouženého životního úspěchu. Kariéra v obecném vnímání a částečně i v odborném je spojovaná s úspěchem, ale také s rozvojem schopností, znalostí, dovedností.

Bauman upozorňuje v úvodu své monografie Kariéra-sociologické črty, že kariéru je nutné vnímat jako sociální fakt, kategorii životních hodnot, vlastní emocionálně psychický stav. Podle autora má kariéra tři odlišné významy. Je termínem sociologickým, protože vypovídá o určité oblasti objektivních společenských vztahů, jehož jádrem je přemísťování lidských jedinců na vyšší sociální pozice. Je zároveň i termínem názorovým, protože označuje individuální modely životního úspěchu usměřující lidské jednání. Současně však je i termínem morálním, spjatým se systémem hodnocení životních postojů, vztahů k okolí a závazků. (Bauman, 1967, s. 9)

Celá řada autorů slovně uznává důležitost kariéry pro profesní život pracovníka i pro zabezpečení plánování lidských zdrojů v organizaci. Ve skutečnosti se však obsahem, podstatou uvedeného pojmu spíše zabývají odborníci jiných sociálních věd. Kariéra je předmětem zájmů psychologie, sociologie, andragogiky, práva, ekonomie, managementu a organizačního chování. V řízení lidských zdrojů, ať se jedná o pojem frekventovaný a často užívaný, je spojován převážně se vzděláváním pracovníků, rozvojem manažerů, plánováním následnictví, vytvářením kariérních řádů a modelování kariérních drah.

Pochopení změn v pojetí kariéry a její posun od organizačního vnímání do oblasti vnitřního prožívání jedince je jedním ze základních předpokladů pro pochopení současných změn v paradigmatu kariéry a kariérního rozvoje. Za důležité lze považovat změny socioekonomických podmínek společnosti, které v souvislosti s požadavkem flexibility v mnoha případech mají za následek časté změny v kariéře jedinců, plánované i neplánované, včetně změn organizačních struktur organizací.

Etapy rozvoje kariéry, definované ve stávajících kariérních teoriích převážně odpovídají společenským potřebám, resp. potřebám organizací. Je stále více zřejmé, že je nutné změnit přístupy ke kariéře tak, aby ve větší míře korespondovali nejenom se změnami na poli práce, změnami profesí a povolání, ale i v důzazech na hodnocení subjektivního významu kariéry, který vypovídá o potřebách, cílech, aspiracích jedince. Rozdílly jsou patrné nejenom ve vymezení pojmu kariéra, ale také z kritérií, které jsou používány pro hodnocení úspěchu v kariérním postupu.

K neznámějším tradičním strukturálním teoriím kariérního vývoje lze zařadit zejména teorii osobnostního vývoje a klasifikační systém zaměstnání A. Roeové, teorii osobnosti I. Myersové a K. Briggsové, teorii osobnostních rysů D. C. McClelland.



Kariérní kotvy E. Scheina a teorie osobnosti a pracovního prostředí J. Hollanda jsou teorie, které jsou často využívány v praktické činnosti personalistů. Uvedené teorie vznikaly v minulém století a akceptují prostředí a dobu svého vzniku.

V uplynulých desetiletích docházelo k výrazným posunům ve vnímání významu kariér a to jak v rovině společenské, individuální, tak v rovině organizační. Rozvoj komunikačních a informačních technologií, probíhající globalizační procesy, rozvoj sféry služeb měly výrazný vliv na strukturu průmyslu, ekonomiky, zaměstnání, zkracují nebo zcela odstraňují vzdálenosti, relativizují lidské poznání. Dochází k restrukturalizaci organizací, doprovázené snižováním početních stavů zaměstnanců, změnami organizačních struktur, preferováním flexibilních pracovních úvazků. V důsledku uvedených skutečností jsou profesní perspektivy stále méně předvídatelné a definovatelné, přechody a změny kariéry jsou častější, mnohdy náročnější. Změny kariéry jednotlivců jsou zpravidla vynucené výše uvedenými faktory nebo ke změně dochází na základě vlastního rozhodnutí, kdy pracovník preferuje jiný typ zaměstnání, preferuje větší míru vyváženosti osobního a pracovního života, vyhledává vyšší kvalitu života apod.

Změny v pojetí kariéry se týkají i přerozdělení odpovědnosti za její rozvoj. U tradičních přístupů byla za kariéru odpovědná zejména organizace, v současnosti je tomu opačně, primárně za rozvoj kariéry je odpovědný jednatel, sekundárně organizace. (Kirovová, 2007, s.6)

Pro uplynulé období byl charakteristický základní model individuální kariéry – vzdělávání, práce, rodina. V současnosti lze pozorovat zásadní odklon od uvedeného algoritmu, což lze uvést i na faktech, že se stále více pozornosti věnuje celoživotnímu vzdělávání, resp. učení se, ztráta zaměstnání je realitou, často vnímanou jako možnost nového startu. Tradiční kariérní systémy byly založeny hierarchicky, lidé usilovali zpravidla o vertikální postup v kariérních drahách připravených zaměstnavatelskou organizací. Většina z novějších konceptů kariéry preferuje postup horizontální a dobu nezaměstnanosti považuje za neoddelitelnou součást kariéry.

Tradiční pojetí psychologické smlouvy spojované s jistotou zaměstnání je v mnoha případech překonané, zaměstnavatel v současné době nemůže již uvedenou jistotu garantovat. Jistotu stálého zaměstnání u jednoho zaměstnavatele nahrazují aktivity pracovníka, zvyšující jeho možnosti uplatnění se na trhu práce, které jsou podporované zaměstnavatelem. Zaměstnatelnost se týká problematiky uplatnitelnosti na trhu práce, pracovních aktivit a charakteristik, které umožňují získání zaměstnání, jeho udržení i změny. Význam zaměstnatelnosti nespočívá v nalezení jakéhokoliv zaměstnání, ale zaměstnání, které odpovídá kompetencím a vyjadřuje tudíž schopnost jedince úspěšně se orientovat na trhu práce a realizovat svůj osobní potenciál v pracovních aktivitách.

Vyhledávání odpovídajícího pracovního uplatnění v měnících se ekonomických a sociálních podmínkách vyžaduje postupovat aktivně, kreativně, nelze postupovat schematicky podle předchozích modelových situací.

Mění se podmínky, změna požadavků na pracovníky vyžaduje odpovídající změny v přístupech k řízení kariér, které reflektují dynamiku současného trhu práce s využitím nejnovějšího poznatku z oblasti řízení kariér. Lze očekávat, že „příležitosti pro rozvoj a kariérní postup“ nebudou nabízené všem zaměstnancům, ale budou selektivní a určené pouze pro rozhodující, klíčové zaměstnance.

Kariéra nemusí představovat strukturovaný sled postupů v rámci jedné organizace, jedinec v průběhu životní dráhy realizuje různé kariérní volby v souladu se svými kariérními cíli a potenciálem. Časté změny organizace jsou hodnocené spíše kladně, je patrná převaha horizontálních kariérních drah nad vertikálními. Je požadován široký rozsah znalostí, dovedností, zkušeností, které jedinec získává v průběhu vzdělávání, tréninku v různých organizacích a postup profesních změn.

Na některé příležitosti i rizika spojená se změnami modelů kariér v podmínkách sociální a ekonomické globalizace upozorňuje Tureckiová. K příležitostem, které uvedený koncept nabízí, je podle autorky možnost uplatnění pracovníka v různých organizacích, profesích. Další identifikovanou oblastí může být dobrovolná změna životní dráhy jedince z hlediska potřeby zvyšování kvality pracovního života, vyhledání nového pracovního uplatnění, zabezpečujícího zvýšení úrovně rovnováhy osobního a pracovního života (koncept WLB). Nelze však opomenout i významná rizika, ke kterým patří ohrožení sociálním vyloučením, vyřazení určitých, zpravidla nekvalifikovaných skupin obyvatel z pracovních aktivit. Neřízená migrace pracovních sil vytváří zvýšené riziko kriminality, hrozeb extremismu. (Tureckiová, 2010, s. 156)

S rozvojem technologií nahrazujících lidskou práci dochází ke snižování pracovních míst, ke změnám ve struktuře a zvyšování požadavků na kvalifikace, na které část lidí nebude schopna adekvátně reagovat.

Dave Ulrich v roce 2009 ve své monografii definoval osm nových problémů, které mění definici konkurence, ke kterým řadí problematiku globalizace, hodnotového řetězce, ziskovosti pomocí nákladů a růstů, zaměření na schopnost, změnu, technologie, získávání, udržování a měření schopností a intelektuálního kapitálu. Konkurenci definuje jako „jedinečné přidávání hodnoty pro zákazníka“. Nové modely konkurence podle autora musí překonat tradiční vnímání orientované na snižování nákladů, technologie, distribuci a vlastnosti produktů a rozpoznat a orientovat činnost na dosažení organizačních schopností, jako rychlost, vnímavost, schopnost reagovat, vztahy, pohyblivost, bystrost, učení a schopnosti pracovníků, které oceňují zákazníci a jsou rozhodující pro úspěšnost organizace. (Ulrich, 2009, s. 22-32)

Řízení kariéry je důležité jak z hlediska pracovníků, tak z hlediska organizace. Při správném řízení uvedeného procesu je zaměstnancům poskytované nejenom vedení, podpora a povzbuzení pro realizaci potenciálu, ale také poskytnutí příslibu určitého vzdělávání a získávání zkušeností, v průběhu kterého získají znalosti a dovednosti pro úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Podle Armstronga řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry, čímž organizace si zabezpečuje odpovídající talenty. Autor uvádí následující složky řízení kariéry - poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. (Armstrong, 2007.s. 335)

Procesy řízení kariéry by měly obsahovat vyvážený přístup, který zohledňuje jak potřeby organizace, tak zájmy pracovníků a obsahuje vytváření podmínek pro získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků, plány osobního rozvoje, řízení vertikální a horizontální mobility, pověření úkoly, včetně výrazné podpory pracovníkům s potenciálem rozvoje.

K moderním koncepcím kariérního vývoje, které reflektují uvedené změny, lze zařadit zejména teorie a koncepty nazývané jako boundaryless careers, post- corporate careers, protean careers, portfolio workers.

Kariéra bez ohraničení je popsána jako sled pracovních příležitostí, které přesahují hranice jedné organizace. Za charakteristické znaky této kariéry jsou považované přenositelné znalosti, dovednosti, individuální identifikace se smysluplnou prací, učení v rámci pracovních aktivit, rozvoj četných interpersonálních vztahů a sítí. Je zdůrazňována individuální odpovědnost za rozvoj kariéry.

Hallův koncept proteovské kariéry je definován jako proces řízený jedincem ne organizací, který se skládá z portfolia rozmanitých zkušeností jedince získaných v průběhu studia, výcviku a praxe. Změny v kariéře zahrnují nejenom změny pracovních pozic, ale také profesní změny. Rozhodování o změně kariéry je podmíněno zejména významem a smysluplností pracovních aktivit pro jedince.

Post-korporátní kariéra se začíná uskutečňovat po odchodu jedince z velké organizace, koncepce je zaměřená na možnost dalšího rozvoje kariéry v samostatné práci jako např. poskytování poradenských služeb, práce na dohodu, flexibilní pracovněprávní vztah. Uvedený model kariéry umožňuje pružně reagovat na změny požadavků organizace, stimuluje osobnostní a profesní rozvoj, otevírá možnost pro uplatnění konceptu WLB, protože poskytuje časovou flexibilitu a nezávislost. Předpokladem pro uplatnění je vysoká samostatnost, aktivita, flexibilita, multiskilling a nutnost stálého profesního rozvoje.

Portfoliová kariéra umožňuje jedinci vyměnit práci na plný pracovní úvazek za nezávislost, může se jednat o výkon různých flexibilních pracovních úvazků, podnikání, kdy jedinec nabízí soubor získaných a osvojených dovedností v různých pracovních a organizačních kontextech. Jedinec nabízející portfoliovou práci si je vědom, že jeho hodnota na trhu práce a hodnota, kterou oceňují organizace je přímo závislá na rozsahu a kvalitě dovednosti, které nabízí. Nejsou významně hodnocené etapy kariéry, ale nabízené portfolio předchozí kariéry.

Změny v obsahu a stylu práce jsou vyjádřené v i diferencovaném přístupu ke skupinám zaměstnanců. Z hlediska kariérního rozvoje lze rozlišovat mezi hlavními, periferními a marginalizovanými skupinami zaměstnanců.

Hlavní skupina zaměstnanců pracuje pro organizaci na trvalejším základě, je nositelem rozhodujícího know-how organizace, skupina je pro zaměstnavatele nepostradatelná z hlediska výkonu rozhodujících činností, a proto organizace přednostně investují do rozvoje lidského kapitálu uvedené skupiny pracovníků. Periferní pracovníci se musí vyrovnat s nutností zvládnutí mnoha přechodů, kterým budou čelit v průběhu pracovního života, jejich kariérní postup se bude vyvíjet jako opakované sekvence tzv. mini-kariérních cyklů. Proto bude jejich kariérní rozhodování častější, zaměřené na kratší období. Marginalizované skupiny zaměstnanců se setkají s dalšími překážkami a omezeními, což někdy vede k jejich soustředění se pouze na den práce. V souvislosti s uvedeným faktem lze uvést názor Kellera a Tvrdeho, kteří popisují specifickou skupinu vzdělaných jedinců tzv. „prekérních intelektuálů“, která se pohybuje na samém okraji velkoměstského života. Práci ve velkých organizacích považují nevhodnou, odmítají stálou pracovní dobu, chtějí žít na volné noze a jsou ochotní dělat pouze to, co je baví. Dále poukazují na skutečnost, že vzdělání není pouze prostředkem rozvoje lidského potenciálu, ale paradoxně může vést i k prohlubování nerovností. (Keller, Tvrký, 2008, s. 77-80)

Lze očekávat, že výběr jednoho celoživotního zaměstnání bude málokdy dosažitelnou iluzí, zaměstnání bude stále více podmíněno výhodností win-win situací, krátkodobými cíli a omezenými vzájemnými závazky.

Pro pracovní chování nejmladších generací pracovníků jsou typické následující tendence:

1. Kratší kariérový cyklus - tradiční kariérový cyklus, trvající řádově několik desítek let bude nahrazováno dvacetiměsíčním procesem nabývání schopností, což souvisí s faktem, že mladí lidé vnímají změnu jako běžnou součást života, usilují o zhodnocení vlastního lidského kapitálu, a proto častěji budou měnit zaměstnání i obory svého působení,
2. využívání informačních technologií – uvedená generace je schopná tvůrčím způsobem využívat současné informační technologie, které se podílí na změně pracovního prostředí a zároveň přizpůsobují i pracovní sílu,
3. rostoucí poptávka po vzdělání – ve snaze efektivně investovat lidský kapitál v souladu s přístupem ke kariéře, jako ke krátkému cyklu získávání dovedností, odpovídají i požadavky na vzdělávání a osobnostní rozvoj, příslušníci generace si uvědomují význam vzdělávání, dosažení odpovídajícího vzdělání je pro ně mimořádně významné,
4. rostoucí důraz na životní a pracovní styl – lidé uvedené generace preferují flexibilní formy práce, pracovní styl odpovídající způsobu života, individuální pracovní prostředí, kladou důraz na rovnováhu pracovního a osobního života,
5. změny loajality - loajalita k organizaci je nahrazovaná pod vlivem nutnosti flexibility profesní loajalitou.

Kariéra se týká vždy transakce mezi jedincem a organizací, jedinec mění v průběhu kariéry organizace, pracovní aktivity představují profesní dráhy vycházející z rozvíjejících se kompetencí během práce na projektech v různých organizacích.

Pro úspěšné naplnění moderních koncepcí kariéry jsou nutné investice do rozvoje kompetencí a učení, realizace není možná bez akceptace hodnot svobody, nezávislosti a flexibility, a proto nejsou vhodné pro všechny jedince.

## 2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Další vzdělávání je proces zaměřený na poskytování vzdělávání po dosažení stupně vzdělání ve formálním školském vzdělávacím zařízení, resp. po prvním vstupu jedince na trh práce. Další vzdělávání se člení zpravidla na občanské, zájmové a profesní vzdělávání.

Podnětné je již samotné vymezení pojmu vzdělání (vzdělávání). Autoři pedagogického slovníku jej vymezují jako základní pojem pedagogické teorie a praxe. Rozlišují osobnostní pojetí, kdy je vzdělání chápáno jako součást socializace jedince. Vzdělání jako zkonstruovaný systém informací a činností je charakteristické pro obsahové pojetí, institucionální pojetí chápe vzdělání jako společenskou organizovanou činnost, zabezpečenou institucí a v socioekonomickém pojetí je vzdělání chápáno jako jedna z kategorií, která charakterizuje populaci. Pro procesální pojetí je vzdělání, resp. vzdělávání, procesem, kterým se realizují stavy jedince a společnosti ve smyslu předchozích pojetí. (Průcha, Walterová, Mareš, 1995, s. 270)

Veteška uvádí, že vzdělávání je nutné „vnímat jako proces rozvoje lidského potenciálu, který se realizuje prostřednictvím mechanismu učení“. (Veteška, 2009, s. 15)

Další profesní vzdělávání je podle řady autorů nejvíce formalizovanou součástí dalšího vzdělávání a je zaměřeno na rozvíjení všech forem profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života.

Podle Beneše se vzdělávání dospělých stalo součástí personální politiky organizací a v současnosti je patrná tendence na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Podnikové (firemní) vzdělávání je zaměřeno na doplnění, prohloubení, zvýšení nebo změnu dosažené kvalifikace pracovníků s cílem odstranění disproporce mezi dosaženou kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce. (Beneš, 2008, s. 27-28)

V České republice je známý čtyř fázový systém podnikového vzdělávání, který obsahuje identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávací akce, realizace programů vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Armstrong uvádí, že cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí potřebných k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Pro zabezpečení uvedeného cíle lze podle autora využít následující čtyři typy vzdělávání -instrumentální vzdělávání, poznávací vzdělávání, citové vzdělávání, seberefektující poznávání. (Armstrong, 2007, s.461)

Tureckiová definuje dva nejrozšířenější základní typy vzdělávacích aktivit firemního vzdělávání, výcvik a rozvoj. Výcvik je zaměřen na doplnění deficitů v praktických znalostech nutných pro výkon činnosti na pracovní pozici a rozvoj, je orientován na přípravu zaměstnance na budoucí profesní uplatnění. (Tureckiová, 2009, s. 245-246)

V souladu s výše uvedeným lze poznamenat, že je nutné nejenom se průběžně učit, ale důležitá je i schopnost zapomínání již dříve naučeného.

Z dokumentů zabývajících se problematikou celoživotního učení a vzdělávání dospělých na národní i evropské úrovni lze identifikovat posun od termínu vzdělávání dospělých k termínu učení se, který má vyjádřit skutečnost, že zatímco vzdělávací aktivity jsou ohraničené, proces učení ohraničit nelze a člověk se učí, i když se nevzdělává.

Z pohledu vzdělávání vojenských profesionálů lze konstatovat, že by bylo optimální, aby v dalším vzdělávání byly zastoupené všechny složky dalšího vzdělávání, profesní, občanské, i zájmové vzdělávání. Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávání dospělých je spojováno s andragogickým přístupem, který je typický respektováním individuální vzdělávací potřeby jedince, je pouze na vzdělávaném, které formy vzdělávání z nabízeného portfolia se rozhodne využít, případně, které cíleně pro svůj osobnostní a profesní rozvoj vyhledá a absolvuje. Výše uvedené však neplatí, pokud se jedná o normativní profesní vzdělávání, které je ze své podstaty povinné a nařízené. V současnosti se zdůrazňuje poslání andragogiky v oblasti edukačního formování, kultivaci osobnosti a pomoci dospělým lidem tak, aby byly schopni se přizpůsobovat měnícímu se vnějšmu okolí.

Při zamýšlení se nad možnostmi dalšího vzdělávání vojenských profesionálů je nutné brát v úvahu i skutečnost, že celoživotní učení nezahrnuje pouze formální vzdělávání realizované ve vzdělávacích institucích, ale obsahuje vzdělávání neformální a informální.

Neformální vzdělávání nevede k získání uceleného stupně vzdělání, zpravidla zahrnuje různé kurzy cizích jazyků, povinné normativní školení, seznamování se se změnami v legislativě, různé druhy teambuildingových aktivit, kurzy zdravého životního stylu, asertivity, relaxačních technik a podobně. Vzdělávaný zde může získat vědomosti, dovednosti a zkušenosti pro zlepšení pracovního uplatnění.

Veteška informální vzdělávání definuje jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a ve volném čase, které zahrnuje rovněž sebevzdělávání. Je vzděláváním zpravidla neorganizovaným, nesystematickým a institucionálně nekoordinovaným. Z čehož vyplývá, že ne vždy je procesem osvojování pouze vhodných a organizací požadovaných vědomostí, dovedností, postojů. (Veteška, 2009, s. 18)

## **ZÁVĚR**

Současný svět práce doznal podstatných změn. Tradiční modely pracovního chování jsou překonané, tradiční psychologická smlouva již nemůže garantovat jistotu zaměstnání, jistota celoživotního zaměstnání je pouhým ideálem. Dochází k postupnému nahrazování tradičních modelů kariéry novými modely, pro které je charakteristické, že se neorientují na kariéru v jedné organizaci, preferují horizontální kariéry a vyjadřují smysluplnost práce pro nositele kariéry. V uvedených koncepcích je zdůrazňován zejména vliv interních faktorů na rozvoj kariéry.

Vlivy socioekonomických a organizačních faktorů jsou důležité zejména z důvodu, že rozvoj kariéry se uskutečňuje zpravidla v rámci organizace. Změny socioekonomických faktorů mají zásadní vliv na modernizaci organizačních postupů, změny organizačních struktur, na pracovní náplň zaměstnanců a požadavky na zaměstnance. Zaměstnanec realizuje a rozvíjí kariéru v organizaci a rozvoj kariéry ovlivňují nejenom organizační a personální procesy a činnosti, ale také velikost a zaměření organizace, strategie, kultura, pracovní design. Uvedené faktory nejsou statické, dochází k jejich změnám i ke změnám významu a vlivu na kariéru.

Důležitý vliv na kariéru lze přisoudit organizačním faktorům, jako jsou předmět činnosti organizace, velikost organizace, organizační struktura, organizační a pracovní design, pracovní pozice, výběrová kritéria, druhy, možnosti a strukturace kariérních drah. Dosažitelnost pracovní pozice je podmíněná také individuálními charakteristikami nositele kariéry. Výběr vzdělání, profesní orientace, povolání, kariérové volby, kariérní cíle, pracovní a zájmové aktivity jsou ovlivněny především schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, vzděláním, zkušenostmi, postoji a motivací jedince.

Pro všechny typy organizací je nezbytnou podmínkou zvyšování konkurenceschopnosti, zabezpečení systematického vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců. Očekávaným výsledkem pro organizaci a podnikání je zvýšená efektivnost a udržitelnost, pro pracovníky pak zvýšená adaptabilita a zejména schopnost zaměstnatelnosti.

## LITERATURA:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BAUMAN, Z. *Kariéra-sociologické črty*. Praha: Mladá fronta, 1967. 101 s.
3. BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
4. KIROVOVÁ, I. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. 1.vydání. Ostrava: VŠB-TU, 2007. 130. ISBN 978-80-248-1667-8.
5. KELLER, J. TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah, pojišťovna*. Praha: Slon, 2008. 171 s. ISBN 978-80-86429-78-6.
6. PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E. MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. 292 s. ISBN 80-7178-029-4.
7. TURECKIOVÁ, M. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa service, 2010. 191 s. ISBN 978-80-87306-06-2
8. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
9. VETEŠKA, J. *Systém počátečního vzdělávání*. In VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa Service, 2009. 344 s. ISBN 978-80-87306-04-8.

# TEORIE A PRAXE V AČR

## THE THEORY AND PRACTICE IN THE CZECH ARMY

*Ing. Svatopluk Kunc<sup>9</sup>*

### **Abstrakt:**

Autor zkrácenou formou přibližuje rozporuplnost teorie a praxe v ekonomice a managementu AČR a zamýšlí se nad příčinami a možným výhledem do budoucnosti.

### **Abstrakt:**

Author in shorth outlines theory and practice inconsistency in the Czech Army economy and management, subsequently he deals with causes and potential outlook for future.

## ÚVOD

Teorie a praxe jsou komplementární pojmy a není snadné najít mezi nimi vyváženou rovinu vzájemného působení. *Ne jinak je tomu v teorii a praxi ekonomiky a managementu, jejichž účelnou koexistenci v podmínkách AČR se nyní budeme zabývat.*

Obecně lze říci, že některé teoretické poznatky v oblasti ekonomiky a managementu se praxi zdají být **příliš vědecké**, nadmíru složité a tím pádem i málo využitelné. Kupodivu je to i v případech, kdy srozumitelným způsobem prokazují a vědecky zdůvodňují potřebu změny. Samotná realizační fáze však bývá svěřena do vínku manažerům organizace a není tajemstvím, že patří k jejich nejobtížnějším zkouškám. Zvyšuje nároky na tvůrčí schopnosti, skýtá a zároveň skrývá nepředstavitelné množství problémů, předznamenává vysokou míru nejistoty průběhu, ale i samotného výsledku, bývá předpokladem pro vznik možných, ale i obtížně předvídatelných rizikových situací. *„Akademikové tvrdí, že lidé z praxe jsou příliš povrchní, zatímco praktiky prostě zajímá výsledek. Praktikové si dnes nestěžují na novost všech konceptů, ale na skutečnost, že nové koncepty se vůbec nezabývají fází realizace.“ [1]*

Na druhé straně se můžeme ptát, zda jsou praktické poznatky a zkušenosti, kterými se vyzbrojuje praxe, **dostatečně vědecké**. S jistotou můžeme tvrdit, že hodnocení optikou vědy nebude vždy příliš nakloněno představám o objektivní míře vědeckosti. Opět se nabízí vysvětlení, že praxe je velmi různorodá, komplikovaná, jedinečná. Tuto skutečnost dokonce akceptuje i teorie managementu tvrzením, že neexistuje univerzální recept na úspěch pro všechny firmy. Praxe však tyto důvody přijímá s podezřelou ochotou a často dodává, že výstupy vědy nemohou být přijímány dogmaticky. Mnohé okolnosti bývají těmto názorům nakloněny.

---

<sup>9</sup> Ing. Svatopluk Kunc, katedra ekonomie, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno 66210.



Jednak odborná veřejnost k vybraným problémům nesdílí vždy stejný názor, jednak se množí pochybnosti, zda pokládat verifikaci nových myšlenek v poněkud odlišných, či méně srovnatelných podmínkách za přiměřeně reprezentativní a průkaznou. Nejednotnost názorů je také živena obavami ze vzniku konfliktních situací, které v průběhu realizace mohou nastat a které ji tak věrně a neodmyslitelně provázejí.

Mohou být tyto argumenty, byť jen dočasně, ale i s jistou dávkou tolerance, akceptovány? Domníváme se, že ano. **Za nepřipustné však pokládáme dovolávat se tolerance, současně však nerespektovat vědecky již prokázané, praxí nescíslněkrát verifikované poznatky, zkušenosti, ověřená východiska a předpoklady, modifikovat obecně respektované principy a souvislosti společensko vědních disciplín ekonomiky a managementu, majících zásadní vliv na úspěšné plnění cílů k a ž d é organizace. Konkrétní výsledky totiž nedocílíme automaticky, samo sebou, ba právě naopak, k našim přáním budou mít nepochybně indifferenční vztah, pokud nebudou produktem kvalitního ekonomického řízení, kvalitního managementu. Aby však bylo možné v pravém slova smyslu ekonomicky řídit a tak trvale zajišťovat racionální úroveň hospodaření nákladového místa, nákladového objektu, hodnotit výsledky určené podílem osobní odpovědnosti a schopností manažerů, musí být pro to vytvořeny adekvátní podmínky a předpoklady (teoretické, normativní, metodické, organizační, personální, technické, informační, ekonomické). Jen tak může být plně rozvinuto hodnotové řízení procesů (aktivit), podle platných zásad, nástrojů, metod a technik, odvozených z teorie managementu a manažerské ekonomiky.**

Je sice pravdou, že většina funkcionářů v AČR se cítí být do jisté míry ekonomy jen proto, že „nakládají“ s finančními prostředky. Je to však jen v rozsahu reglementy vymezených pravomocí. Rozhodovací funkci v oblasti ekonomického řízení vnímají jen jako realizaci systémově nastavených pravidel, nabízejících selektivní výběr nástrojů a metod, postačujících právě jen pro uspokojení formální odpovědnosti založené na pouhé konvenci. A to je zoufale málo. Nelze totiž přehlédnout nevyužitý potenciál ryze ekonomických přístupů nabízených zkušenostmi zahraničních subjektů veřejné správy, vědou, ale i obrovskou rezervu v možných přínosech konstituováním *rozšířeného prostoru* pro kreativní jednání.

## 1 TRŽNÍ VERSUS VEŘEJNÝ SEKTOR

Cílové chování tržních subjektů je naprosto sebezáchovně podřízeno ekonomické prosperitě. Na oltář splnění tohoto cíle jsou obětovávány schopnosti a znalosti všech řídicích pracovníků. Budeme-li hledat spojení mezi *ekonomickými vědami a managementem*, musíme dospět k závěru, že management nemá ani tu nejmenší naději na únik před všudypřítomným působením praktické stránky ekonomických disciplín. Poznatky ekonomické vědy jsou naprosto jednoznačně propojeny s managementem. Veřejnému sektoru a potažmo i AČR jsou hlavní úkoly a cíle určovány veřejnou volbou, přičemž její vlastní reprodukce není podmiňována výsledky hospodaření. Výsledky jsou poměřovány kategorií užitku, což nemáme v úmyslu zpochybňovat. Operovat však výsledným efektem jen pomocí této kategorie, zastírá skutečnou podstatu ekonomických jevů, které v průběhu plnění úkolů nastaly.

Ve veřejném sektoru ČR je z vazby *management-řešení ekonomických problémů* ekonomické povědomí vytěsňováno představami o plnění užiteků, *teré beztak nejsou hodnotově měřitelné!* Mnozí se s touto oficiální, a řekněme si to otevřeně, zejména pro praktické řízení nanejvýš pohodlnou představou sžili natolik, že jiný výklad a tím méně i potřebu zásadních změn si vůbec nepřipouštějí. Nicméně velikost veřejného sektoru, jeho technické vybavení, rozsah a kvalita plnění úloh je ekonomickými zdroji limitována. Je limitována neustále se ztenčujícím rozpočtem a zároveň úpornou snahou managementu minimalizovat vliv tohoto snížení na kvalitní výkon veřejné správy. Permanentní zajišťování úloh vyvolává potřebu probíhající procesy usměrňovat tak, aby byla jejich ekonomická stránka (měřena spotřebou) nejen adekvátně zajištěna, ale aby byla zároveň transparentní, současně však také aby tyto procesy probíhaly s přiměřenou racionalitou. Znamená to, že musí *být řízeny*, a to nejen po jejich „*technické nebo technologické stránce*“, ale i po stránce *ekonomické*. Je to dáno kontinuitou přijímaných rozhodnutí a to na všech úrovních řízení, která v průběhu plnění úloh uvádí do pohybu majetek značného rozsahu. Tato rozhodnutí jsou tedy přímo propojena, a jinak to ani vysvětlit nelze, se spotřebou zdrojů. Jejich úbytek (obětování) bývá již nezvratný. Z těchto důvodů musí být každý rozhodovací proces řešen podle ustálených pravidel, která eliminují možné nepříznivé důsledky volby alternativy *i s ohledem na jejich účelnou výši*. Proběhne-li implementační fáze rozhodovacího procesu, musí následovat sekvenční krok podrobuující očekávané výsledky kontrole a vyhodnocení. Setkáváme se s naléhavou potřebou měřitelnosti výsledků pomocí ukazatelů, které indikují úroveň dosažení cílů, odchylky od nich, signalizují příčiny, v konečném důsledku také „*ukazují prstem*“ na odpovědné manažery. *Jak bychom jinak mohli, v případě, že nevíme, jakých bylo dosaženo ekonomických parametrů, rozhodovat o potlačování negativních příčin tohoto stavu, provádět řídicí zásahy, usměrňovat řízený objekt. Jestliže cíle nejsou měřitelné, pak míru jejich dosažení nelze hodnotit. Hospodárnost a efektivnost musí být měřitelná. Pokud by měřitelná nebyla, pak tyto pojmy ztrácejí svůj smysl.*”

***„Dříve se akcentovala zásada, že za řízení hospodárnosti a efektivnosti odpovídají pracovníci vrcholového řízení, nyní se stále více prosazuje zásada, že do tohoto řízení musí být vtaženi i řídicí pracovníci na středních a nižších úrovních a do jisté míry i výkonní pracovníci.“ [2]***

Hledá-li někdo ve veřejném sektoru, obdobně jako v úvahách o tržním sektoru, vzájemnou vazbu mezi *teoreticko-ekonomickými zdroji a managementem*, pak jeho závěry nebývají příliš optimistické. Obvykle končí poznatkem, že manažeři nemají pro oblast ekonomického řízení dostatek teoretických zdrojů a námětů, zejména pro běžná, tzv. strukturovaná rozhodnutí.

*A zde je nutno vyslovit zásadní nesouhlas.* Ekonomika se jako společensko vědní disciplína obrací ve svých obecných principech k managementu s jasným posláním vyjádřitelným pomocí cílů ekonomického řízení. Tyto cíle v linii ekonomika-management-ekonomické řízení *nejsou* podmiňovány hranicemi veřejného nebo tržního sektoru a musí tedy být funkční i ve veřejném sektoru.

Připomeňme si například *Manažerskou ekonomiku*, která nám nabízí aplikaci ekonomických teorií a metod do praxe manažerského řízení. „*Je to vědní disciplína vysoce praktická, která poskytuje manažerům důležité nástroje pro jejich každodenní práci. Z tohoto hlediska je manažerská ekonomika „nástrojem“ k řešení manažerských problémů. Principy manažerské ekonomiky mohou být aplikovány i na nepodnikatelské a neziskové organizace.*“ [3]

## 2 EDUKAČNÍ ROCESY FEM UO

Nikoho zřejmě neudivuje, že Fakulta ekonomiky a managementu Univerzity obrany vydává bulletin, informující veřejnost o škole a studiu stručnou charakteristikou nosných *studijních oborů* *Vojenský management a Ekonomika obrany státu*. Tzv. *profily absolventů* jednotlivých *studijních modulů a programů* pak upřesňují, co absolventi budou znát, umět a s čím budou obeznámeni. Co je však zvláštní a nebylo tomu tak vždy, že některé edukační cíle obou, byť profesně odlišných studijních oborů, jsou shodně formulovány *získáváním teoretických znalostí a praktických dovedností v oblasti managementu, ale též osvojováním si ekonomické stránky tvorby, rozdělování či užití zdrojů k zabezpečení potřeb v mírových a bojových operacích*. Tento příznivý trend velice správně odráží již zmiňovanou komplementárnost obou společensko vědních disciplín, ekonomiky a managementu, současně však vypovídá i o záměrech a realizaci společenské objednávky. V dnešním světě vypjatého hospodaření s veřejnými zdroji jde o naprosto legitimní požadavek, jehož smysl někdy v AČR bývá zpochybňován argumentem, že tato instituce má poskytovat specifický obsah vzdělávání, výhradně zaměřený na různorodou štábní a velitelskou praxi u vojsk. Zkušenosti vyspělých armád však potvrzují, že oba tyto přístupy se vzájemně nevyklučují. Ba právě naopak. Dilemu kultivovat manažerské a ekonomické dovednosti, opírající se o rozšiřující se základ obou společensko vědních disciplín, již mají rozhodnutou. Rozhodla o ní objektivní nutnost hodnotové procesy a aktivity řídit, a to za přímé účasti a odpovědnosti nejen operativního, ale i taktického managementu.

Je asi zbytečné připomínat, že praktická služba v ozbrojených silách a její poslání má jen málo co společného s jinými obory lidské činnosti. Vedle legislativně vymezených pravidel si proto vytváří i jakousi vlastní strukturu normativních zásad a pravidel chování, které kumulují bohatou praxi při naplňování cílů, ale též signalizují schopnosti a úroveň myšlení managementu. Víme však také, že každá praxe je současně náchylná vytvářet si indiferentní prostředí pro přijímání nových, mnohdy i zásadních myšlenek, přístupů či návrhů změn. Postavení pedagoga je pak znesnadněno tím, že v edukačních procesech **musí nabídnout pravdivý a ucelený obraz o stávající praxi** u vojsk, umět co nejvěrněji studentům přiblížit jedinečnost budoucí služby a připravit je na ni s pevně vymezenými požadavky na normy jeho výkonu. Pochopitelně, v souladu s platnými normativními akty. Na druhé straně, má-li akceptovat a do předmětových cílů *konzistentně (hierarchická, vnitřní vazba cílů) a přiměřeně* zahrnout nejnovější trendy *v manažerských a ekonomických disciplínách*, mívá pro studenty tato stránka poznání, zejména pak v dotyku s pozdější praxí, téměř esoterický charakter. Výsledek, ve výchovně vzdělávacích cílech vyjádřený očekávanými změnami v kognitivní, psychomotorické a afektivní oblasti, k němuž učitel v součinnosti se studenty směřuje, je pak značně nejistý.

Vyjádřeno známou myšlenkou: „všechno je jinak!“ A tím bychom se vrátili na začátek. Rozpor není v tom, zda má být v edukačních procesech přisouzena větší váha ekonomickým, manažerským nebo ryze odborným disciplínám než dosud. Také ne o tom, zda jsou do výukových předmětů zahrnovány, v jakém rozsahu a s jakou podrobností, nové koncepce a trendy ekonomických a manažerských disciplín, jak jsou časově a obsahově vyváženy curiculární, oborové a modulární předměty. To vše je Fakulta ekonomiky a managementu schopna prostřednictvím svých vědecko pedagogických pracovníků zajistit a dá se říci, že i vyváženě zajišťuje. Rozpor je však v tom, že praxe AČR v *oblasti ekonomiky a managementu*, byť ji lze ve veřejném sektoru České republiky označit za nejprogresivněji se rozvíjející, vůči tempům rozvoje nových poznatků těchto společensko vědních disciplín (zejména v posledním desetiletí) do jisté míry stagnuje, transformuje je nedostatečně a vytváří vhodné podmínky pro fixaci značně rigidního řízení. Jeho hlavní charakteristikou je tedy *snížená schopnost praxe absorbovat nové poznatky vědy a zkušenosti těch úspěšnějších pro to, aby byla trvale schopna zajišťovat cíle na principech ekonomické racionality.*

Umění nastavit přiměřené předmětové cíle, které budou zahrnovat nejnovější trendy pomocí taxonomie výukových cílů, bývá spojováno s akceptací požadavku objektivizace. Tím máme na mysli zařazení každého cíle do souboru výukových cílů z hlediska **objektivně možného a objektivně nutného**. *Objektivně možné* spočívá v souladu cílů s dostupnými výukovými prostředky a reálnými podmínkami výuky (např. časová dotace). *Objektivně nutné* (zde klademe důraz) znamená, **že pro zařazení každého cíle musí být konkrétní důvod**. Vycházíme z faktu, že svět ekonomiky a managementu zaznamenal v posledních letech natolik prudký rozvoj, že se nám začal relativně vzdalovat a tím i prohlubovat propast mezi teorií a praxí. A to i přesto, že existují vyspělé armády, které s úspěchem zavádějí nové poznatky ekonomických teorií do běžné praxe manažerského řízení. Nutno též dodat, že výsledky v úrovni jejich hospodaření (ekonomické racionalitě) předčily všechna očekávání. Tuto skutečnost nelze jinak, než-li pokládat za dostatečný důvod pro to, abychom hledisko objektivně nutného nebrali na lehkou váhu.

Proto Katedra ekonomie Univerzity obrany přednedávnem publikovala studijní fond **Manažerská ekonomika v podmínkách AČR** a *Fakulta ekonomiky a managementu* studentům nabídla rozšířený program výuky předmětů **Manažerská ekonomika, Hodnotové řízení a rozhodování a Manažerské účetnictví**. Na tahu je však praktická realizace navrhovaných změn v podobě značně náročných projektových řešení, která se nevyhnou možným rizikům a nejistotě dílčích neúspěchů. Do této doby bude mít *manažerská ekonomika* v podmínkách AČR stále jen dočasnou nálepku **normativní vědy**. A to i přesto, že Katedra ekonomie a managementu Univerzity obrany, pod vedením prof. Krče, **obsahově a časově** sjednocuje vědeckou činnost pod cílovým heslem „zkvalitnit ekonomické řízení v AČR.“ Trajektorie záměrů soustřeďuje úsilí studentů a vědecko-pedagogických pracovníků od bakalářských, diplomových a disertačních prací, studentské tvůrčí činnosti, přes specifický výzkum a výzkumnou a publikační činnost v rámci Fakulty ekonomiky a managementu i mimo ni. Výstupy za některé vytypované oblasti na sebe navazují, jiné jsou uskutečňovány paralelně.

## ZÁVĚR

Teoretické poznatky zmiňovaných společensko vědních disciplín jsou Katedrou ekonomie rozvíjeny s ohledem na **zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž učitel v součinnosti se studenty směřuje**. Prakticky jsou studenti usměřováni k hledání optimálních variant při řešení:

1. Nutných podmínek a předpokladů pro přijímání **ekonomicky správných rozhodnutí** o alokaci zdrojů v celém spektru heterogenních činností.
2. **Transparentního** účelného a účelového využívání zdrojů u nákladových středisek AČR, jako podmínky pro rozborovou a analytickou činnost.
3. **Permanentní objektivizace** hodnotové stránky plněných úloh s využitím metod kalkulací nákladů rozvrhování režijních přírůžek, evidence prvotních a druhotných nákladů předávaných podpůrných výkonů.
4. **Odpovědnostního řízení** ve všech fázích rozpočtového procesu.
5. Vhodných postupů využívajících nástroje a metody **ekonomického řízení** s dostatkem informací pro hodnotové řízení, s důrazem na jejich využívání na taktickém a operačním stupni.
6. Ekonomické racionality podle nově konstruovaných ekonomických ukazatelů, indikujících **reálnou úsporu zdrojů a podíl osobní odpovědnosti managementu**.
7. Procesního modelu řízení nákladů pomocí kalkulací a řízení aktivit *Activity Based Costing/Management*, identifikace dalších procesů, rozšiřování účtů aktivit a neustálého hledání dokonalejších způsobů jejich řízení (Value Management)

Jsme toho názoru, že zmiňované trendy v edukačních procesech UO mají své opodstatnění jako odpověď na chystaná restriktivní opatření. Přesto je to však jen zlomek toho, co nás teprve čeká v souvislosti s realizací představ o zkvalitňování ekonomického řízení a potřebnou změnou ekonomického myšlení a chování jeho aktérů na všech stupních subordinace.

## LITERATURA:

1. CRAINER, S. *Moderní management-základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8. s.11.
2. KRÁL, B., aj. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3. s 22.
3. ŽÁK, M. aj. *Velká ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-172-3. s. 219.

# SPRÁVA MAJETKU ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY JAKO REFLEXE POŽADAVKŮ VYCHÁZEJÍCÍCH Z PRAXE ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

## ASSET MANAGEMENT OF THE CZECH REPUBLIC ARMY, AS A REFLECTION OF THE REQUIREMENTS ARISING FROM THE CZECH REPUBLIC ARMY

*Vít Mikulík<sup>10</sup>*

### **Abstrakt**

Příspěvek se věnuje problematice správy majetku AČR zejména v souvislosti s projektováním, výstavbou, provozem a rušením vojenských základen na zahraničních misích. Vychází z požadavků praxe a opírá se o projekt řešený na FVT UO Brno. Poukazuje na nutnost propojení technického řešení a ekonomického hlediska.

### **Abstract**

The paper deals with the issue of asset management of the Czech Republic Army, especially in connection with the design, construction, operation and termination of military bases on foreign missions. It is following the requirements of practice and is based on the project solved at the Faculty of Military Technologies at the University of Defence in Brno. It highlights the need to link technical solution and economic terms.

### **ÚVOD**

Armáda České republiky (AČR) tvoří hlavní část ozbrojených sil České republiky (ČR), přičemž dalšími částmi ozbrojených sil jsou Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. AČR je hlavním subjektem realizace obrany země s využitím možnosti kolektivní obrany (dle článku 5. Washingtonské úmluvy). Vrchním velitelem ozbrojených sil je prezident ČR. Od roku 2005 se AČR stala plně profesionální armádou, která má v současné době 22 261 vojenských a 8 303 civilních zaměstnanců [8]. Armáda jako organizovaný silový sbor státu (podobně jako každý ekonomický subjekt) je nucena vést podrobnou evidenci svého majetku. Druhy techniky a výzbroje AČR jsou zachyceny ve Smlouvě o konvenčních ozbrojených silách v Evropě, která specifikuje a limituje maximální možný počet různých druhů majetku (jako např. tanků, bojových obrněných vozidel, dělostřeleckých systémů, bojových letadel, atd.). Tento příspěvek bude zaměřen převážně na správu armádního majetku, který se týká projektování, výstavby, provozu a rušení vojenských základen na zahraničních misích. Povinnost k zahraničním misím AČR vyplývá ze smluvních závazků EU a NATO a je jednou z hlavních forem naplňování spojeneckých závazků. AČR se účastní misí od roku 2005 a současné mise zahrnují operace KFOR v Kosovu na Balkánském poloostrově, dále v Afghánistánu probíhá mise ISAF na Kábulském mezinárodním letišti a v provincii Lógar a v rámci Operace Trvalá svoboda zde působí kontingent vytvořený 601. skupinou speciálních sil. Expediční činnost AČR vyžaduje sjednocení technických i finančních postupů při navrhování, údržbě a rušení základen.

---

<sup>10</sup> Ing. Vít Mikulík; FVT UO, K-203, Kasárna Šumavská, Brno; 608833103; vmsoukr@post.cz

Tuto skutečnost dále podporuje fakt, že v rámci budování konceptu EU battlegroup se zřejmě působnost AČR rozšíří i na další kontinenty. Česká republika se výrazně podílí na financování vojenských základen na zahraničních misích několika miliardami korun ročně.

## 1 SPRÁVA MAJETKU AČR

Při projektování, výstavbě, provozu a rušení vojenských základen na zahraničních misích je manipulováno s obrovským množstvím majetku a z tohoto důvodu je nezbytná optimalizace organizace veškeré správy těchto aktiv. AČR (a také Ministerstvo obrany ČR) v současnosti využívá jednotného systému ISL (Informační systém logistiky), který pokrývá veškerou funkční komplexnost armády, a který je zároveň přístupný značnému počtu uživatelů (až tisíce uživatelů) na rozsáhlém území (území celé ČR včetně exteritoriální logistiky zahraničních misí, operací a základen). Systém se zabývá evidencí a nakládáním s movitým i nemovitým majetkem, zabezpečuje také kodifikaci materiálu podle pravidel Kodifikačního systému NATO (NCS – NATO Codification System), dále řízením akvizice a zásobování, údržbou výzbroje a techniky a řízením dopravy a logistiky, přičemž data jsou uchovávána na dvou paralelních serverech a náležitě chráněna proti zneužití neoprávněnými osobami. ISL je také základním nástrojem pro analýzu, plánování, rozhodování a realizaci logistických aktivit na všech úrovních řízení a velení ozbrojených sil, neboť je navržen “na míru” konkrétním armádním požadavkům a specifikům (v případě vojenské logistiky je totiž velmi důležité, aby se informační systém přizpůsobil daným potřebám armádní logistiky a ne naopak). Cílem systému je vytvoření optimálních podmínek pro plnění úkolů armády při současném dodržení stanovených hmotných a finančních limitů [2]. Logistická podpora zahraničních misí existuje od roku 2001 (53. prapor logistické podpory v Pardubicích). Podkladem pro splnění logistických požadavků zahraničních misí je tzv. Souhrnné logistické hlášení těch pracovníků, kteří jsou zodpovědní za kontinuální doplňování materiálů. Realizace zásobování probíhá také ve virtuálním skladu. Logistická podpora probíhá přísunem ze zdrojů AČR, nákupem služeb a materiálů z civilního sektoru a také ze zásob SSHR (Správa státních hmotných rezerv). Materiál může být zakoupen v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách. Přesun materiálu probíhá prostřednictvím velkokapacitních letadel, železnice, námořní a automobilové dopravy (tímto způsobem je přepravena většina materiálu) za pomoci vojenského i soukromého dopravního řetězce. Cvičné zásobovací jízdy slouží k vyhodnocení ekonomických ukazatelů a k rozhodnutí o budoucím druhu přepravy - ekonomické analýzy slouží k porovnání vojenských nákladů dopravy s civilním sektorem a následuje výběr nejlevnější varianty. Subsystem ISL, který se zabývá touto činností, je nazvaný “Plánování operační logistické podpory” a sleduje potřebu zásob s úrovní zásob ve skladu [6], [7].

Technické požadavky správy majetku je tedy nutno skloubit s odborníky z logistiky a obzvláště nyní v době ekonomické krize je nezbytné pamatovat na ekonomické hledisko při plnění jakýchkoliv úkolů různých složek armády, tedy např. ženijní brigády, tj. vojska určeného pro zajištění technických prostředků a staveb, které podporují nebo umožňují činnost bojových jednotek.

K činnostem ženistů patří instalování a odstraňování zátarasů, ničení krytů a opevnění, zřizování dopravních, zásobovacích a přesunových cest, opevňovací práce, výstavba nových základen a jejich rozšiřování, projektování a typologie staveb, posuzování statiky staveb, jakékoli změny základen (neboť základna může během krátkého časového období změnit svůj účel a je tedy nezbytné rychle zareagovat – např. upravit objekt pro vrtulníkovou jednotku, postavit muniční sklady, atd.) a jejich rušení a celkové zabezpečení mobility vojsk. Mezi činnostmi ženistů se řadí také plnění humanitárních úkolů, záchranné a vyprošťovací práce při přírodních pohromách (ženijní vojsko tedy není nasazováno pouze při zahraničních misích) [4].

Rozhodovací proces se týká např. stavebního materiálu, který je možno dovážet nebo využít z místních zdrojů a dále rozhodnutí o výběru civilních stavebních firem pro realizaci projektu. Podobně jako u běžného investičního rozhodování u soukromých firem z makroekonomického hlediska (posuzování investičních variant) i zde je nutno posoudit různé varianty a možnosti a vybrat tu, která je pro danou akci nejvhodnější. V praxi se uplatňuje tzv. koncept Reach Back, který předpokládá, že jednotky nasazené na zahraničních misích nemusí mít s sebou vždy všechny potřebné komponenty jako v domovském zázemí. Komponenty, které zůstávají doma, zabezpečují pro nasazené jednotky podpůrné úkoly. Koncept Reach Back tedy vyžaduje nižší počet přímo nasazených vojáků, s čímž samozřejmě souvisí další finanční úspora. Specialisté mohou být soustředěni do jediné lokality s vysokou dostupností a připraveností konzultovat technicko-inženýrské problémy přímo s vojáky nasazenými v dané zahraniční lokalitě. Výhodou je také instalace finančně nákladného softwarového vybavení a jeho údržba pouze na jednom místě. Např. pro plánování vojenských základen se využívá Ganttova grafu nebo Síťové analýzy. Speciální softwarové programy dokáží kombinovat tyto dvě metody spolu s dalšími faktory a tím vedou k efektivnímu plánování. Je možné využít vizualizace v CAD systémech, MKP (výpočty tunelů metodou konečných prvků, geotechnické výkresy, proudění, atd.), plánování pomocí MS Projektů, apod. Koncept Reach Back tedy ztělesňuje spolupráci a efektivní komunikaci za pomoci moderních elektronických technologií mezi jednotkami v akci na zahraniční misi a podpůrnými silami v zázemí České republiky. Pojem Reach Back Operations znamená podporu velitelů při rozhodování: problém, který má být vyřešen, je zaslán do příslušné instituce, která dokáže situaci ověřit za pomoci simulačních technologií a navrhnout řešení. Tento koncept umožňuje zpracování technických řešení při minimálních nákladech [10].

V této souvislosti je třeba také zmínit projekt Obranného výzkumu, jehož cílem je zkvalitnit proces projektování, výstavbu, atd. Tento projekt probíhá na Univerzitě obrany [5] na Katedře ženijních technologií a Katedře řízení zabezpečení boje ve spolupráci s civilním i vojenským sektorem (přes úzkou specializaci projektů lze některé výsledky výzkumu využít i v civilních oblastech). Zmíněný projekt řeší hned několik oblastí, přičemž jsou sledovány specifické zájmy a úkoly AČR a respektovány zájmy NATO i vládní politiky ČR. Univerzita se v současné době zabývá přibližně třicítkou projektů obranného výzkumu v rámci programu „Rozvoj dosažených operačních schopností ozbrojených sil České republiky Ministerstva obrany České republiky“, jehož hlavním cílem je připravit ozbrojené síly na plnění úkolů v podmínkách předpokládaného budoucího vývoje prostředí a vojenských operací.



Jeden z projektů je nazván “Technická podpora navrhování, výstavby, údržby a rušení základen Armády České republiky v zahraničních misích s využitím konceptu REACH-BACK” (neboli zkráceně projekt RUCH), jeho poskytovatelem je Ministerstvo obrany a probíhá v letech 2008 až 2012. Předmětem výzkumu s cílem zkvalitnění a zmodernizování stávajících postupů při správě základen na zahraničních misích, jsou objekty ženíjního charakteru. Projekt RUCH spojuje vědecko-výzkumné projekty Univerzity obrany s praktickými potřebami a zkušenostmi. Protože se jedná o finančně nákladný projekt (celkové finance 5010 tis. Kč [5]) a rozsáhlý projekt (územně i časově), je opět nezbytně pečlivě zvážit vynaložené náklady.

V rámci projektu Obranného výzkumu se například řeší správa majetku na zahraničních misích. ISL je univerzální nástroj užívaný v AČR, který však nezohledňuje detailně specifické potřeby ženistů. Proto v rámci uvedeného projektu se řeší jak pracovat s technickými parametry a provázat je s ISL nebo obráceně ISL využít i při práci se speciálními údaji, které v ISLu nejsou primárně uvedeny (např. jsou pouze v popisné, tedy textové části, nikoli však v samostatné databázi). Dalším záměrem projektu Obranného výzkumu je umožnit projektování základen pomocí grafických nástrojů (CAD systémy).

Z uvedeného je snad patrné, že projektování základny ovlivňuje celá řada faktorů, a že nalézt optimální řešení není vůbec snadná záležitost. K tomu by mohl pomoci například také Projekt obranného výzkumu, který se řeší na Katedře ženíjních technologií Fakulty vojenských technologií Univerzity obrany v Brně. Součástí tohoto projektu je koncept REACH-BACK, který by měl zlepšit schopnost ženíjního vojska projektovat a stavět základny. A pod pojmem „zlepšit schopnost“ si můžeme představit mimo jiné také ekonomicky výhodnější projektování. Je výhodné navrhnout několik variant projektu výstavby základny. Na určitých částech výstavby mohou participovat civilní stavební firmy. Zde se nabízí vypsání veřejné zakázky. Jednotlivé přístupy k řešení mohou být poněkud rozdílné (nejen ekonomicky) či dokonce do určité míry protichůdné v závislosti na volbě priorit. Následující část příspěvku se bude zabývat způsobem, jak z těchto alternativ řešení projektu nebo veřejných zakázek vybrat co možná nejefektivnější.

Základny na zahraničních misích procházejí určitým vývojovým cyklem (stádii). Vojenská základna je navržena, vybudována, následně udržována a na konci mise zrušena. Tento logický sled, životní cyklus základny, napomáhá při řízení procesů spojených s provozem základny a k vypracování metodik konkrétních činností v průběhu života základny. Vojenská základna plně odpovídá definici projektu, a proto je možné při jejich řešení využít nástroje projektového řízení, jakožto uplatnění dostupných vědomostí, zkušeností, dovedností, technik a nástrojů na aktivity projektu za účelem dosažených stanovených projektových cílů. Jedním z dílčích problémů výše zmíněného projektu RUCH byla právě definice životního cyklu základen, který byl rozdělen do sedmi základních fází.

První etapa, zadání, není v rukou ženíjní brigády, ale jedná se spíše o politické rozhodnutí na nejvyšší úrovni. Přípravná fáze zahrnuje ujasnění požadavků a většinou také přímou rekonoskaci terénu.

Návrh základny se týká studie proveditelnosti (tzv. feasibility study) po ekonomické stránce, což je v podstatě nejvyšší stupeň analýzy investičního záměru, který zahrnuje mnoho faktorů jako např. popis základny (projektu a jeho etap), předpověď stability projektu v čase, technické a technologické řešení projektu, řízení lidských zdrojů, dopad projektu na životní prostředí, řízení investičního majetku a oběžného majetku (pracovního kapitálu), finanční plán a analýza, zhodnocení udržitelnosti projektu, řízení rizik (citlivostní analýza), harmonogram akce a shrnující hodnocení projektu. Dále je projekt řešen po právní a technické (konstrukční) stránce. Ve fázi projektování do procesu vstupují ženisté zodpovědní za výstavbu. Právě v této fázi se řeší konkrétní technické a materiálové problémy za pomoci výše zmíněného konceptu Reach Back (situační a dispoziční plán základny, harmonogram akcí a stavebních prací, atd.). Etapa budování základny znamená samotné provádění projektu dle návrhu polního řádu. Provoz základny zahrnuje její údržbu, rozšiřování či zmenšování, adaptování na změnu úkolu či mandátu. Rušení je poslední etapou životního cyklu základny. Základnu lze v praxi zrušit dvěma způsoby: předáním (nově přichozím jednotkám, majiteli pozemku či místní samosprávě, což bývá zpravidla finančně výhodnější variantou) nebo odstraněním, kdy se pozemek uvádí do původního stavu. Zváží se, který stavební materiál se může opakovaně použít, a který již ne nebo pouze pro méně namáhané části dalších konstrukcí. Jedná se o demontáže staveb, demolice budov, infrastruktury a technického zázemí (kabely, potrubí, atd.) nebo sanace základny (vedení do původního stavu, průzkum znečištění půdy a vodoteče).

Pro každou zahraniční misi je vytvořeno speciální a samostatné nákladové středisko (tzv. cost center). V nákladovém středisku se sledují vynaložené náklady, náklady mezi různými nákladovými středisky, hierarchie nákladových středisek, analyzují se primární a sekundární náklady mise, statistické ukazatele, odchylky od předpokládaných ukazatelů, atd.

## **ZÁVĚR**

Správa majetku Armády České republiky na zahraničních misích patří k důležitým úkolům brigády ženijního vojska. Na Univerzitě obrany se řeší projekt Obranného výzkumu. Ten na základě požadavků vycházejících z reflexe praxe armády zpracovává mimo jiné právě tuto problematiku. Zvláště v současné době finanční a ekonomické krize je aktuálním požadavkem skloubit technická řešení úkolů s ekonomickým hlediskem.

## LITERATURA

1. A-Report. Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec. Čtrnáctideník MO ČR, č 24/2003
2. AURA Informační systémy šité na míru [online]. [cit. 13. 10. 2011] Dostupné na WWW: <<http://www.aura.cz/cz/produkty-a-sluzby/vojenskou-a-civilni-logistiku/isl---informacni-system-logistiky>>
3. BLOCKEY, David. *The New Penguin Dictionary of Civil Engineering*. 3rd edition. London : Penguin, 2005. 533 p. ISBN 978-0-14-051526-8.
4. DOLEŽEL, Ludvík – KROUPA, Lubomír. *Ženíjní vojsko*. 1. vyd. Praha : MO, 2003. 163 s. ISBN 80-7278-189-8.
5. Fakulta vojenských technologií, Univerzita obrany [online]. [cit. 12. 10. 2011] Dostupné na WWW: <<http://www.unob.cz/fvt/Default.aspx>>.
6. HAJNA,P., KRČ,M., FOLTIN,P. Logistika v ozbrojených silách. *Monografie*, Vyškov: 2004, ISBN 80-7231-6.
7. HAJNA,P., FOLTIN,P. Perspektivy rozvoje logistické podpory pozemních sil AČR do roku 2015 s výhledem do roku 2025. /GA ÚSS/2002 VA Brno/. Brno: VA, 2002. 77 s.
8. Ministerstvo obrany České republiky [online]. [cit. 12. 10. 2011] Dostupné na WWW: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=51566>
9. *Sborník příspěvků z konference. Krizové situace – obnova objektů dopravní infrastruktury*. 1. vyd. Brno : UO, 2006. ISBN 80-7231-147-6.
10. ZEZULOVÁ, E., ŠTOLLER, J., MAŇAS, P. *Využití konceptu Reach-Back jako podporu stavebního dozoru v zahraničních misích AČR*. *Vojenské Rozhledy Czech Military Review*, 2008, č. 17, str. 52-59. ISSN 1210-3292.

# TERCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU

## TERTIARY EDUCATION AND THERORY OF HUMAN CAPITAL

*Jakub Odehnal<sup>11</sup>*

### **Abstrakt**

Autor příspěvku představuje možné výhody terciálního vzdělávání, které potenciální student může během studia získat a zvýšit tak své možnosti uplatnění na trhu práce. Diskutována je zvláště problematika ekonomického vysokoškolského vzdělávání a přínos ekonomických předmětů pro studenty velitelských studijních oborů.

### **Abstract**

The author of the article presents the potential benefits (e.g. income, competitiveness on the labor market) of tertiary education for the potential students. The article is also focused on the issues of economic education and the problems of quantification of potential benefits of economic education for commander of Armed Forces of the Czech Republic.

### **ÚVOD**

Terciální vzdělávání (první stupeň a druhý stupeň terciálního vzdělávání) představuje v obecném pojetí nejvyšší stupeň vzdělání, které je možné prostřednictvím platné vzdělávací soustavy získat. Představuje tak formu investice, o které se obdobně jako u každé jiné investice očekává její dlouhodobé zhodnocení. Investice do vzdělávání a z ní plynoucí investice do lidského kapitálu však neposkytuje výhody pouze jednotlivci, ale i společnosti, ve které daný jedinec existuje. Vyšší úroveň lidského kapitálu je dle ekonomické teorie pravděpodobně tou hnací silou, jež umožňuje růst produktivity práce, jako základního předpokladu růstu celé ekonomiky. Takováto investice tak přináší dodatečné efekty celé společnosti a proto je vhodné subjekty hospodářské politiky systém vzdělávání podporovat a neustále rozvíjet.

V první části příspěvku je pozornost zaměřena zejména na obecné přínosy terciálního vzdělání chápaného jako investice do lidského kapitálu. Ve druhé části pak na přínosy ekonomického vzdělání aplikovaného v soudobých podmínkách AČR.

---

<sup>11</sup> Ing. Jakub Odehnal, Ph.D., katedra ekonomie, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany, Kounicova 65, Brno 66210.

## 1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

Teorie lidského kapitálu zaujímá podstatné místo v ekonomické teorii, středem zájmu však byla zejména u autorů jako Shultz (*The Economic Value of Education*), Mincer (*The Distribution of Labor Incomes*) či Backer (*Human Capital*) [1].

Backerova analýza lidského kapitálu předpokládá, že každý jednotlivec, který řeší rozhodovací problém dotýkajícího se problematiky vzdělání či výcviku, vychází při svém rozhodnutí z porovnávání budoucích výnosů a nákladů, jež mu daná aktivita přinese. V případě investice do lidského kapitálu v podobě terciálního vzdělání tak může porovnávat zejména peněžní výnosy v podobě očekávané vyšší mzdy s náklady, které mohou mít podobu nákladů ušlé hodnoty času strávenou na získání takovéto investice [1].

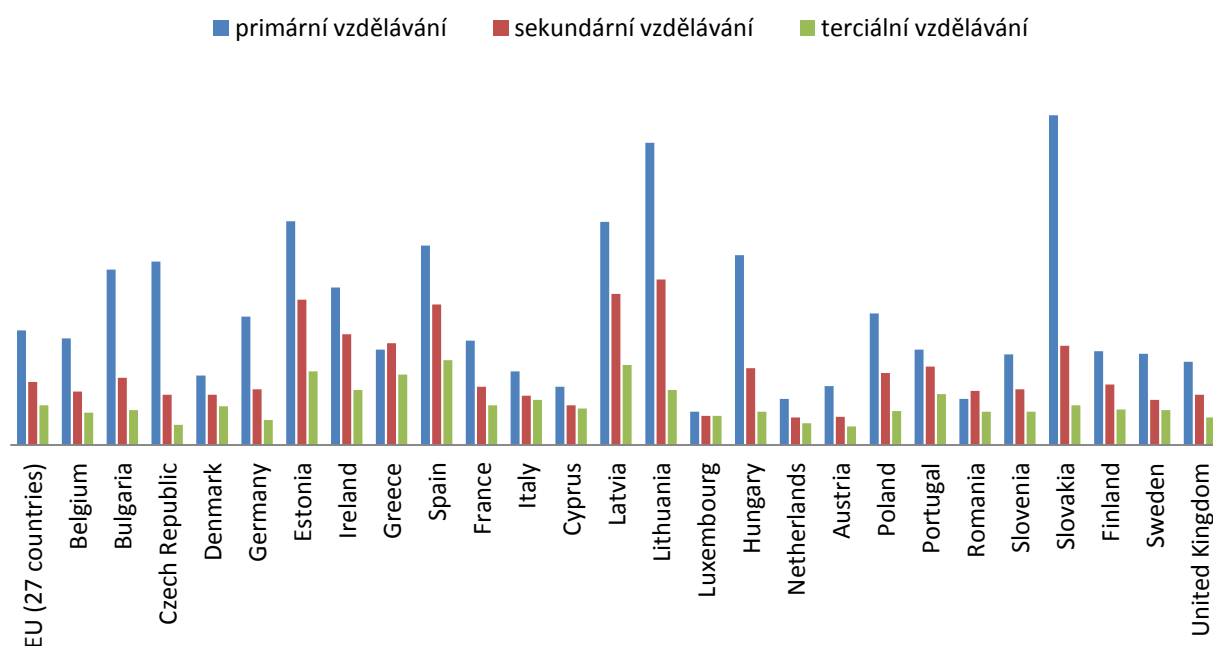
Vztah mezi takto stráveným časem a vývojem výnosů v podobě mezd tvořil základ pro empirickou studii publikovanou např. Mincerem. Obdobné studie zabývající se hodnocením investic do lidského kapitálu tak vycházejí z rozličných forem definic lidského kapitálu. Ze soudobých pramenů tak můžeme využít definici publikovanou OECD [6], které lidský kapitál specifikuje jako znalosti, dovednosti, kompetence a vlastnosti, které ovládá každý jedinec, a jež mu napomáhají k vytvoření osobního, sociálního a ekonomického blahobytu. Z této definice obdobně jako z Beckerova pojetí lidského kapitálu je patrná vazba mezi kvalitou lidského kapitálu a úrovní ekonomického blahobytu. Investice do terciálního vzdělání by tak na základě zmíněných vazeb měla vyústit v růst konkurenceschopnosti jedince na trhu práce a ve vyšší peněžní výnosy (měřené velikostí mzdy). Takovýto účinek investice do lidského kapitálu tak může být měřen prostřednictvím vlivu vzdělání na:

1. zaměstnanost
2. životní úroveň.

Vliv vzdělání na zaměstnanost, respektive na konkurenceschopnost jedince rozhodnutého realizovat investici do lidského kapitálu, můžeme hodnotit prostřednictvím míry nezaměstnanosti jako základního ekonomického ukazatele hodnotícího situaci na trhu práce. Obrázek 1 popisuje výsledek srovnání ukazatele míry nezaměstnanosti kategorizovaného dle dosaženého vzdělání u zemí Evropské unie (s výjimkou Malty<sup>12</sup>). Z obrázků je tak patrné, že míra nezaměstnanosti byla u všech členských zemí Evropské unie ve sledovaném roce 2010 nejnižší u osob s terciálním vzděláním, tedy u osob, jež se rozhodly podstoupit investici do lidského kapitálu s očekáváním vyšších budoucích příjmů a ekonomického blahobytu.

---

<sup>12</sup> Malta byla ze srovnání vyřazena z důvodu nedostupnosti datových souborů.



Obr. 1 Srovnání míry nezaměstnanosti zemí EU

Zdroj: [2]

Hodnota vyšších příjmů u osob s vysokoškolským vzděláním, jako jeden ze základních očekávaných benefitů z investice do lidského kapitálu je dobře patrná z tabulky č. 1 popisující hodnotu průměrné mzdy u osob s rozdílným vzděláním v závislosti na věku.

Tab. 1 Průměrná hodinová mzda v ČR

Stupeň vzdělání	Průměr	Věková kategorie					
		Kč/hod	do 20 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 - 59 let
<b>Základní nedokončené</b>	<b>a 101,04</b>	80,87	99,45	106,73	103,20	99,75	92,36
<b>Střední bez maturity</b>	<b>120,69</b>	90,02	113,26	124,14	122,30	120,49	118,16
<b>Střední s maturitou</b>	<b>157,60</b>	88,68	132,18	166,97	163,07	162,41	164,56
<b>Vyšší odborné bakalářské</b>	<b>a 177,43</b>		146,06	198,23	202,26	190,97	181,00
<b>Vysokoškolské</b>	<b>266,24</b>		175,84	276,80	300,06	275,86	267,89

Zdroj: [5]

Z tabulky je tak patrné, že průměrná hodinová mzda u osoby vysokoškolsky vzdělané dosahuje hodnoty 266 Kč, u osoby se středním vzděláním (s maturitou) 158 Kč a u osoby se základním vzděláním 101 Kč.

Na základě srovnání dvou elementárních ukazatelů (míra nezaměstnanosti, průměrná hodinová mzda) je tak možné předpokládat, že investice do lidského kapitálu v podobě vzdělávání umožňuje jedinci získat předpokládané užitky, kompenzující náklady vzniklé z realizace této formy investice. Obdobně jako při investici do různých forem aktiv, při které se investor vzdává současné spotřeby ve prospěch spotřeby budoucí, a tato aktiva investorům přinášejí rozdílnou úroveň výnosnosti, tak i investice do lidského kapitálu přináší jedincům rozdílné výnosy a to především v závislosti na zvoleném oboru vysokoškolského studia. Další část příspěvku tak bude věnována ekonomickému vzdělání a jeho aplikaci do současných podmínek a potřeb AČR.

## **2 EKONOMICKÉ VZDĚLÁNÍ JAKO SOUČÁST TERCIÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Ekonomické vzdělání jako součást systému terciálního vzdělávání je v České republice poskytováno v síti vysokých škol veřejných, soukromých i státních. Budoucí studenti rozhodující se o volbě studijního oboru tak kromě svých přirozených dispozic a náklonu k určitému typu studia poměřují možné budoucí benefity a náklady na jeho získání. V případě hodnocení možných příjmů budoucího ekonomy mohou studenti vycházet z empirické studie REFLEX 2010, publikované Střediskem vzdělávací politiky Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Ze studie hodnotící průměrný měsíční výdělek oslovených absolventů je patrné, že mezi prvními deseti fakultami s nejvyšším průměrným příjmem absolventů je na prvních pěti místech 5 ekonomických fakult následovaných technickými fakultami a fakultou právnickou.

Kromě možných benefitů v podobě vyšší očekávané mzdy s sebou ekonomické vzdělání nese i efekt rozšíření všeobecného rozhledu, kdy si student osvojí základní znalosti a obsáhlý pojmový aparát ekonomické teorie a její aplikací. Nedílnou součástí studia ekonomie je i zdokonalení rozumových dovedností, kdy student získá poměrně značný analytický aparát, jež mu umožní orientovat se při řešení každodenních rozhodovacích problémů.

Aplikace teorie lidského kapitálu v podobě porovnání výnosů a nákladů na podmínky studia na Univerzitě obrany předpokládá znalost odhadu potenciální mzdy absolventů. Na základě studie REFLEX 2010 byla průměrná mzda absolventa Fakulty ekonomiky a managementu v roce 2010 29 972 Kč. Jedná se o průměrnou částku absolventa magisterského studijního programu, přičemž Univerzita obrany nabízí studium jak v bakalářské, magisterském, tak i v doktorském studijním programu. V následující části článku však pozornost bude věnována zejména bakalářskému studijnímu programu a klasifikaci předmětů do skupin na základě Beckerovy teorie klasifikující systém předmětů na tzv. všeobecný výcvik a specifický výcvik [1].

Všeobecný výcvik je forma vzdělání, jež není zaměřeno pouze na jednu specifickou firmu či podnik, ale jedinec s touto formou vzdělání může nalézt uplatnění i v jiných firmách, než které se podílely na jeho vzdělání. Oproti tomu specifický výcvik je taková forma vzdělání, které nemá vliv na produktivitu školených zaměstnanců, kdyby působili v jiných firmách [1].

V rámci bakalářského studijního programu na Fakultě ekonomiky a managementu je možné jednotlivé předměty rozdělit do 5 skupin: a) teoretický blok předmětů (tvořený téměř 25 % časového fondu studia), oborový blok předmětů (13 %), modulový blok předmětů (25 %), jazykový blok předmětů, speciální tělesná příprava (27 %) a volitelné předměty (10 %). V rámci studijního oboru Vojenský management, jež je dále dělen do studijních modulů (Velitel mechanizovaných a tankových jednotek, Velitel průzkumných jednotek, Velitel dělostřeleckých jednotek, Velitel ženijních jednotek, Management informačních zdrojů) mohou studenti, budoucí potenciální velitelé studovat ekonomicky zaměřené předměty v rámci tzv. teoretického bloku předmětů, ve kterých tak získávají základní informace o definicích ekonomických pojmů, fungování vazeb a jednotlivých ekonomických proměnných. Jedná se tak zejména o předměty, které mohou být dle Beckerovy teorie označeny za předměty tzv. všeobecného výcviku. V rámci specifického výcviku, který studenty profiluje dle jejich vojenské odbornosti však studenti, budoucí velitelé získávají penzum ekonomických znalostí aplikovaných na jejich budoucí rozhodovací problémy velitelů pouze v předmětu Ekonomika a Logistika armády dotovaném 26 vyučovacími hodinami.

Srovnáním tohoto vojenského oboru s obory studovanými na Akademii ozbrojených sil generála Milana Rastislava Štefánika (Elektronické systémy, Počítačové systémy, sítě a služby, Zbraňové systémy, zbraně a jejich části), tedy s obory, jež nejsou primárně zaměřeny na studium ekonomie a její odvozených disciplín aplikovaných ve sféře obrany můžeme zjistit zajímavý rozdíl. U všech těchto spíše technicky zaměřených disciplín je znalost ekonomie a teorie managementu považována za jednu ze základních teoretických znalostí získaných během vojenského bakalářského studia (viz. charakteristika studijních programů Elektronické systémy, Počítačové systémy, sítě a služby, Zbraňové systémy, zbraně a jejich části). O nutnosti získání takovéhoto znalostí hovoří i časová dotace předmětu Manažerská ekonomie (46 hodin), jež je vyučována u všech zmíněných studijních skupin v 5. semestru studia.

## **ZÁVĚR**

Teorie lidského kapitálu představuje významnou součást ekonomické teorie zabývající se problematikou vzdělávání jako investice do lidského kapitálu. Kvalitní, vzdělaná pracovní síla tak působí jak nedílná součást podmínek pro vrůstající produktivitu práce v ekonomice dané země a tvoří tak jeden ze základních předpokladů ekonomického růstu. Výhody plynoucí z investice do lidského kapitálu jsou však výhody, jež získává i jejich investor tedy osoba, jež se o tom, zda podstoupí systém učení a vzdělávání rozhodne či nikoliv.



V rámci terciálního vzdělání je patrné, že osoby, jež úspěšně ukončily vysokoškolské studium, disponují vyšší konkurenceschopností na trhu práce a mohou tak i očekávat větší odměnu za své vynaložené úsilí. Na reálných datech byla prokázána nižší míra nezaměstnanosti u osob s terciálním vzděláním u všech zemí Evropské unie a nejvyšší hodnota průměrné mzdy. Aplikací teorie lidského kapitálu v podobě kvantifikace vyučovaných předmětů u studijního oboru Vojenský management na tzv. všeobecný výcvik a specifický výcvik byly získány výsledky srovnání s obdobně velitelsky zaměřenými obory v zahraničí. Z výsledků srovnání je však patrná preference ekonomických předmětů aplikovaných pro vojenské rozhodovací problémy u zahraniční univerzity ve srovnání s domácí univerzitou.

## LITERATURA

1. BECKER G.S.: *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3. vydání. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. ISBN 0-226-04120-4
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Míra nezaměstnanosti dle věkových skupin a vzdělání*. [online]. 2010. [cit. 09.10.2011]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/FA00348C13/\\$File/310309167.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/FA00348C13/$File/310309167.pdf)
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věk, vzdělání a specifické skupiny nezaměstnaných*. [online]. 2010. [cit. 09.10.2011]. Dostupné z: [http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/D60037465F/\\$File/310109q447.pdf](http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/D60037465F/$File/310109q447.pdf)
4. EUROPEAN COMMISSION: *The history of European cooperation in education and training*. [online]. 2010. [cit. 09.10.2011]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/education/history\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/education/history_en.pdf)
5. INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU: *ISPV*[online]. 2010. [cit. 09.10.2011]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni.aspx>
6. OECD: *Human capital (How what you know shapes your life)*. Francie 2007. ISBN 92-64-02908-7. No. 83931. [online]. 2007. [cit. 09.10.2011]. Dostupné z: <http://wdn.ipublishcentral.net/oecd/viewinside/3087342988182>

# HOW COULD THE EDUCATION SYSTEM HELP IN THE SAFE FUNCTION OF ECONOMY?

*dr. univ. George Potóczyki*

*Budapest/HUNGARY*

## *Abstract*

The author reviews the safety challenges, risks and dangers shortly. The presentation presents the complexity of the topic, the expected difficulties of the solution and underlying the increasingly important role of the time factor, paying special regard onto some single sectors of critical infrastructure protection. There is need for serious researcher capacity and suitable financial conditions to the safe function of national economy. More and more regions, states and international organisations recognise the need for preventive protection. The education system may take a lot for the realisation of the above aims with its devices. It is necessary to expand the educational system capacity by the development of the protection level in parallel with.

## **INTRODUCTION**

Of course, everybody would like to live in secure circumstances and work in calm environment. The economic safety – which surrounding us everywhere – can supply our business and private life and help to be happy in a best way. Are we ready to understand very clearly those processes which leading us to the feeling of economic safety? We consider the good operating public utility services natural under normal circumstances, aren't we? The public utility services can be noticed by everybody when they has any short mistake, when realize larger operational problem or may be some part of them disappear. What about those challenges, risks and threats, which influence our social and private life in general increasingly and more seriously? Shall we able to save its consequences in advance? Are there any proper scientific methods for great variety of natural or man-origin emergencies?

The guarantee of the safe economy is state task (national government responsible for the activity) fundamentally, but it is necessary to examine withdrawal both of business and private sectors on an interest base. The safe economy is important national case, that's why – beside the governmental authorities' work - needed the populations and companies' self catering and self organizing activities as well.

The treatment of the crisis situations (happened in last couple of years in Hungary) focused the primary attention to the safety questions in front of not only the professional experts but also the official politicians persons as well. This is not domestic but also international subject essentially from the beginning to the end. At present we cannot say that the issue of safe economy is well-managed worldwide or that there is a complex solution, although certain countries and international organisations have clearly taken favourable steps in the right direction recently. However, much more intensive research, legislation and organisational work and search for solutions will be needed in the near future.

The safety of economy is not only a security issue but it also concerns competitiveness, because these two factors are closely correlated with regard to specific countries and regions. This article reviews the most important safety problems very shortly, try to analyse what it mean „safe of economy” paying special regard to the current issues of critical infrastructure protection and gives some proposals how can the education system help in the creation of safe economy.

## **1 SAFETY TRENDS, CHALLENGES, RISKS AND THREATS**

A lot of communication and analytical writing appeared from the overall safety of economy. We cannot be satisfied with the present situation. Our common aim would be minimum to follow the meantime changes with our protection system at least on the territory of identified risks.

During the preparation of defense we must focus on growing new types of crises, because they are called as a „real challenge”. (for example: crisis management, drainage and flood damage, agricultural production outages, or landslides). Managing the consequences of such events reaches the level of „classic” (means: an average size) disaster several times. The economy will only be able to meet the special needs, if its safe operation guaranteed all the time, especially in crisis situation or extraordinary circumstances.

Hungary is now preparing the official long-term concept for the safe operation of the national economy and defense preparation. (This concept should be consist of: situation analysis, future vision, strategic requirements, objectives, key area of intervension by authorities and its instruments.) The concept should be defined all regulatory, institutional, financial issues as well and the methods of implementation. There are currently missing a few strands of the legal regulation which would promote the safer operation of economy (for example: it is strongly advisable to determine the minimum level of sufficient supply within the framework of public services). Additional important objectives should be include for example: to provide essential services in case of emergency; planning requirements during preventive time; infrastructure protection; the availability of recovery forces without delay; cooperation with international partners; small and medium enterprise development for the interest of national economy’s safety. It should be used suitable qualified professionals for the preparation of economy (nearly on all areas and sectors).

The only way we can cope with these challenges that we interpret the following terms in environment of international and domestic safety challenges and risks:

1. Consumer safety,
2. public safety services,
3. administrative safety,
4. international economic safety.

It would be very complicated questions expectedly to define above concepts understandable and such a way that nearly all experts could able to agree and accept them officially.

A lot of things depends of interpretation of the concept of safety of economy. There are a lot of scientific definition of economic safety. In general, we can say that the concept can be connected to people, to states and also to international systems as well. This appears usually when any kind of economic value or interest gets into dangerous positions and necessary to eliminate the risks and dangers as soon as possible. In my opinion the safety is always equal with a continuous steady or balance state between the risk and the ability of respondents. Therefore the security and safety issues can be examined only according to specific and concrete situations. It follows as well that it is hard to find good theoretical mathematical approach for using in case of (for example) natural disaster situations. If we cannot determine in advance an anticipated adverse event input, output and internal states, would be very difficult to create new models, algorithms and establish modern theory. The separate trouble is that more difficult networks has a special characteristic: almost all elements of the system is also operates as an internal indicator as well.

More important questions demanding an answer: Can the safety or secure system be operated as a payment service category in the future? May we be safety consumers only, or also service providers at the same time?

It must be mentioned that the safety risks expanding day by day in general. I also recommend to collect such a problems on safe of economy, which we cannot handle at first sight, or may have only very difficult way to reach a good solutions. It should be solved these problems using a scientific research capacity and financed by government's body. Everybody can answer to the following question: Am I approve or disapprove of how the competent persons has handled the questions of safe economy in my country?

The most important challenges, risks and threats already well known everywhere mainly in more developed countries. In the first table<sup>13</sup> can be seen some of them:

---

<sup>13</sup> The table was prepared on the basis of the "Risks, challenges and threats in the 21st century" tender application. (National priority research studies. Dr. István Resperger. Zrínyi Miklós National Defence University. Budapest, 2002)

Table 1 *Challenges, risks and threats*

Challenges	Risks	Threats
Demographic explosion and its consequences	Migration, trends and correlations	Organised crime
Exhaustion of energy carriers	Arms trade problems (space accessibility)	Terrorism
Problems related to water, food and natural resources	Problems stemming from religious fanaticism and nationalism	Cyber terrorism
Environmental problems (forest destruction, air pollution, global warming, ozone problem, etc.)	Spread of mass destructive weapons	Drug trafficking and consumption
Global economy and globalisation		Armed conflicts
Increasing disparities between regions and countries		

Source: author

Table 1 gives us a quick glimpse of the events occurring around us, but a detailed description would exceed the scope of this article. Of course the table is no complete, but it helps to understand the content of this article.

The main classifications criterion is also well known: There are

1. natural (for example hydrological, geological and meteorological, etc.) origin and
2. man-made (for example nuclear, chemical, dangerous goods, traffic accidents, fires, terrorism, mass events, biological hazards, migration and epidemics, etc.) originsources of hazards and risks. These risks, challenges and threats have been affected by many circumstances (expansivity, frequency, time course and spatial location). Serious damage can significantly increase from the combined incidence of events, or from the possible domino effect as well.

### **General survey from the protection of critical infrastructure**

One of the greatest challenges of present time: How shall we save the critical infrastructure both on national and international level? Is there a real danger around our most important facilities or networks? For illustration, see Table 2 indicating the sectors designated by the EU and Hungary. (The indicated sub-sectors are not listed in detail.)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> dr. univ. György Potóczki: Current issues of critical infrastructure protection. Kiev University of Law, Ukraine 2011.

Table 2 *Critical infrastructure identification*

<b>CRITICAL INFRASTRUCTURE IDENTIFICATION<sup>15</sup> (review)</b>	
<b>EU SECTORS</b>	<b>HUNGARIAN SECTORS</b>
Energy	Energy (3 sub-sectors)
Information and communication technologies	Info communication technologies (9 sub-sectors)
Water	Transport (5 sub-sectors)
Food	Water (5 sub-sectors)
Health	Food (2 sub-sectors)
Finance	Health (5 sub-sectors)
Public security	Finance (2 sub-sectors)
Civil administration	Industry (7 sub-sectors)
Transportation	Legislation – government (3 sub-sectors)
Chemical and nuclear industry	Public order, public security (2 sub-sectors)

Source: author

The major events of critical infrastructure protection (international and Hungarian) are briefly summarised in Table 3.

<sup>15</sup> The details of Table nr. 2 was prepared by Green Paper on EPCID Brussels, 17. 11. 2005 COM (2005) 576 final and also used the first attachment of 2080/2008 (VI.30) Hungarian Government Regulation.

Table 3 *Development of critical infrastructure protection in the last ten years*

<b>DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE PROTECTION IN THE LAST TEN YEARS</b>	
<b>INTERNATIONAL LEVEL</b>	<b>NATIONAL LEVEL</b>
Definition of concepts and objectives	Subordination of the activity to international expectations
Progress is a lengthy slow process involving conflicts of interests	Issue of national legal regulations and decrees in the more developed regions of the world (USA, Western Europe, Japan)
Issue of UN, NATO, EU measures and guidelines (e.g., 2008/114/EC Council Directive on the identification and designation of European critical infrastructures)	Initial ideas of thinking of protection began to develop in public life
Establishment of protection organisations and institutions	First examples of cooperation between the companies concerned and government agencies
Classification of tasks falling within international and national competence	Hungarian (regulatory) measures (resolutions, legal regulations, position statements, consultations, etc.)
Initial steps in identification alert and financing	Factors: diversified professional approach, full agreement needs to be achieved
Strengthening of awareness of protection	Consequence: the current protection statuses need to be developed
Factors: the current status is not satisfactory, development is slow	
Consequence: relative backlog, urgent demand	

Source: author

I'd like to show or summarize some general questions on current issues of critical infrastructure protection as follows:

1. "The recognition of risks by society has not yet reached the compelling level at which decision-makers handle the issue of security consistently, in line with its importance. The recognition of the importance of protection often correlates with current factors, and in general major political, economic or media attention focuses on a specific event (or perhaps its consequences)" [1].
2. Critical infrastructure not a local problem due to difficult correlations and widespread problem of globalisation. So it would be necessary to look for the solution with international cooperation in most economical sector.
3. There is no safe protection or stable security feeling covering all potential challenges, risks and threats. There is no absolute security. It is not easy to decide either whether preventive protection against the harmful effects of challenges, risks and threats originating from nature or civilisation would be easier, or there are some areas where more promising results could be achieved at relatively lower costs.
4. The EU and other international organisations (UN, NATO) have all prepared its own strategic documents about the potential tasks of protection.<sup>16</sup> The report on execution in the European Union is also available.<sup>17</sup>
5. Additional problem that there is still no generally accepted terminology and definitions by key persons and also no uniform interpretation. Too many people use too many expressions during their professional communications. Very interesting that can be found such a standpoint which says: There is no critical infrastructure really, but almost every single infrastructure become critical under special circumstances.
6. What is it mean "critical"? Whose point of view is necessary to answer to this question? What about the differences among the criticality for government's body, for industry, for operating the network system or for society?

Basically criticality may be established, e.g., according to the following [2]:

1. Scope (geographic extension).
2. Magnitude (impact on the population, economic impact, environmental impact, interdependence /i.e. identified relational connections/, political impact).
3. Timely effect.

---

<sup>16</sup> A secure Europe in a better world. European security strategy.

<http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIIHU.pdf> Download: 2011-08-11

<sup>17</sup> See: Brussels 11 December 2008. S407/08.

[http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/HU/reports/104644.pdf](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/HU/reports/104644.pdf)

Download: 2011-08-11



Infrastructure may be critical according to several criteria, yet one factor may also be enough to deem it critical [3]. Consequently, identification is a very complex issue, because even the assessment criteria differ by country and region.

The technical difficulties of identification are obvious, the process is very labour intensive, there are no established methods for the details of the procedure, yet no completed identification can be considered permanent despite its potential serious financial consequences. In line with the layered identification (infrastructure, criticality, European nature, involvement of several countries) the procedure also involves several steps. Other aspects please look in more detailed form at [4].

Hungary presented its own paper on the European critical infrastructures identified in the country to the competent agencies of the EU in January 2011. It is changeable every year for EU memberstates.

Apart from the (more general) vertical criteria, defined at community level, there are also horizontal criteria reflecting the degree of the impact resulting from any fault or unavailability of infrastructure. Identification at national level can take place by applying such criteria to the specific critical infrastructures. The horizontal criteria must be established within one year from the entry into force of the EU Directive, while sectoral criteria need to be developed gradually, in the order of priorities set by the Commission annually. Of the Hungarian sectors, the development of horizontal criteria began (with the involvement of an expert group) in energy, info communication and transport, which operate essentially at a loss, with economic, social, political and environmental effects, as independent criteria. What makes the situation even more complicated is that the various sub-sectors have different factor components (typical mostly of their respective production and services). The energy sector calculates e.g., with severity (number of lost users) and timely effects (the time between the start of unavailability and restart), while the transport sector uses network, recovery and substitutability criteria. Now the seriously work of the identification process has just started in Hungary (it seems difficult and unusual for everybody) and the exploration of the connection context is only the task of the near future.

The Hungarian Parliament has just accepted a new rules called Disaster Protection Act (get into force only from 1th of January 2012), which – among so many other thinks - contains a lot of organizational and activity changes as well. For examplly new security industry authority will start its operation from 1th of January 2012. It may be introduce a new method called „the contribute to the disaster” for those companies who are working with dangerous goods. This is similar to a financial tax which can be used for the purpose of preventive defense in the future. This act gives powers (or authorization) to prepare new legislation on critical infrastucture protection and requires more obligations to those companies who are highly involved in protection. Important: each operator must designate a staff who get in touch (can contact) with official bodies. The implementing regulations are expected to be ready by the end of this year.

The following question also needs to be answered: How can the role of ownership influence critical infrastructure protection? The solution of defence issues reflecting public interests cannot be hindered by private or company considerations.

In several countries the direct influence of the state has weakened significantly due to privatisation. In spite of this: It is strongly recommended to build a well organized partnership between the public and private sectors at national level. Private sector stakeholders, law enforcement and government bodies must to work together to minimise the damages caused by possible disaster.

What role does the state have in critical infrastructure protection? The tasks of the individual actors of protection (state, municipalities, owner, operator, population) must be clarified exactly.

The role and protection of databases also requires outstanding attention in the process of being assigned to the sectoral and sub-sectoral categories of critical infrastructure. The development of IT risks to such an extent at which they could impose a risk on critical infrastructure components must be prevented.

In most countries the current status of the preventive preparation of the population for disasters is not acceptable, because the level of development is not in line with the continuous changes of risks.

The issue of defence financing is another important dilemma, and the problems of insurance of critical infrastructure protection also are widely open both in domestic and international level.

A widely applied solution for defence tasks would require the creative use of the mathematical model based on the theoretical description of critical infrastructures and its adaptation to the changing circumstances on a continuous basis.

Disasters directly influencing the balance of human population and causes defects in nearly everything (environment, human life e.t.c). That's why, the operators/companies should provide reliable information on the current status of own security architectures, implementations and policies:

1. Analyze research activities, proposals, trends, and every other aspects of security,
2. understand the problems and solutions for the wide range of network technologies,
3. find out methodologies for real-time and non-real-time applications,
4. create special standards on prevention, operation, reparation, modification,
5. identify real security risks,
6. using continuity plans for a dangerous situations,
7. prepare crisis plans in case of possible emergency events and of course,
8. learn how to architect, design, develop and implement user-friendly secure systems.

The critical information infrastructure (IT systems) playing a little bit greater role within the framework of all type of critical infrastructure compared to its actual ratio in educational or research activities. The reason may be: Firstly the information technology is directly relevant to all professional areas and in almost every human activity, secondly the other sectors (for example financing and banking or transportation) still not started its identification process. But the problem is: After years of focusing on IT security, we find that hackers are nearly as active and as they was before/or ever. Unfortunately it happens that the technology of hackers developing rapidly than the ability of defenders.

Finally I consider that the specific skills and knowledge on critical infrastructure protection may be missing from some indentified sectors (for example the workers of transportation companies and water supply providers have no full and fresh information about these questions.) This circumstance can be the challenge for teachers and researchers and offers new possibilities and perhaps it means also their obligations as well. This is not great surprising because we are facing against relatively new scientific fields.

## 2 EDUCATIONAL SURVEY AND RECCOMENDATIONS

The education system basically uses the historical background of the topic, its experiences in a daily practice and also the final results of current and previous research activities. Unfortunately some part of students do not see too far away from their own front door or window on security issues, don't realise the real dangers and just waiting the solutions of these unknown problems intuitively only from the authorities. Well-planned security subjects with prepared and high educated teachers could help solve this problem. While many students do not view this as a monumental problem, I feel that the effects of security ignorance will completely disappear when this generation leaves from the University or College and starts to work somewhere. So it is necessary to expand the educational system capacity by the development of the protection level in parallel with.

What about the current issues of the Hungarian educational system on security aspects? Some University and College in Hungary has already recognised the claim of the safety education of future experts and took the necessary steps forward as they planted this matter and special knowledge base into their educational structure already. The aim is to create a high educated generation step by step. More an more higher educational institutions find out the significance of the safety questions, among them I am very proud of Miklós Zrínyi National Defence University and John Wesley College as well. *“Civilian professionals are also educated at the University, who can successfully work and study in the national and international defence subjects, which is also an recognized professional research workshop of certain areas of the military sciences and military-technical sciences.”*<sup>18</sup> Anyway, the Hungarian Parliament has already accepted to establish a new National University of Public Services including

---

<sup>18</sup> This sentence can be red on the official website of the University.  
[http://portal.zmne.hu/portal/page?\\_pageid=34,175956&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.zmne.hu/portal/page?_pageid=34,175956&_dad=portal&_schema=PORTAL)  
Download: 2011-08-11

*administrative, military and policing higher education functions starting officially from 1th of January 2012.*

„The CISSP (Certified Information Systems Security Professional) training starting at the Budapest Technical University. The person who accomplishes it successfully on the end of the training gets into the elite team of safety after finishing the six-hour theoretical exam. The American based organization CISSP classification is valid for a long-distance and it gives a theoretical knowledge from the safety concerns of the system. The rank of the title indicates that this is the first ANSI\_ISO diploma accredited according to a standard. Additional courses organized by BME will follow this expextedly.”<sup>19</sup>

A special company called NOREG Ltd. and Gábor Dénes College of Budapest signed a cooperation agreement on an academic specialisation the safety of the informatics system. This firm offering its safety services beginning in a school year. The students may take part in research-developmental projects beyond the theoretical training through the cooperation, and the company provides a practical softwares to the College mainly, takes part in education in practice and in the practical training beside this.<sup>20</sup> The aim is the forming of the long-distance contact between the firms and the universities/colleges so the companies may encourage taking part in the education process going on at the college or university.

Other future challenges of educational system on security issues:

1. For educational institutions:

- a) Replacing curriculum, comparison of educational goals
- b) Take learning notes (in electronic form as well)
- c) Spread form of distance learning
- d) Widening the base in several higher and secondary institutions
- e) To invite professionals participating in learning process
- f) Student scholarships and ensuring trading opportunities at partner's institution
- g) Scientific research, share experiences among each other
- h) Guest professors exchange
- i) Cross-training visits, organising discussion forums occasionally
- j) Create mutually compatible minimum education standards
- k) Best practice dissemination, find out common examination models.

---

<sup>19</sup> Look at in more detailed form: [http://itcafe.hu/hir/cissp-kepzes\\_indul\\_a\\_muegyetemen.html](http://itcafe.hu/hir/cissp-kepzes_indul_a_muegyetemen.html)

Download: 2011-10-11

<sup>20</sup> Look at in more detailed form: [http://itcafe.hu/hir/it-iztonsagi\\_kepzes\\_indul\\_a\\_gabor\\_denes\\_foiskolan.html](http://itcafe.hu/hir/it-iztonsagi_kepzes_indul_a_gabor_denes_foiskolan.html)

Download: 2011-10-11

## 2. For companies and organizations:

- a) Application vulnerabilities represent the number one challenge to organizations. The solution would be to employ a security manager or analyst with a lot of things to do.
- b) Mobile devices is a very highest security danger for the organization in so many cases due to the technical development.
- c) Professionals aren't ready for social media challenges. Companies are using social media to contact directly with customers. Unfortunately, many security professionals still appear to believe that social media is a personal platform.
- d) A clear skills and good experiences not enough to protect company in the near future.
- e) The security workforce will be able to built a strong protecting system.
- f) Security professionals should be saved from the unfavourable impacts of economic crisis.
- g) Everybody knows the importance of raising public awareness for unwanted events. Unfortunately, the majority of the general public is not realise enough of the risk factors that exist in the environment, although, in given cases, it may not be sufficient to act without knowing what to do exactly. Therefore the education is needed widely in practice. We should focus more on prevention/preparation rather than on the management of the consequences and should be spent more on prevention than on the consequences; still, the situation is just the opposite. The teachers could help a lot in this field as well really.

It would be very good program and useful for security managers, information technology executives, and consultants and also can be recommended for nontechnical persons who need to protect the value and security of their organization.

Additional possibilities to help as follows: The small and medium-size companies reached a 4,2 result on the safety scaled averagely in Hungary (on this scale number 5 means the largest and first level the smallest sensibility grade). According to this result the domestic small and medium-size companies' protection/or security system put out for an increased endargement from a safety wiew point. Very easy to understand: we must make somethink on this area within a short time as well. More and more company asking for operating continuity plan instead of disaster prevention or disaster recovery plan most of the time. It means, that importance of safety rises from its lower level onto the higher level of local business strategy. With the spreading of the electrical administration it can be found bigger claim to organise a secure system design and personal consultancy for example in the industrial, agricultural, telecommunication, transportation, trading, logictics, forwarding, governmental and also in financial sectors as well. The quality controll and assurance play an increasingly bigger role in company's life and its important part is the ISO certificate.

## CONCLUSION

One of our most personal or social challenges to reach an maintain the secure conditions of safe economy. I wanted contributing to our great common goal with this brief study. The educational system may also possibly contribute to the expected results using the above proposals. The challenges are present, the time is running quickly, the tasks are waiting for us.

## LITERATURE

1. dr. univ. György Potóczki: Áttekintés a kritikus infrastruktúravédelem jelen helyzetéről, a továbblépést nehezítő tényezők elemzése útján [Review of the current status of critical infrastructure protection by way of the analysis of the factors impeding progress]. Hadmérnök Volume V. Issue No. 2. June 2010.  
[http://www.hadmernok.hu/2010\\_2\\_potoczki.php](http://www.hadmernok.hu/2010_2_potoczki.php) Download: 2011-08-11
2. Lajos Muha: A Magyar Köztársaság információs infrastruktúráinak védelme [Protection of the information infrastructures of the Republic of Hungary]. Draft PhD thesis, ZMNE, Budapest, 2007.
3. Zoltán Précsényi - Dr. József Solymosi: Úton az európai kritikus infrastruktúrák azonosítása és hatékony védelme felé [Towards the identification and effective protection of European critical infrastructures]. Hadmérnök Volume II. Issue No. 1. March 2007. Budapest  
[http://www.hadmernok.hu/archivum/2007/1/2007\\_1\\_precsenyi.html](http://www.hadmernok.hu/archivum/2007/1/2007_1_precsenyi.html)  
Download: 2011-08-15.
4. Dr. István Bukovics – Antal Vavrik: Infrastruktúrák kockázata és biztonsága: kritikai problémaelemzés [Risks and security of infrastructures: critical problem analysis], Hadmérnök Volume I. Issue No. 3. December 2006.  
[http://www.hadmernok.hu/archivum/2006/3/2006\\_3\\_bukovics.html](http://www.hadmernok.hu/archivum/2006/3/2006_3_bukovics.html)  
Download: 2011-08-11.

# ROZVOJ TEORIE EKONOMIKY OBRANY STÁTU JAKO PŘEDPOKLAD ZKVALITŇOVÁNÍ EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VOJENSKÝCH PROFESIONÁLŮ AČR<sup>21</sup>

*Luboš ŠTANCL<sup>22</sup>*

## Abstrakt

Na základě analýzy nových jevů ve vývoji zahraničně-politické, vojensko-strategické a ekonomické sféry je ve stati zdůvodňována potřeba rozvoje ekonomiky obrany státu a ekonomiky armády (ozbrojených sil), jako zásadní předpoklad zdokonalování a zkvalitňování ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů AČR.

## Abstract

Based on the analysis of new phenomena in the development of foreign policy, military-strategic and economic spheres is justified in the paper need to develop the economy of national defense and economy of the military (armád forces), as an Essentials prerequisite of economic improvement of training of military Professional AČR.

## ÚVOD

Proces vzdělávání je vždy především procesem předávání nových poznatků a zkušeností a jejich osvojování si vzděláným a vzdělávajícím se objektem cílevědomého působení, v našem případě vojenskými profesionály. Z pohledu didaktik jako vědy o učení můžeme se věnovat studiu různých stránek tohoto procesu. Z pohledu našich současných, ale i budoucích potřeb se musíme věnovat především hledání odpovědi na otázku, do jaké míry odpovídá *obsah a struktura ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů požadavkům praxe ekonomického řízení útvarů a zařízení AČR*. Konec konců, téma dnešní konference tento úkol definuje velmi přesně: „*Rozvoj ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů jako reflexe požadavků praxe AČR*“.

Položme si ale otázku: Víme skutečně k jakým změnám za posledních dvacet let v oblasti ekonomického zabezpečování obrany a požadovaných schopností AČR došlo? Neustrnuli jsme pouze na argumentaci, že na uspokojení potřeb resortu obrany je vyčleňované stále menší objem potřebných prostředků? Jistě pravdivá a v mnoha ohledech velmi přesvědčivá argumentace. Avšak, opírat se pouze o ni znamená značné zjednodušení celého problému, neboť skutečná praxe je mnohem složitější a rozporuplná. Nezastupitelná úloha v jejím poznání náleží vědě. Proto jedním z rozhodujících předpokladů zkvalitňování a rozvoje ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů je rozvoj *teorie ekonomiky obrany státu, potažmo ekonomiky armády*.

---

<sup>21</sup> Příspěvek byl zpracován jako dílčí problém řešení projektu „Harmonizace hospodářské a obranné politiky jako podmínka zvyšování efektivnosti zahraničních misí AČR“ specifického výzkumu „SV10-FEM-K102-03-STA“.

<sup>22</sup> Doc. RSDr. Luboš Štancl, CSc., Katedra ekonomie Fakulta ekonomiky a managementu, Universita obrany, Brno, Kounicova 65. Tel: +420 973 443 161, lubos.stancl@unob.cz.

## 1. O POTŘEBĚ (ROZVOJE) TEORIE EKONOMIKY OBRANY STÁTU

V uplynulém období po roce 1989 je možné ve vývoji vědního oboru ekonomiky obrany státu identifikovat dvě tendence: na jedné straně velmi intenzivní výzkum stále širšího okruhu parciálních problémů teorie ekonomiky armády, jehož výsledkem je v současnosti se prohlubující „proces ekonomizace činností resortu obrany“[1]. Na straně druhé, určitou stagnaci rozvoje teorie ekonomiky obrany státu a její zaostávání za dynamikou vývoje současných potřeb praxe ekonomického zabezpečování obranných schopností státu a jeho ozbrojených sil, armády. Skromné diskuse, které se vedou o samotných základech teorie ekonomiky obrany státu, svědčí o tom, že nastává období „...kdy vědecká komunita začíná ztrácet důvěru k dosavadnímu paradigmatu a navrácí se ke kritické diskusi o základech své disciplíny“[2], představující bezprostřední východisko *formování nového paradigmatu teorie ekonomiky obrany státu, jako systému základních kategorií, idejí a představ, odrážejících historicky konkrétní způsob ekonomického zabezpečování obrany, výstavby ozbrojených sil a determinující dlouhodobě existující obecný typ vojensko-ekonomického myšlení.*[3]

Kromě uvedených tendencí je možné se setkat i názory (byť ojedinělými) odmítajícími nebo alespoň zpochybňujícími potřebu ekonomiky obrany státu. Zdrojem těchto a jim podobných názorů je nepochopení podstaty a fundamentálních souvislostí ekonomického zabezpečování obrany.

Mnozí, nejen vojenští ekonomové tvrdí, že „vojenská bezpečnost“ či „obrana“ je služba, kterou poskytuje stát s pomocí ozbrojených sil. Tuto službu však nevnímají a tudíž ani nezkoumají jako nějaký druh produkce, a proto odpovídající výdaje na její zabezpečení považují pouze za částky, které stát odnímá všem odvětvím a poskytuje je ve prospěch obranného sektoru.

Je možné slyšet i mnohem radikálnější úvahy, jako například, že vojenská bezpečnost, zvláště ten její sektor, který se vztahuje k formování a rozvíjení schopností ozbrojených sil státu, stojí vůbec mimo jakýkoliv zájem ekonomické teorie. Zastánci těchto názorů sice hovoří o lidských „potřebách“ (např. lásky, bezpečnosti, úcty a seberealizace) jako o hybné síle ekonomiky, ale dochází k závěru, že tyto potřeby nejsou předmětem zkoumání ekonomické teorie, neboť je není možné uspokojovat pomocí zboží a služeb.

Je zřejmé, že s těmito názory je nutné vést soustavnou polemiku, neboť v tržních podmínkách všechny sféry činnosti, které se vyvinuly během sociální evoluce, v současnosti produkují právě ty statky, po kterých je poptávka a aktivně se spotřebovávají. Právě v těchto souvislostech se již tradičně ozbrojené síly považují za spotřebitele daným společenstvím vyprodukovaných materiálních statků, a proto musí být vystaveny a soustavně podrobovány důkladné ekonomické analýze.

V roli poskytovatele specifické služby – „obranu“ je možné ozbrojené síly studovat jako *specifické odvětví ekonomiky*, představující přirozený monopol a vyžadující bezprostřední státní řízení. Podmínkou maximalizace efektu činnosti „*odvětví obrany*“ je všestranně zdůvodněný objem zdrojů, které jsou na zajištění obrany vyčleňované ze společenských fondů (vojenské výdaje).



V opačném případě hrozí, že dojde k **absenci výroby daného typu**, které může vést až k zániku státu jako samostatného subjektu (vliv různě intenzivních forem pacifistického odzbrojování), nebo může dojít k nadvýrobě produkce „obranu“, tj. k **militarizaci ekonomiky**, která vždy byla těžkým břemenem zatěžujícím společnost, ruinujícím obyvatelstvo a hospodářství země („vojenský keynesismus“).

Na základě těchto úvah o ekonomickém zabezpečení obrany je možné formulovat dva základní vojensko-ekonomické a politické úkoly. Prvním úkolem je **zdůvodnění racionální úrovně výdajů na obranu**, tj. určení poměru v jakém bude společnost alokovat své disponibilní zdroje ve prospěch odvětví produkce civilních statků a služeb a ve prospěch „odvětví produkce obrany“. Toto zdůvodnění musí vycházet jak z potřeb budování obrany, tak z reálných možností ekonomiky. Jinými slovy, je nezbytné **harmonizovat** obrannou a hospodářskou politiku státu s reálnou kondicí národní ekonomiky.

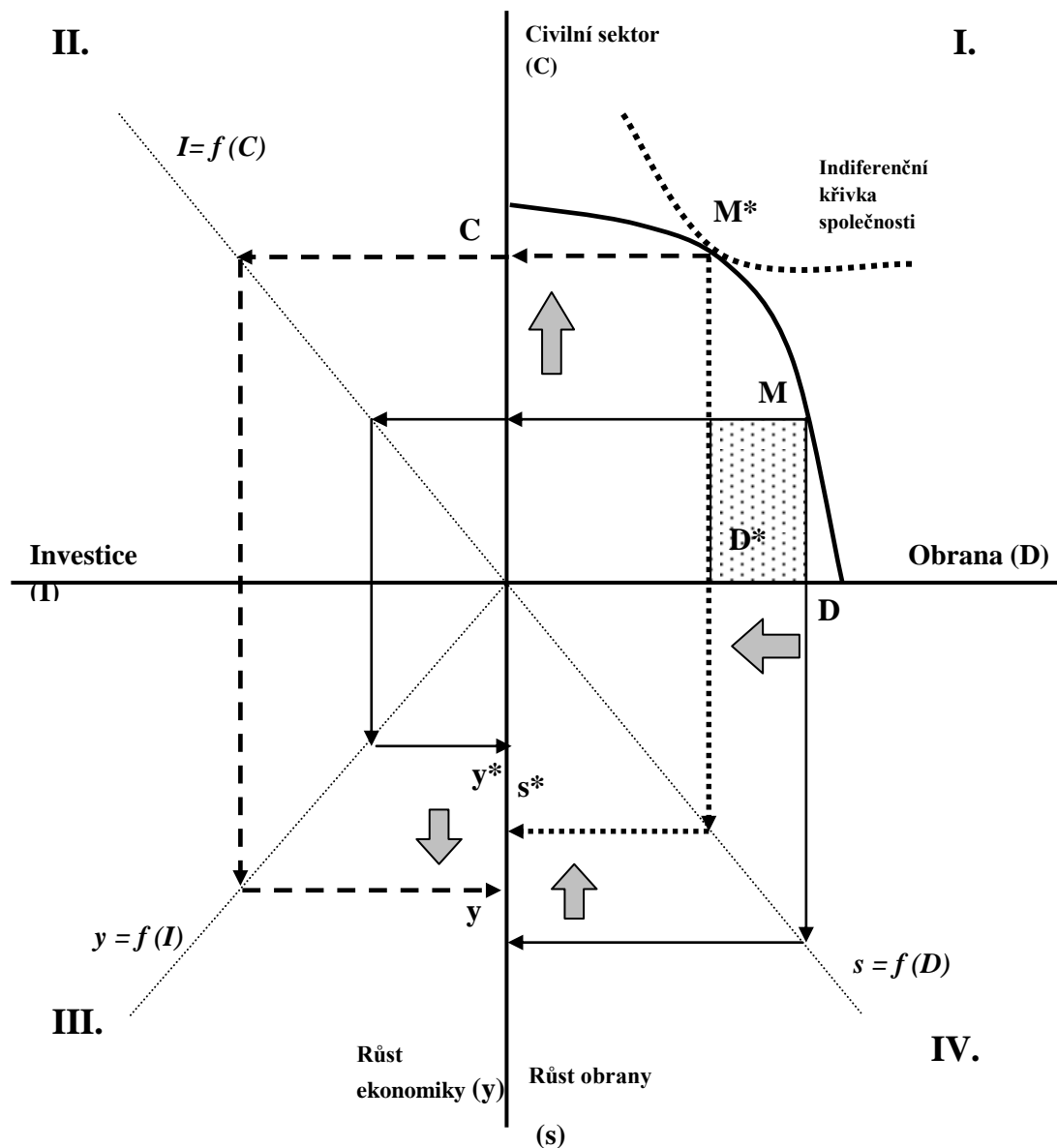
Druhým úkolem je **alokace vyčleněných zdrojů v rámci vlastního „sektoru obrany“**, tj. jejich racionální rozdělení mezi strukturální prvky ozbrojených sil v souladu s jejich úkoly a následně jejich účelné užití. Jednou z podmínek dosažení očekávaného úspěchu při řešení tohoto úkolu je **aplikace metod a nástrojů ekonomického řízení do podmínek činnosti ozbrojených sil**.

Uvedené problémy je možné demonstrovat pomocí jednoduchého modelu ekonomické analýzy obrany, který se skládá ze čtyř kvadrantů, přičemž III. a IV. kvadrant jsou kvadranty separátními (obr. č. 1).

V prvním kvadrantu tohoto modelu je demonstrován problém alokace zdrojů mezi civilní a obranný sektor. Křivka PPF znázorňuje hranici produkčních schopností společnosti, která demonstruje všechny možné alternativy rozdělení disponibilních zdrojů na produkci civilních statků (C) a obrany (D).

Křivky  $I = f(C)$ ,  $y = f(I)$  a  $s = f(D)$  vyjadřují funkční vztahy mezi jednotlivými veličinami. Charakter těchto křivek determinuje skutečný dopad změny alokace zdrojů (např. posun po křivce PPF z bodu M do bodu M\*) na jednotlivé sektory ekonomiky a možnosti jejich rozvoje. Zdrojem uvedené změny v alokaci zdrojů je v tomto modelovém případě snížení výdajů na obranu, tj. změna ve zdrojovém zabezpečování obrany. Z modelu také vyplývá, že pokud má být při takto snížených zdrojích zabezpečena původní úroveň „obranu“ „s“, musí být jejich pokles nahrazen vyšší efektivností jejich užití v celém resortu obrany.

Nejpřesvědčivější argumenty proti zpochybňování potřeby existence ekonomiky obrany státu musí nabídnout její vlastní schopnost reagovat na změny, ke kterým v posledních letech došlo prakticky ve všech oblastech společenské praxe.



Obr. 1 Jednoduchý model ekonomické analýzy obrany

Pramen: SANDLER, T. – HARTLEY, K. *The Economics of Defense*. Cambridge University Press: Cambridge 1995, s. 158. ISBN 05-21447-28-3 (dopracované a upravené)

**I. kvadrant**...volba a ekonomické zdůvodnění zdrojů, které musí společnost alokovat do sféry obrany - *ekonomika obrany státu*

**IV. kvadrant** ... transformace vyčleněných zdrojů ve schopnosti armády plnit její funkce  
*ekonomika armády*

## 1.1 Růst významu ekonomických faktorů zabezpečování bezpečnosti.

Rozpad blokového uspořádání světa po roce 1989 měl významný dopad na mezinárodní bezpečnost. Nebezpečí vzájemného zničení obou proti sobě stojících stran v termojaderné válce bylo v podstatě odstraněno. To však neznamená, že otázky bezpečnosti se staly bezvýznamnými. Ukázalo se, že vznikly nejen nové hrozby (lokální, regionální války, terorismus) ale také, že nové podmínky ve světovém hospodářství zvyšují význam *ekonomických faktorů* při utváření bezpečnosti.

V podmínkách blokového uspořádání světa byla nejdůležitějším nástrojem dosahování bezpečnosti bloků (velmocenských zájmů), či jejich členských států *vojenská síla*. Proto dominantní role v bezpečnostní politice náležela *obranné (vojenské) bezpečnosti*. Vzájemné ohrožení obou vojensko-politických bloků rozděleného světa bylo pocíťováno jako *prvotní hrozba* pro bezpečnost jejich států.

## 1.2 Zachování úlohy vojenské síly jako faktoru národní a mezinárodní bezpečnosti

Od počátku 90. let minulého století lze pozorovat stále zřetelnější změny ve vývoji vzájemných vztahů faktorů, které determinují národní a mezinárodní bezpečnost. Některé úkoly, které byly v minulosti plněny především použitím vojenské síly, začaly být řešeny především politickými prostředky nebo pomocí využití ekonomických a jiných sankcí. Ve svých důsledcích to vedlo mimo jiné k tomu, že se v těchto souvislostech začalo často hovořito „*slabosti vojenské síly*“. Skutečností ale je, že vojenská síla byla, a i nadále zůstává důležitou, ne-li nejdůležitější zárukou bezpečnosti státu.

## 1.3 Revoluce ve vojenství

Ve vývoji současného světového společenství můžeme pozorovat synergické působení dvou vzájemně se podmiňujících procesů. Na jedné straně jsou to změny v charakteru nově se formující mezinárodní vojensko-politické situace, v důsledku kterých se mění úkoly vojenské síly a požadavky na ni kladené. Pod vlivem rozvoje vědy a techniky se mění samotný charakter vojenské síly. Lze hovořit o tom, že v současnosti se ve větě rozvinula skutečná revoluce ve vojenství, která je spjata především se vstupem světového společenství do období „informačního věku“ a se vznikem vědecko-technických možností pro vývoj principiálně nových druhů zbraní a zbraňových systémů. Tato revoluce je doprovázena hlubokými změnami ve sféře ekonomiky obrany, která v podmínkách, kdy se do popředí dostávají *kvalitativní* parametry vojenské síly, sehrává stále významnější roli při formování obranných schopností státu, než tomu bylo v minulosti.

Na straně druhé, vývoj ekonomických faktorů rozvoje světového společenství podmiňující nové meze materiálních, finančních a lidských zdrojů, které je nutné vyčleňovat na obranu, zvýšil intenzitu již dříve v západních armádách započatých prací zaměřených na realizaci reorganizace „sféry obrany“, zahrnující jak obranný průmysl, tak i ozbrojené síly státu.

V tomto úsilí se velmi zřetelně vyvíjejí dva vzájemně se podmiňující směry aktivit: „*kvantitativní*“ – aktivity zaměřené na signifikantní *omezení rozsahu* vojensko-ekonomických a neekonomických činností a druhý, mnohem významnější „*kvalitativní*“ – aktivity cílené na zásadní přestavbu (reformu) všech vojenských a vojensko-ekonomických struktur s cílem jejich modernizace, zvýšení efektivity, přizpůsobení se k změnám (a měnícím se) požadavkům nově se formujícího světové uspořádání, bezpečnostních hrozeb a charakteru jejich nositelů.

#### 1.4 Vojenské výdaje

Jestliže koncem 80. a počátkem 90. let došlo k poměrně radikálnímu snížení *světových vojenských výdajů*, pak v současnosti již téměř o 50% převyšují úroveň, kterou měly na vrcholu studené války. Současně došlo ke změnám v podílech jednotlivých regionů světa na jejich celkovém objemu. Ze strany vlád vyspělých průmyslových států je možné pozorovat sílící tlak na snížení národních obranných rozpočtů. V důsledku toho dochází ke změnám v jejich struktuře s cílem zachovat realizaci rozhodujících vojensko-technických výrobních a vývojových programů. Zároveň roste potřeba nákupů nových zbraní a vojenské techniky, vyvolaná nezbytností nahradit dožívající, morálně i fyzicky zastaralou vojenskou techniku.

#### 1.5 Reforma obranného sektoru a směry její realizace

Stále hlasitěji je možné slyšet hlasy volající po reformě celého obranného sektoru, který se musí s ohledem na nové úkoly ozbrojených sil a omezené obranné rozpočty stát mnohem kompaktnějším. Jeho reforma se odvíjí v následujících základních směrech:

1. **reorganizace obranných sektorů ekonomik**, která vede k tomu, že bez ohledu na podstatné omezování vojenských objednávek a intenzivní reformu sektoru zbrojní výroby (nebo právě proto), obranný průmysl většiny průmyslově vyspělých zemí v současnosti funguje na mnohem vyšší úrovni efektivity, než tomu bylo v minulosti;
2. **sblížení obranného (vojenského) a civilního sektoru ekonomiky**; V čem spočívá jeho podstata a novost, když je všeobecně známé, že již v minulosti byly tyto dvě sféry velmi těsně propojeny? Věc se v současnosti má tak, že během období studené války mezi obranným a civilním sektorem vznikla nebo byla uměle vytvořena celá řada různých bariér, např. **administrativních** (specifické požadavky a postupy uzavírání kontraktů a přejímek objednané produkce), **bariéra kvality**, **bariéra utajení atd.** Postupem času měla tato oddělenost stále vyšší negativní vliv na efektivnost fungování obranného sektoru a výrazně brzdila celkový ekonomický rozvoj (mimo jiné i z důvodu hypertrofického utajování). S objevením pružných výrobních technologií dvojitého užití a dalších technologických novinek, a také s prudkým zvýšením kvality civilní produkce došlo k výraznému urychlení sblížení obou sektorů. Dalším faktorem sblížení se stalo omezování vojenských výdajů po studené válce, které vyžadovalo mnohem efektivnější využívání zdrojů vyčleňovaných na obranu.

Sbližování obranného a civilního sektorů ekonomiky je svou podstatou dvoustranný proces. Pokud máme na zřeteli především obranný sektor, pak, jak poznamenávají zahraniční odborníci, v současnosti probíhá jeho intenzivní „zcivilňování“ cestou využívání nejen technologických výsledků civilního průmyslu, ale i jeho standardů, obchodních praktik, metod marketingu atd. Orgány resortu obrany západních zemí v současnosti aktivně prosazují tuto tendenci a plně ji využívají při reformování vojenských akvizičních úřadů a procedur nákupu produkce pro své potřeby.

Objektivní proces sbližování obranného a civilního sektoru nachází svůj výraz i v **nových vojensko-ekonomických koncepcích**. V USA se například místo tradiční koncepce budování specializované obranné průmyslové základny realizuje koncepce „**průmyslové základny pro potřeby obrany**“. Tato koncepce předpokládá velmi rozsáhlé zapojení civilních dodavatelů a využívání komerčních praktik při plnění vojenských objednávek s cílem snížení nákladů a zvýšení celkové efektivity akvizičního procesu. Tento přístup současně umožňuje v určité míře řešit i některé úkoly ekonomické mobilizace.

Problém **ekonomické mobilizace** a udržování mobilizační pohotovosti průmyslu se již po několik let nachází v centru pozornosti. Byla vypracována řada analytických studií zabývajících se problémy rozsahu mobilizačních zásob zdrojů a průmyslových produkčních kapacit. Na základě jejich závěrů a doporučení bylo například navržené a následně i realizované zásadní přehodnocení rozsahu nezbytných strategických zásob surovin a jejich radikální snížení.

Nejintenzivněji a velmi rozsáhle je reforma uskutečňována v USA. Podle hodnocení amerických specialistů, ze 120 tisíc společností, bývalých dodavatelů ministerstva obrany v letech studené války, k dnešním dnům zůstalo pouze asi jedna čtvrtina společností. Ostatní buď opustily sféru vojenského byznysu, nebo úplně ukončily svou činnost. Zde je nutné dodat, že se jedná především a malé a střední dodavatelské firmy, pro které plnění vojenských zakázek nebylo profilující a vojenský byznys nebyl pro ně rozhodující.

Mnohem obtížněji a bolestivěji probíhala reorganizace velkých vojensko-průmyslových korporací, které se po celá desetiletí specializovaly na výrobu vojenské produkce. Zde je nutné připomenout známou skutečnost, že reforma obranného průmyslu nebyla v západních zemích, zvláště v USA, výsledkem rozhodnutí a úsilí pouze vojensko-průmyslových korporací. Jejich rozhodnutí předcházela rozsáhlá analytická činnost v různých sférách společenské praxe. Vládami jednotlivých států byly uskutečněné revize jejich obranné politiky, ministerstva obrany byly přehodnocené potřeby ozbrojených sil, parlamenty těchto států byly projednané a přijaté odpovídající zákony, týmy různých vědecko-výzkumných center vypracovaly velký počet různých analytických studií, které byly základem pro přijímaná rozhodnutí.

Samotné vojensko-průmyslové korporace se při přijímání reformních opatření řídily nejen „obecnými pokyny“, ale vycházely i z velmi podrobné analýzy konkrétních podmínek. Řada metod reformy obranného průmyslu, které byly v minulosti považované za klasické, se z pohledu nových potřeb ukázaly jako málo účinné, nevhodné.

To se týká např. *konverze zbrojní výroby*, která jako metoda reformy obranného průmyslu byla využívána jen ve velmi omezeném rozsahu. Příčinou tomu byly především technologické důvody (vysoká specializace průmyslového zařízení v období permanentní vojenské ekonomiky), ale i ekonomické důvody (vysoká nasycenost trhů civilní produkcí atd.).

Základním směrem reformy velkých vojensko-průmyslových korporací se stalo zmenšování rozměrů jednotlivých výrobních podniků, likvidace nepotřebných závodů, omezení početního stavu personálu, reorganizace řízení, zdokonalování technologických procesů a šlo by jmenovat ještě další směry aktivit.

Největší výrobci vojenské produkce vojenský byznys zpravidla neopouštějí, ale jsou podmínkami přinuceni realizovat radikální změny ve své struktuře a aktivně se zapojit do mezifiremní reformy. Ve své podstatě se jedná o uskutečnění různých druhů partnerství počínaje dočasnými sdruženími zakládány pro boj o konkrétní zakázky až po zakládání společných podniků, fúzí a převzetí.

Především *fúze a převzetí* se staly hlavními směry mezifiremní transformace struktury obranného průmyslu v průběhu 90. let. I když důvody, které vedly vojenské dodavatele k fúzím, byly velmi rozmanité, tak za jeden ze základních byla považována nutnost dosažení tzv. „kritické masy“, odpovídající vzniklým podmínkám. Neboli jde o respektování úrovně vědecko-technických a výrobních možností, která zajišťuje plnění nejsložitějších programů při nejmenších nákladech a současně tak umožňuje upevnění pozic ve vojenském byznysu. Jedna z největších předností fúzí však spočívá v tom, že dochází ke spojování zaběhnutých výrobních kapacit, disponujících kvalifikovaným zpracovaným personálem a uzavřenými obchodními kontrakty.

Rozhodující role v definování základních směrů a temp reformy vojenských sektorů ekonomiky náleží v západních zemích státu, především ministerstvu obrany. Obecné schéma je dobře známé. Především stát určuje rozsah poptávky. Vojensko-průmyslové firmy, vycházející z hodnocení svých vědecko-technických, výrobních a finančně-ekonomických možností a z jejich porovnání s perspektivami poptávky, samostatně se rozhodují a následně se zúčastňují na formování strany nabídky. Při poněkud soustředěnější úvaze je zřejmé, že základním obsahem reformy obranných sektorů ekonomiky je vlastně dosažení souladu strany nabídky s běžnou a perspektivní poptávkou.

## **1.6 Vztah obranného sektoru ekonomiky, ozbrojených sil a státu**

V současnosti můžeme identifikovat řadu jevů a procesů, které svědčí o tom, že se mění vzájemný vztah mezi obranným sektorem ekonomiky a ozbrojenými silami, potažmo i státem jako celku.

Konkrétní vzájemné vztahy státu (vlády) a vojensko-průmyslových firem jsou během reformy velmi rozmanité. Svědčí o tom především americká zkušenost. Ministerstvo obrany USA pravidelně informuje své dodavatele o předpokládaných budoucích objednávkách. Stát (vláda) současně realizuje nezbytné úpravy existujících zákonných norem, které regulují vojenské akvizice.

V roce 1994 byl např. schválen důležitý zákon o zdokonalování federálních nákupů. Ministerstvo obrany již po několik let uskutečňuje reformu akvizičního systému, zpřesňuje strategii vojenských nákupů, reorganizuje systém (strukturu) odpovídajících orgánů a zavádí efektivnější postupy. V řadě případů jsou vláda i ministerstvo obrany aktivně vystupují na podporu fúzí i převzetí.

### **1.7 Dynamicky se rozvíjející globalizace vojensko-ekonomické činnosti**

Ministerstva obrany a ostatní vládní orgány a instituce průmyslově a vojensky vyspělých států světa se aktivně podílejí na vytváření podmínek pro pronikání produkce korporací zbrojního průmyslu na světový trh. Zvláštní pozornost si v této souvislosti zaslouží především velmi razantní posilování a urychlování procesů globalizace vojensko-ekonomické činnosti, jako jeden z konkrétních projevů celkového procesu globalizace – pravděpodobně nejsilnější tendence současného světového rozvoje. Globalizace vojensko-ekonomické činnosti probíhá na pozadí a v těsné provázanosti s procesy internacionalizace výroby, informací a spojů, mezistátní výměny technologií, rozvoje mezinárodního obchodu a rozšiřování činnosti transnacionálních korporací.

Hlavní hybné síly globalizace vojensko-ekonomické činnosti mají své kořeny ve zvláštnostech a zákonitostech současné etapy rozvoje obranného sektoru ekonomiky. K nim patří snahy o omezování vojenských rozpočtů, nepřetržitý růst cen zbraňových systémů, rozsáhle nadbytečné výrobní kapacity, jako pozůstatek studené války apod. Obzvláště silné jsou tendence k mezistátní vojensko-ekonomické integraci v Západní Evropě. Vedoucí země tohoto regionu (Francie, Velká Británie, Německo, Itálie) v současnosti disponují rozvinutým a vyspělým obranným průmyslem, pro který jsou jejich vnitřní vojenské trhy velmi malé, a proto nemohou samostatně realizovat rozsáhlé vojensko-technické programy. V důsledku přistupují k vytváření různých forem sdružení a vynakládají značné úsilí ve směru formování jednotného západoevropského trhu s vojenskou produkcí.

Tento proces je však velmi výrazně negativně ovlivňován rozporem mezi snahou jednotlivých států o zachování vlastní vojensko-průmyslové základny a vojensko-ekonomickými reáliemi, které stále naléhavěji vyžadují mezistátní konsolidaci obranného sektoru. Ve snaze omezit tento rozpor, politici představitelé Velké Británie, Francie a Německa (na tyto země připadá téměř 80% zbrojní výroby Západní Evropy) vystoupili v prosinci 1997 se společným bezprecedentním prohlášením, ve kterém vyzývali k zásadní reformě leteckého a obranného průmyslu s cílem sjednotit úsilí pro boj s největšími konkurenty z USA.

***Globalizace zbrojní výroby se rozvíjí do šíře*** (v současnosti vlastní zbraně a bojovou techniku vyrábí téměř 50 zemí světa), tak ***i do hloubky*** (od takových relativně jednoduchých forem spolupráce, jakými je poskytování technologií nebo zabezpečování subdodávek pro společnou výrobu až po mezistátní fúze firem). Západní odborníci však stále častěji zdůrazňují potřebu formování ***globálního obranného průmyslu***.

Tento požadavek vychází ze zevšeobecnění poznání z probíhajících procesů propojování desítek výrobců zbraní a vojenské techniky v různých zemích neobyčejně složitou sítí transnacionálních mezifiremních vztahů nejrůznějšího charakteru.

Zdá se, že již byl nashromážděn dostatek velmi závažných důvodů pro zahájení řešení problémů formování *globálního vojensko-ekonomického systému*, do kterého, kromě vlastního obranného průmyslu, kterému v něm náleží klíčové místo, je nutné zahrnout i logistiku a služby logistiky, vojenskou infrastrukturu, vytvořené arzenály zbraní a vojenské techniky, orgány kontroly zbraní a odzbrojení, struktury a firmy, zabývající se likvidací a utilizací zbraní.

Změny, které v současnosti probíhají ve vojensko-ekonomické činnosti průmyslově vyspělých západních demokracií, mají velmi silný vliv i na světový trh se zbraněmi a vojenskou technikou. Tento trh se v současnosti vyznačuje velmi složitou strukturou a jeho vývoj je velmi obtížné prognózovat. V souvislosti se snížením celkových objemů prodeje dochází k zostřování konkurenčního boje. Exportéři zbraní se chovají stále agresivněji a ve srovnání s minulostí se výrazně rozšiřuje arzenál metod ovlivňování potenciálních zákazníků, zahrnující spektrum od zákonných (např. nabídka úvěrů a různých slev) až po nezákonné metody (politické vydírání a zastrašování, úplatky). Stále častěji se na světovém trhu objevují nejmodernější druhy zbraní a vojenské techniky, které dříve státy nepředpokládaly prodávat do zahraničí. Změnil se samotný charakter obchodů, které nyní zahrnují nejen vlastní zboží, ale i různé kompenzační podmínky, poprodejní servis, technickou obsluhu a opravy. Likvidace politických a ideologických omezení exportu zbraní, která existovala v letech studené války, a také komercializace exportu vedly k prudkému rozšiřování stínového sektoru světového obchodu se zbraněmi a vojenskou technikou. To je velmi nebezpečné především v souvislosti s rostoucí silou mezinárodního terorizmu.

Obzvláště je důležitá ta skutečnost, že všechny tyto procesy jsou navzájem velmi úzce propojeny, vzájemně se ovlivňují a doplňují a to i přesto, že v různých zemích má toto propojení svá specifika.

Již tento neúplný výčet nových jevů svědčí nejen o potřebě existence teorie ekonomiky obrany státu, ale i o nutnosti jejího cílevědomého rozvíjení a formování jejího nového paradigmatu.



## 2 O POTŘEBĚ (ROZVOJI) TEORIE EKONOMIKY ARMÁDY (OZBROJENÝCH SIL)

Opakované snižování rozpočtu kapitoly Ministerstva obrany, kterého jsme v posledních letech svědky, vyvolává stále vyšší napětí mezi rozsahem stanovených úkolů obrany a objemem prostředků potřebných na zabezpečení jejich plnění. Avšak, o úrovni zabezpečení obrany státu nerozhoduje pouze velikost disponibilních finančních zdrojů, ale také způsob, jakým jsou tyto zdroje užity.

Z poznání ekonomické teorie vyplývá, že při nedostatku potřebných zdrojů je jediným možným způsobem uspokojování potřeb jednotlivců i celé společnosti **racionální hospodaření se omezenými (vzácnými) zdroji**. Objektivní požadavek na uplatňování **racionálního způsobu užití** zdrojů se plně vztahuje i na hospodaření se zdroji v podmínkách resortu obrany, které by mělo směřovat k **optimální** alokaci zdrojů v rámci celého resortu, včetně jednotlivých útvarů a zařízení AČR. Realizace tohoto požadavku v praxi vyžaduje zásadním způsobem zvýšit **kvalitu ekonomického rozhodování a řízení** jako nedílné, integrální součásti řízení a velení na všech stupních organizační struktury AČR, v celém resortu obrany.

Zvýšení úrovně racionality ekonomického řízení v rámci resortu obrany nelze dosáhnout bez splnění dvou vzájemně se podmiňujících předpokladů. Prvním z nich je **rozvoj a zkvalitňování ekonomického vzdělávání** vojenských profesionálů, které musí být vnímané, a v praxi realizované, jako permanentní (celoživotní) proces. Druhým předpokladem je **rozvoj ekonomiky armády, jako organické součásti teorie ekonomiky obrany státu**. Bez soustředění pozornosti na jejich rozvoj jako **vědních a studijních oborů** nelze uvažovat o tom, že resort obrany bude plnit své úkoly a dosahovat požadovaných cílů co nejehospodárněji a s co nejvyšší mírou užítu dosahovaného z každé vynaložené koruny.

Již téměř deset let uplynulo od ukončení výzkumu a konstituování základů ekonomiky armády jako teoretické disciplíny. Dalo by se tudíž předpokládat, že se podařilo za tuto dobu naplnit alespoň část očekávání, která byla s konstituováním ekonomiky armády spojována. Přes nesporně obrovské úsilí, které bylo vynaložené především ve směru rozpracování problému nákladového systému hospodaření a implementaci nástrojů podnikového řízení do podmínek hospodaření útvarů a zařízení jako předpokladu racionalizace řízení ekonomického systému AČR, nemůžeme být se současným stavem rozpracování jednotlivých teoretických a praktických problémů ekonomiky armády spokojeni.

Důvody nespokojenosti lze identifikovat ve dvou rovinách. V **teoretické rovině** se nepodařilo vyvolat širší odbornou diskusi, která by vyústila v další „...precizaci obsahu, funkcí a metod ekonomiky armády...“[4]. Kromě toho, resp. právě proto, se v uplynulém období nepodařilo realizovat očekávání tvůrců ekonomiky armády, kteří oprávněně předpokládali, že se obě její části (finance a logistika) budou postupně sjednocovat a vytvoří základ jednotné ekonomiky armády, která se bude zabývat ekonomickým chováním armády[5].

Avšak v realitě každodenní praxe se nezdá setkáváme s tím, že se „finance a financování armády“ ztotožňují s vlastní teorií ekonomiky armády a logistika „místo sjednocování financí a logistiky do ekonomiky“ se „...uchyluje do vojensko-organizačních a technologických aplikací příbuzných oborů, čímž se výrazně odchyluje od své ekonomické podstaty“. [6] Tím dochází k oslabování postavení, úlohy a funkcí ekonomiky armády jako nauky o efektivní alokaci zdrojů přidělených armádě k plnění jejích funkcí.

Jednou z příčin uvedených rozdílných přístupů je nekorektní výklad fundamentálních kategorií ekonomiky armády, mezi kterými klíčové místo náleží vymezení **objektu** a definování **předmětu** jejího zkoumání. Teoreticky zdůvodněný výklad těchto dvou kategorií má pro výsledky uskutečňovaných dílčích analýz ekonomiky armády principiální význam, neboť determinuje odpovídající metodologii analýzy vojensko-ekonomických procesů.

V nejobecnější filosofické rovině se objektem vědeckého výzkumu rozumí to, co se nachází **vně** poznávajícího subjektu, co je vystaveno jeho předmětně-praktické a poznávací činnosti. V tomto smyslu je **objektem zkoumání** ekonomiky armády jako teoretické disciplíny **armáda, resp. resort obrany**. Jeden a tentýž objekt (armáda) může být předmětem zkoumání řady vědeckých disciplín, neboť předmět je určen tím, co se zkoumá, která stránka objektu zkoumání se poznává. Vymezením předmětu výzkumu jsou tak definovány nejen jeho „hranice“, tj. rozsah a struktura prvků objektu, které budou zkoumány, ale i specifické metody poznání, výzkumu.

V literatuře převládají dva přístupy k pojetí **předmětu** ekonomiky armády. První přístup vymezuje předmět zkoumání jako „specifické ekonomické vztahy“, resp. „vojensko-ekonomické vztahy“, které se v armádě utváří v procesu zabezpečování potřeb výcviku a bojové přípravy vojsk. Druhý přístup za předmět zkoumání ekonomiky armády považuje „armádu a její ekonomiku“, tím de facto posouvá pojetí předmětu do oblasti objektu zkoumání.

Armáda<sup>23</sup> představuje velmi složitý systém, který má přesně definované funkce a z nich plynoucí úkoly v procesu zabezpečování obrany. K plnění těchto úkolů jsou jí poskytovány finanční prostředky na nákup materiálních a lidských vstupů specifického produkčního procesu, jehož výstupem (efektem) je určitá úroveň jejích schopností plnit úkoly obrany. Z pohledu plánování a užití přidělených prostředků (regulace jejich toků) se armáda chová jako ekonomický subjekt. Armáda je tak nejen „vojenským“ ale i „ekonomickým“ systémem. Předmětem zkoumání ekonomiky armády je právě **ekonomický systém resortu obrany**, jehož základním úkolem je zabezpečit hospodárné a účelné užití prostředků vyčleněných na plnění cílů a funkcí resortu. [7]

Ekonomický systém a jeho řízení nelze oddělovat od systému řízení resortu obrany, neboť v zásadě každé rozhodnutí a činnost má svůj ekonomický rozměr a dopady. Proto nelze ekonomiku armády a „...ekonomické řízení resortu obrany...zužovat pouze na obslužné složky – finanční, logistické apod.“ [8]

---

<sup>23</sup> V textu jsou pojmy „armáda“ a „resort obrany“ pojímány jako obsahově shodné kategorie, synonyma a není činěn mezi nimi rozdíl.

Precizace předmětu ekonomiky armády otevírá prostor pro zkoumání ekonomické efektivnosti bojové přípravy a výcviku, „životního cyklu“ zbraní a vojenské techniky, investiční výstavby a údržby a oprav vybavení apod., tj. ekonomické analýze reálných procesů, které se nacházejí (a ještě nacházejí) na okraji zájmu ekonomiky resortu obrany.

Druhou rovinu nespokojenosti se současnými přístupy k řešení problémů ekonomiky armády je možné uvést otázkou, která je v posledním období artikulována stále častěji a to znamená, že potřeba jejího řešení dynamicky roste: Jsou naši velitelé v působnosti „manažera“ ekonomiky armády vyškoleni? Mají odpovídající **ekonomické, resp. vojensko-ekonomické znalosti, vzdělání?** [8] Odpověď na tuto otázku není složitá. Stačí se podívat na do nově akreditovaných bakalářských studijních programů oboru *Vojenský management*, ale i oboru *Ekonomika obrany státu*. Z hlediska potřeb formování u budoucích velitelů a náčelníků schopností manažerského rozhodování a prosazování prvků ekonomického řízení do jejich činnosti nezaručuje obsah a struktura těchto studijních programů potřebné ekonomické, resp. vojensko-ekonomické vzdělání. Přitom jsou to právě oni, kteří v prvé řadě rozhodují o úrovni hospodaření s prostředky vyčleňovanými na armádu.

## MÍSTO ZÁVĚRU

Nejen v mém vystoupení byla dnes zdůrazněna potřeba rozvoje teorie ekonomiky obrany státu a nutnost formulace nového paradigma jako podmínky řešení naléhavých problémů současnosti. Jestliže se ohlédneme do minulosti a necháme se poučit historií tak dospějeme k poznání, že ve skutečnosti nové paradigma dozrává pouze tehdy, když nás život už donutil jednat novým způsobem, a to bez ohledu na panující paradigma. Teprve následující teoretické uchopení nových řešení a z nich vycházejících praktických kroků umožnilo formulovat nové teoretické závěry, které se posléze přeměnily v nové vědecké paradigma. Tak tomu bylo i v případě rozvoje vojensko-ekonomické teorie, resp. teorie ekonomiky obrany státu.

S dosažením kritické úrovně vojenské síly byla pohřbena naděje na dosažení vítězství ve velké válce, kterou je nutné odvrátit. Otázkou je jak? Více jak půl století při řešení tohoto problému spolu soupeři SSSR/Rusko a USA s výsledkem ...? A v současnosti k tomu přibyly ještě i nevojenské hrozby katastrof: ekologické, demografické, energetické, zdrojové a další. Je očividné, že v zájmu věci je nutné se zabývat studiem jejich podstaty, zvláštností a zákonitostí. V praxi se to „nějak“ dělá. Je zde ale i problém *studia* nejen těchto vědeckých směrů, ale i je syntetizující teorie. Dostáváme se tak k problému **ekonomiky bezpečnosti**. V USA v této souvislosti hovoří o **ekonomice obrany („defense economics“)**.

Jak vnímat národní ekonomiku bezpečnosti? Co si představit pod pojmem ekonomika národní bezpečnosti pojímané jako objektivní jev a současně i jako vědu, teorii? Při hledání odpovědi je třeba uvážit, že došlo k nové velké společenské dělbě práce. Podle funkčního určení jsou rozlišovány dvě části ekonomiky: jedná její část, slouží k zabezpečování reprodukce a rozvoje člověka, prostředků výroby a odpovídajících ekonomických podmínek. Tuto část můžeme nazvat **ekonomikou blahobytu**. Druhá část se specializuje na zabezpečení bezpečnosti existence a životně důležitých zájmů osobnosti, společnosti a státu – to je **ekonomika bezpečnosti**.

V obou těchto složitou sítí vztahů vzájemně propojených částech ekonomiky se v současnosti odehrávají obrovské kvalitativní změny. Je proto důležité vzít na vědomí fakt existence tohoto funkčního rozdělení a zaměření a to nové, co se rodí v každé z funkčních částí jednotné ekonomiky. Je potřebné zahájit řešení problému vzájemného vztahu ekonomiky blahobytu a ekonomiky národní bezpečnosti, zabývat se identifikací specifických zákonitostí a podmínek jejich efektivního fungování, neboť na tom závisí kvalita života na zemi i samotná existence lidstva.

Z tohoto pohledu se rozvoj teorie ekonomiky obrany státu stává parciální záležitostí formování teorie ekonomiky bezpečnosti. Výzkum v tomto směru představuje nové možnosti rozvoje vědecké práce katedry a současně i možnost definovat nový perspektivní studijní obor fakulty.

## LITERATURA

1. KRČ, M. - URBAN, R. Správní kultura a ekonomizace činnosti v prostředí obrany. In *Vojenské rozhledy*, 2008, č. 4, s. 21. ISSN 1210-3292.
2. KUČERA, J., RADVAN, E. *Filosofické aspekty metodologie vědy (Vybrané problémy)*. Brno: Vojenská akademie v Brně, 2000 s. 159. ISBN 80-85960-16-8.
3. Blíže k problému formování nového paradigmatu teorie ekonomiky obrany státu v nových podmínkách: ŠTANCL, L. Aktuální problémy teorie ekonomiky obrany státu na počátku 21. století. In *Vojenské rozhledy*, 2006, č. 3, s. 5-24. ISSN 1210-3292.
4. HORÁK, R., ODEHNAL, L. Racionalizace ekonomického zabezpečení (ekonomiky) AČR. In *Vojenské rozhledy*, 2002, č. 4, s. 38. ISSN 1210-3292.
5. HORÁK, R. a kol.: *Východiska pro konstituování ekonomiky armády*. Vojenská akademie v Brně, 2002, s. 23. ISBN 80-85960-36-2.
6. ODEHNAL, L. Ekonomika armády (teoretická východiska). In *Sborník Vojenské akademie v Brně*. Vydavatelství Vojenské akademie v Brně, řada C-D, 2000, č. 2, s. 118. ISSN 1211-1031.
7. Podrobněji vymezení ekonomického systému resortu obrany pojednává: ZLATUŠKA, O. Ekonomika resortu obrany. In *Sborník příspěvků z odborného semináře Katedry ekonomie a ekonomiky obrany státu k dlouhodobému záměru vědecké práce Fakulty EOS, Vyškov, 2001, s. 61-62. ISBN 80-7231-073-9.*
8. Tamtéž.
9. Naposledy na potřebu zvyšování ekonomické vzdělanosti velitelů, ředitelů a dalších vedoucích pracovníků poukazovali např.: DUŠEK, J. Transparentnost, jednoduchost, snížení administrativy, efektivnost – proklamace a realita ekonomiky resortu MO. In *Vojenské rozhledy*, 2008, č. 4, s. 60-69; VÁVRA, K. Kam kráčíš, resorte obrany? In *Vojenské rozhledy*, 2009, č. 1, s. 68-75. ISSN 1210-3292.

Název: Sborník z teoreticko-praktické konference „Rozvoj ekonomického vzdělávání vojenských profesionálů jako reflexe požadavků praxe AČR“

Editor: Ing. Martin Pop

Vydavatel: Univerzita obrany

Položka EP: **XX**

Tisk: Sborník na CD

Náklad: **???**

Počet stran: 101

Rok vydání: 2012

Vydání: první

**Publikace neprošla jazykovou úpravou**

**ISBN:**