

PRACOVNÍ PREFERENCE VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ A PODPORA PŘI JEJICH ZAČLENĚNÍ NA TRH PRÁCE

JOB PREFERENCES OF SOLDIERS AND SUPPORT DURING THEIR LABOR MARKET INTEGRATION

Kristýna Binková
Miroslav Mašlej

ABSTRAKT

Pro vojáky z povolání, jejichž povolání není celoživotní, je změna kariéry v určité fázi nevyhnutelná. Praxe však ukazuje, že po odchodu z armády jim zpravidla činí potíže začlenit se na trh práce a uplatnit se v novém zaměstnání jim může trvat až neúměrně dlouho. Výsledky výzkumu konaného mezi 176 studenty vojenského studia Univerzity obrany a 284 vojáky v činné službě odhalují pracovní preference příslušníků Armády České republiky z hlediska návazného kariérního uplatnění a jejich přístup k vlastní přípravě na druhou kariéru. Výsledky obsahové analýzy resortních dokumentů a výzkumu konaného mezi resortními odborníky přibližuje současný stav podpory vojáků při začlenění na trh práce v České republice. Přestože lze z výsledků výzkumu usuzovat, že vojáci mají o dlouhodobější přípravu na druhou kariéru zájem, systémový přístup k této problematice, jaký lze spatřovat například v některých vyspělých evropských zemích, není v České republice v současné době uplatňován.

Klíčová slova: voják z povolání, druhá kariéra, resort Ministerstva obrany ČR, trh práce, pracovní preference

JEL klasifikace: J08

ABSTRACT

For professional soldiers, whose profession is not lifelong, a career change is inevitable at some stage. However, experience shows that after leaving the army, they usually have difficulty integrating into the labor market and it can take them disproportionately long time to find a new job. The results of research conducted among 176 students of military studies at the University of Defense and 284 soldiers in active service reveal the job preferences of members of the Czech Armed Forces in terms of subsequent career and their approach to their own preparation for a second career. The results of the content analysis of departmental documents and research conducted among departmental experts present the current state of support of soldiers during their labor market integration applied in the Czech Republic. Although the results of the research suggest that soldiers are interested in longer-term preparation for a second career, a systemic approach to this issue, such as can be seen in some developed European countries, is not currently applied in the Czech Republic.

Key words: soldier, second career, Ministry of Defence of the Czech Republic, labor market, job preferences

JEL Classification: J08

ÚVOD

Kariéra člověka začíná v okamžiku, kdy vstupuje na pracovní trh. V roli ekonomicky aktivního obyvatele na pracovním trhu uzavírá smlouvy a dohody, na základě nichž vykonává svoji profesi, prostřednictvím které formuje své sociální a ekonomické postavení ve společnosti. Názory na pojetí kariéry jsou odlišné a je jich mnoho. Růžička (1993) vysvětluje kariéru jako postup v pracovním zařazení. Stevens (2001), Milkovich a Boudreau (1993) jako kombinaci pracovních míst a pracovních rolí, které člověk hraje v průběhu svého života. Cherrington (1994) a Bělohlávek (1996) pracují s širším pohledem. Vnímají kariéru jako dráhu člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává zkušenosti v jedné či několika organizacích, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál. Pro některé může kariéra znamenat způsob uspokojení základních ekonomických potřeb, pro jiné sociální status. V současnosti je typické, že kariéra mnoha jednotlivců sestává z více pozic, je charakterizována častými změnami a vysokou mobilitou (Horváthová, 2011). Příčinou je dynamika pracovního trhu, tedy rostoucí konkurence, neustálé technologické změny a nové trendy, iniciativa jednotlivce, případně nevyhnutelnost změny kariéry vyplývající již z charakteru profesí,

v rámci nichž není pro jedince, kteří je vykonávají, v budoucnu k dispozici pracovní zařazení (Koubek, 2013). Jednou z těchto profesí jsou vojáci z povolání.

Vojákem z povolání je občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání ve služebním poměru. Služební poměr vojáka z povolání zaniká uplynutím doby, na kterou byl sjednán, popřípadě z jiných, zákony stanovených důvodů. Vojáci, kteří armádu opouští, ve většině případů nedosahují zákonem stanoveného důchodového věku. Patří mezi relativně mladou populaci, nejčastěji ve věku kolem 40 let, která je v období ukončení vojenské kariéry často na vrcholu své profesní dráhy a s potenciálem pracovat dalších 15-30 let (Vigoda-Gadot a kol., 2010). Jelikož si vojáci chtějí i po zániku služebního poměru zachovat určitý životní standard, snaží se začlenit na trh práce (Levinson, 1978). Po zániku služebního poměru u nich proto nastupuje „kritická“ perioda, v níž se rozhoduje o povaze a způsobech následující adaptace v civilním sektoru. Špatná adaptace vede k začarovanému kruhu, v němž se projevují negativní důsledky ztráty zaměstnání. Lze jim však zabránit pomocí důsledné přípravy na kariéru po ukončení kariéry vojenské (dále jen druhou kariéru), která umožní úspěšné zahájení další fáze profesní dráhy a uplatnění v nové profesi.

Výzkumný problém článku lze rozdělit do dvou částí:

- Jaký je postoj příslušníků AČR k vlastní přípravě na druhou kariéru a jaké jsou jejich preference z hlediska uplatnění v civilním sektoru?
- Jaký je současný stav podpory vojáků z povolání při začlenění na trh práce v České republice?

Cílem výzkumu je na základě výsledků, získaných z realizace metod dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru a obsahové analýzy dokumentů, zodpovědět výše definované otázky.

1 TEORETICKÝ ZÁKLAD

Dosavadní výzkumy autorů se věnují několika segmentům dané problematice - příčinám komplikací při přechodu vojáků na trh práce (McCarthy, 1992; Stein-McCormick a kol., 2013; Higate, 2001; Black, Westwood a Sorsdahl, 2007; Hall,

2008; Felder, 2008; Simpson a Armstrong, 2010; Ainspan, 2011; Zarecky, 2014; Anderson a Goodman, 2014; Gaither, 2014), faktorům ovlivňujícím průběh a úspěšnost začlenění vojáků na trh práce (Ebberwein a kol., 2004; Baruch & Quick, 2007; Dziková, 2009; Vigoda-Gadot a kol., 2010; Morin, 2011; Burnett-Zeigler a kol., 2011; Robertson, 2013), důsledkům komplikací při přechodu vojáků na trh práce (Kapur a kol., 2009; Higate, 2011; Zivin a kol., 2012; Brunger a kol., 2013), pracovním preferencím vojáků (Etzioni, 1961; Biderman, 1969; Little, 1971; Janovitz, 1971; Vardi, 1991; Storch, 1997; Brauch a Quick, 2007; Higate, 2001; Jonsson, 2014) a přístupům k podpoře při jejich začlenění na trh práce (Wolpert, 2000; Higate, 2001; Spiegela a Schultz, 2003; Ebberwein a kol., 2004; Clemens a Milsom, 2008; Vigoda-Gadot a kol., 2010; Adolfsson a kol., 2012; Maharajan a Subramani, 2014; Zarecky, 2014). Dvěma posledním oblastem se věnuje tento článek.

1.1 VÝCHODISKA VÝZKUMU

Někteří autoři charakterizují armádu jako přísnou válečnou organizaci a vnímají ji tak jako „oddělený svět“ (Wertsch, 1991), který ze své podstaty ovlivňuje chování i vlastní percepci příslušníků, kteří v něm žijí (Hall, 2008). Armáda je organizací se specifickými pravidly, organizační kulturou a chováním. Charakteristická je pro ni jasně vymezená hierarchie, vysoká dělba práce či důsledné dodržování kázně a předpisů, stejně jako upřednostňování potřeb celku před potřebami jednotlivce (Stein-McCormick a kol., 2013). Po ukončení služebního poměru vojáci opouští nejen značně specifickou organizaci, ale také životní styl, způsob oblékání i jazyk a začleňují se do světa se zcela odlišnými principy a zvyklostmi (McCarthy, 1992). Dalším znakem vojenské kultury je fakt, že každý příslušník ozbrojených sil tvoří nedílnou součást týmu a je tak pro armádu nezbytně důležitým. Když proto vojáci armádu opouští, mohou se v novém prostředí cítit nepotřební (Anderson a Goodman, 2014). Vojáci často zůstávají na vojenské paternalistické kultuře závislí a myslet a jednat za sebe jim činí značné obtíže (Higate, 2001). Vojáci končící služební poměr, ať už je to z jakéhokoliv důvodu, mají proto často obtíže vojenské prostředí opouštět. Vznikají tak problémy s adaptací na podmínky civilního trhu práce. Vojáci s bojovou zkušeností mohou přitom zažívat další bariéry, ať už jsou po návratu z misí poznamenáni fyzicky či psychicky (Ainspan, 2011). Všichni vojáci bez ohledu na účast či neúčast v misi ovládají dovednosti, které

jsou v civilním prostředí jen velmi málo uplatnitelné. Zásadním problémem také je, že přibližně po patnácti letech výkonu služby není příliš reálné, aby se vojáci vrátili k oboru, který vystudovali. Bývají totiž zcela přeučeni na výrazně specifickou odbornost, kterou vykonávali v armádě a jejich znalosti nabyté studiem, bývají mnohdy zastaralé.

V případě armády budoucí zaměstnavatel není zcela dobře informován o pracovní výkonnosti uchazeče o práci. Problém nastane, když představy jedné, druhé či obou stran nejsou naplněny. Někteří vojáci jsou vysoce vzdělaní. Nadto vlastnosti a návyky, které si v průběhu služby všichni vojáci formují, jsou velmi pozitivní a mnohdy převyšují možnosti civilních zaměstnanců. Vyžadována je od nich disciplína, vytrvalost, odvaha, čest, obětavost, spolehlivost, oddanost a loajálnost, schopnost rozhodovat se za rizika, respektovat rozkazy, upřednostňovat zájmy celku a efektivně pracovat v týmu. Praxe však přesto ukazuje, že mají vojáci po odchodu z armády potíže se na civilní trh práce začlenit a najít si nové zaměstnání jim může trvat až neúměrně dlouho (*Wing a kol., 2009*). Problémem však je, že vojáci obvykle neví, jak své kvality na trhu práce před potenciálními zaměstnavateli prezentovat, a jak se mezi ostatními uchazeči o pracovní pozice prosadit. Jedním z důvodů je odlišná vojenská a civilní terminologie a tedy i odlišný obsah a struktura životopisů. U některých vojenských odborností je snazší přeložit soubor znalostí, dovedností a zkušeností do jazyka, kterému civilní zaměstnavatelé rozumí, u některých však méně. Ve skutečnosti mohou být zkušenosti vojáků velmi podobné zkušenostem civilních zaměstnanců. Přesto však zaměstnavatelé civilních organizací vnímají tyto dvě skupiny uchazečů o práci jako zcela odlišné. Vojáci se proto setkávají s nedostatečným doceněním jejich kvalit a na trhu práce se řadí ke znevýhodněným skupinám, stejně jako ženy s malými dětmi, absolventi či senioři. Zákaz podnikání a uzavření vedlejšího pracovního úvazku navíc znemožňuje vojákům získat v průběhu vojenské služby zkušenosti z civilních profesí. Řada z nich také vykonává službu v místech, kde jinak nejsou pro uplatnění v civilním povolání příznivé podmínky. To vede u některých vojáků končících aktivní službu k nutnosti stěhovat se. I odtud tedy pramení značné potíže po ukončení činné služby a problémy s hledáním nového uplatnění (*Hyška, 1991*).

1.2 PRACOVNÍ PREFERENCE VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ - TEORETICKÝ POHLED A DOSAVADNÍ STUDIE

Vojáci, opouštějící prostředí armády, si nejčastěji vybírají takový směr druhé kariéry, který koresponduje s jejich dovednostmi nabytými během kariéry předchozí. Studie předkládají řadu různých strategií pro přechod z vojenského do civilního prostředí a řadu výsledků, souvisejících s preferencemi pracovního uplatnění v civilním sektoru (Jonsson, 2014). Etzioni (1961) tvrdí, že rozhodující při dalším pracovním uplatnění je především funkce a vojenská odbornost, kterou vojáci vykonávali ve služebním poměru. Dle Bidermana (1969) a Littla (1971) vojáci preferují velké byrokratické organizace, dle Janovitze (1971) a Vardiho (1991) konkrétně vládní agentury. Brauch a Quick (2007) na tento názor navazují a uvádí, že se vojáci s vysokými hodnotami setkávají s problémy při přechodu do civilního sektoru jen zřídka. Často se totiž uplatňují v obranném sektoru na administrativních pozicích. Bývalí důstojníci mají na základě studie Storcha (1997) a Kleinera (1998) také dobrý předpoklad k uplatnění na pozicích učitelů. Dle Higatea (2001) se mnoho vojáků po odchodu do civilního sektoru snaží uplatnit v profesích, které mají s armádou společné znaky. Příkladem mohou být pracovníci ostrahy. Dle Adolfssonovy (2012) studie vysoké procento vojáků přechází na pracovní pozice u policistů, hasičů či vězeňské služby. Jonssonova studie (2014) zmiňuje, že si vojáci z povolání vybírají nejčastěji takový směr druhé kariéry, který koresponduje s jejich dovednostmi, nabytými během kariéry předchozí, čímž navazuje na tvrzení Etzioniho. Určité kvalifikace, které si vojáci v průběhu své kariéry v armádě osvojí, zvyšují šance na úspěšné začlenění do civilního sektoru. Jsou to zejména znalost cizích jazyků, počítačové či administrativní dovednosti a manažerské schopnosti (Eberwein a kol., 2004). Přestože však vojáci obvykle znají datum zániku svého služebního poměru (Wolpert, 2000), dle dosavadních výzkumů se většina z nich na toto období nepřipravuje, případně se zaměřuje na nepřilíš přínosné vzdělávací aktivity.

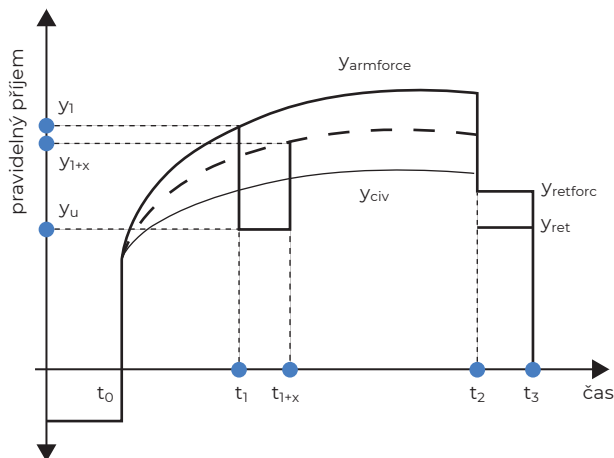
1.3 PODPORA PŘI ZAČLEŇOVÁNÍ VOJÁKŮ NA TRH PRÁCE - TEORETICKÝ POHLED A DOSAVADNÍ STUDIE

Zahájení přípravy na druhou kariéru již před zahájením procesu začleňování vojáka z povolání na trh práce je dle studie Vigoda-Gadoty a kol. (2010) klíčové.

Příprava na druhou kariéru umožní vojákům lépe pochopit realitu druhé kariéry, usměrnit jejich očekávání od civilních zaměstnavatelů a překonat obtíže při adaptaci na nových pracovních místech. Dle Spiegela a Schultze (2003) je efektivní plánování druhé kariéry klíčovým faktorem úspěšně zvládnutého uplatnění v novém zaměstnání a měla by mu být věnována zvláštní pozornost. Fuller a Redfering (1976) zmiňují, že plánování již v průběhu aktivní služby značně ovlivňuje proces přizpůsobování se požadavkům trhu práce. Ti, kteří se přizpůsobili dobře, byli ti, kteří si přechod dobře naplánovali. Dle McNeila (1983) je důležité zahájit plánování nejméně rok před ukončením služebního poměru. Studie prokazují, že plánování a důsledná příprava na období druhé kariéry je jediným faktorem, který prokazatelně usnadňuje období změny kariéry. Individuální odpovědnost a aktivita vojáků je zásadní, avšak pomoc státu a jednotlivých organizací je nezbytná a v dnešní době stále důležitější (Wolpert, 2000). Higate (2001), Ebberwein a kol. (2004) uvádí, že za účelem pomoci při začleňování vojáků z povolání na trh práce bývají v některých státech nastaveny nejrůznější systémy. Angažují se zpravidla vládní agentury spolupracující s ministerstvy obrany a další podpůrné organizace, poskytující poradenství a školení a zprostředkovávající spojení s aktéry civilního trhu práce.

Na obr. 1 je zachycena situace, kdy voják v bodě t_1 opouští armádu a svou příjmovou křivku y_{armforce} a stává se nezaměstnaným na dobu t_1 až t_{1+x} . Poté má možnost se vrátit buď ke své původní kvalifikaci, kterou získal v bodě t_0 s návratem na příjmovou křivku y_{civ} , na které by se nacházel, kdyby nevstoupil do ozbrojených sil, nebo se může dostat na příjmovou křivku ležící někde mezi křivkou y_{armforc} a y_{civ} . Důvodem, proč se ozbrojené síly musí snažit kompenzovat propad v příjmech bývalého vojáka, není jen snaha o dobrou image ozbrojených sil, tj. zajištění konkurenceschopnosti sil na trhu práce, ale je to také prevence před únikem bývalých vojáků, jejichž vojenská kvalifikace nemá civilní alternativu v podobě určité křivky y_{civ} nebo u nichž je návrat k jejich původnímu civilnímu povolání problematický, k nelegálním aktivitám. Prostředí organizovaného zločinu jim totiž dává skvělou příležitost uplatnit zvláštní dovednosti získané ve výkonu vojenské služby a tím se případně vrátit k průběhu svých příjmů daných křivkou y_{amforc} či spíše ještě výše.

Obr. 1: » Příjem vojáka v průběhu času



Zdroj: PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6.

Dle Pernici má stát tři možnosti, jak omezit důsledek ekonomického propadu bývalého vojáka. První z možností je kompenzace části rozdílu mezi bývalými příjmy $y_{armforce}$ a příjem v nezaměstnanosti, případně příjmem v civilním zaměstnání odpovídajícím původní kvalifikaci vojáka y_{civ} v podobě výsluhových dávek nebo jiných benefitů poskytovaných bývalým vojákům po skončení aktivního služebního poměru. Tato možnost, jak zabránit sociálnímu propadu vojáka, se označuje jako sociální zabezpečení vojáků.

Druhou možností, jak omezit příjmový propad bývalého vojáka, je umožnit mu získat během trvání služebního poměru kvalifikaci, se kterou bude schopen pokračovat bez větších problémů i v dalším ekonomickém životě. Další vzdělávání vojenského personálu je dokonce součástí personálního marketingu. Neexistuje totiž levnější reklama, než je dobré jméno na trhu práce. Doplnění kvalifikace, využitelné v civilním sektoru, může být realizováno jak v průběhu služebního poměru, tak na jeho konci v rámci tzv. rekvalifikace. Úspěšný start civilní kariéry však závisí hlavně na civilních zaměstnavatelích a samotném trhu práce, který obvykle vyžaduje pro určité civilní povolání praxi. Proto pro 40-ti letého absolventa vojenského rekvalifikačního kurzu, který většinu své vojenské kariéry

pracoval ve specifických vojenských odbornostech, není certifikát o absolvování takového kurzu příliš přínosný. Absence praxe bývalé vojáky oproti jiným zájemcům o takové zaměstnání naprosto diskvalifikuje.

Třetí možností, jak omezit příjmový dopad profesionálního vojáka po skončení jeho služebního poměru, je jeho ekonomická stimulace k dobrovolnému opuštění služebního poměru zastavením růstu vojákovra příjmu. Toto opatření je vhodné především pro nejméně kvalifikovaný vojenský personál. V interpretaci **obr. 2** jde o to, aby voják neměl zájem na prodloužení závazku v okamžiku, kdy by se rozdíl mezi křivkou $y_{armforce}$ a y_{civ} začal výrazněji zvětšovat. Nástrojem této politiky je platový řád provázaný s kariérovým řádem (Pernica, 2007).

1.4 PODPORA PŘI ZAČLEŇOVÁNÍ VOJÁKŮ NA TRH PRÁCE - PRAXE VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍ

Za účelem pomoci při začleňování vojáků z povolání na trh práce bývají v některých státech nastaveny nejrůznější systémy pro přechod vojáků na druhou kariéru. Angažují se zpravidla vládní agentury spolupracující s ministerstvy obrany a další podpůrné organizace poskytující poradenství a školení a zprostředkovávající spojení s aktéry civilního trhu práce (Eberwein a kol., 2004).

Na základě obsahové analýzy zahraničních resortních dokumentů a rozhovorů s pracovníky ministerstev obrany a vojáky z povolání jsou v následujícím textu shrnuty přístupy k přípravě vojáků z povolání na druhou kariéru v několika vybraných evropských zemích.

Pomyslný vzor lze spatřovat například ve Francii. Agentura obranné mobility, známá jako Défense Mobilité, je od roku 2009 součástí personální politiky Ministerstva obrany podporující externí mobilitu vojenského personálu a posilující atraktivitu vojáků z povolání na trhu práce, a to jak pro veřejné tak soukromé společnosti. Agentura se opírá o více než 700člennou síť lokálních vojenských i civilních odborníků na oblast rekvalifikací, svýbornou znalostí specifických potřeb kandidátů i zaměstnavatelů, a spolupracuje s více než 7 000 veřejnoprávních i soukromoprávních společností. Agentura vojáky z povolání monitoruje, poskytuje jim profesionální asistenci při rozvoji jejich osobních profesních projektů, při jejich odborné přípravě odpovídající jejich potřebám, doprovází je a spojuje se zaměstnavateli. Více než 16 000 kandidátů využije služeb agentury každý rok. Agentura má své ředitelství v Paříži, 6 regionálních center, 57 místních

kanceláří (52 ve Francii a 5 v zámoří), 1 rekvalifikační pracoviště pro důstojníky, 1 vojenské výcvikové středisko a 1 centrum pro podporu v nezaměstnanosti. Agentura poskytuje své služby na základě principu rovnosti, bez ohledu na hodnost či funkci v armádě (*Bilan reconversion, 2014*).

Obdobný přístup můžeme sledovat i ve Velké Británii. Zde je vytvořen projekt The Career Transition Partnership (CTP) ve spolupráci Ministerstva obrany Velké Británie a společnosti Right Management Ltd., který poskytuje odcházejícím vojákům dva roky před propuštěním a dva roky po propuštění komplexní servis, s cílem komplexní pomoci při uplatnění na trhu práce a přípravy pro další profesní růst. Za svého působení již pomohla více než 200 000 vojáků. Společnost disponuje jedním školicím střediskem devíti kontaktními centry, které spolupracují se zaměstnavateli, majícími zájem o zaměstnávání propuštěných vojáků. Pomoc je poskytována všem, a to bez ohledu na hodnost a délku služby, nicméně úroveň pomoci je rozdílná v závislosti na plnění sady předdefinovaných kritérií. Vojáci mohou v rámci projektu využít nabídky rekvalifikačních kurzů, kariérního poradenství či služeb speciálního pracovního portálu (CTP, 2018).

Jako další příklad dobré praxe může sloužit Německo. Příprava vojáků na druhou kariéru se zde řídí zákonem a vztahuje se na vojáky v činné službě i vojáky, kterým již zanikl služební poměr. Agentura, zodpovědná za přípravu vojáků na druhou kariéru, známá pod názvem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr zaměstnává přibližně tisíc civilních specialistů ve 46 pobočkách umístěných napříč všemi vojenskými okresy. Služby této instituce zajišťují plánovanou a systematickou přípravu na změnu pracovního prostředí, která začíná již od základního výcviku a trvá po celou dobu vojenské služby, i po jejím konci. Významnou roli v odborné přípravě vojáků z povolání pro potřeby trhu práce hraje také Bundeswehrfachschule, tedy vzdělávací instituce tzv. druhé šance, zřízena výhradně pro vojáky z povolání za účelem přechodu na druhou kariéru (*Jonsson, 2014*).

S jedním centrem a sedmi regionálními pobočkami systematicky připravuje vojáky z povolání na druhou kariéru též polský Ośrodek Aktywizacji Zawodowej, tedy Profesní aktivační centrum, poskytující vojákům informační a školicí služby, kariérové poradenství, pomoc při zprostředkování zaměstnání a při zahájení podnikání, nabídku stáží a rekvalifikací či organizaci veletrhů pracovních příležitostí (*Rekonwersja, 2017*).

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

2.1 VÝZKUMNÝ CÍL

Cílem výzkumu je na základě výsledků, získaných z realizace metod dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru a obsahové analýzy dokumentů, zodpovědět otázky výzkumného problému:

- Jaký je postoj příslušníků AČR k vlastní přípravě na druhou kariéru a jaké jsou jejich preference z hlediska uplatnění v civilním sektoru?
- Jaký je současný stav podpory vojáků z povolání při začlenění na trh práce v České republice?

2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Na základě definování výzkumného problému byly pro účely realizace výzkumu zpřesněny následující výzkumné otázky:

- Kde se studenti UO a vojáci v činné službě přejí uplatnit po zániku služebního poměru a jaké platové ohodnocení po ukončení vojenské kariéry očekávají?
- Jaký je názor studentů UO a vojáků v činné službě na časové hledisko, týkající se zahájení přípravy na druhou kariéru?
- Co lze z resortních dokumentů zjistit o současném stavu podpory vojáků z povolání při začlenění na trh práce v České republice a jaký mají na tuto problematiku názor resortní odborníci?

2.3 VÝZKUMNÉ METODY A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Pro sběr výzkumných dat za účelem získání odpovědi na první výzkumnou otázku byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven jako polostrukturovaný. Zahrnoval otázky uzavřené i otevřené a byl distribuován dvěma způsoby. V tištěné podobě a elektronicky s využitím aplikace Google formuláře. Po sběru dat byly odpovědi na otázky zaneseny do datové matice v programu Microsoft Excel. Pro ověření pravdivosti stanovených statistických hypotéz byl využit program IBM SPSS Statistics 25.

Pro sběr výzkumných dat za účelem získání odpovědi na druhou výzkumnou otázku byla zvolena metoda obsahové analýzy dokumentů resortu Ministerstva

obranu ČR a polostrukturovaných rozhovorů. Při realizaci rozhovorů byl využit záznamový arch a osnova rozhovoru. Na získaném textu byla provedena redukce prvního řádu a následně otevřené kódování.

2.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Výzkumný soubor, tedy soubor osob, který se zúčastnil dotazníkového šetření, sestává ze dvou výzkumných podsouborů - studentů vojenského studia Univerzity obrany (176 respondentů) - dále v textu studenti UO - a vojáků z povolání AČR v činné službě (284 respondentů).

Do výzkumu byli zahrnuti studenti 1.-5. ročníku Fakulty vojenského leadershipu oborů Řízení a použití ozbrojených sil, Ekonomika obrany státu a Vojenský management. 80 % souboru představovali muži, 20 % ženy. Výzkumu se zúčastnili vojáci v činné službě ze 43 vojenských útvarů. Třemi nejčetněji zastoupenými věkovými skupinami byly skupina 26-30 let, 36-40 let a 31-35 let, třemi nejčetněji zastoupenými hodnostmi byli hodnosti desátník, rotmistr a kapitán, 50 % respondentů mělo středoškolské vzdělání s maturitou, 37 % respondentů vzdělání vysokoškolské a 13 % středoškolské s výučním listem. 92 % souboru představovali muži, 8 % ženy.

Polostrukturovaných rozhovorů se zúčastnilo 10 odborníků, působících či spolupracujících s resortem Ministerstva obrany ČR. Jednalo se o pracovníky Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany ČR, pracovníky Agentury personalistiky AČR, předsedy veteránských spolků, sdružujících novodobé válečné veterány, a realizátory a dodavatele projektů na podporu začleňování vojáků z povolání na trh práce, financovaných Evropských sociálním fondem v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

3 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V kapitole výsledky výzkumu jsou v první části představeny výsledky šesti otázek dotazníkového šetření. V tabulkách je u každé z možností zobrazen počet odpovědí respondentů z řad studentů UO a vojáků v činné službě v absolutních i relativních četnostech. V druhé části kapitoly jsou představeny výsledky obsahové analýzy dokumentů resortu Ministerstva obrany ČR a výsledky polostruk-

turovaných rozhovorů s resortními odborníky.

3.1 PRACOVNÍ PREFERENCE VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ AČR

Otázka 1: Jaké jsou Vaše preference ohledně budoucího pracovního uplatnění na trhu práce po ukončení vojenské kariéry?

Tab. 1»Preference ohledně pracovního uplatnění na trhu práce

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
Přeji si uplatnit se ve veřejném sektoru	50	29	127	45
Přeji si uplatnit se v soukromém sektoru	34	19	69	24
Přeji si zahájit podnikání	41	23	33	12
Přeji si odejít do důchodu	15	9	9	3
Nepřeji si pracovat	6	3	4	1
Nevím	30	17	42	15
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce studentů UO a vojáků v činné službě si přeje uplatnit se ve veřejném sektoru. Na druhém místě v pořadí se preference cílových skupin liší. Zatímco studenti si přejí uplatnit se v podnikání, vojáci v činné službě v soukromém sektoru. Odpověď „nepřeji si pracovat“ či „přeji si odejít do důchodu“ se objevovala zřídka.

Otázka 2: Prál/a byste si po zániku služebního poměru zůstat zaměstnán/a v resortu Ministerstva obrany ČR na civilní pracovní pozici?

Tab. 2»Preference ohledně pracovního uplatnění v resortu Ministerstva obrany ČR

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
Ano	50	28	100	35
Nevím	82	47	83	29
Ne	44	25	101	36
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Preference vojáků z povolání v činné službě i studentů UO jsou přibližně rovnoměrně rozděleny mezi tři možné odpovědi, přičemž u studentů výrazněji převažuje odpověď „nevím“, a to téměř u 50 % z nich, u vojáků v činné službě je počet odpovědí „ano“ a „ne“ téměř vyrovnaný.

Otázka 3: Přál/a byste si být po zániku služebního poměru zaměstnán/a v bezpečnostních sborech? Pokud ano, uveďte, prosím, v jakých.

Tab. 3»Preference ohledně pracovního uplatnění v bezpečnostních sborech

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
Ano	102	58	123	43
Nevím	50	28	66	23
Ne	24	14	95	34
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů si přeje být po zániku služebního poměru zaměstnána v bezpečnostních sborech. Toto přání vyslovilo více studentů UO (58 %) než vojáků v činné službě (43 %).

Tab. 4»Preference ohledně pracovního uplatnění u jednotlivých bezpečnostních sborů

Odpověď	Studenti UO	Vojáci v činné službě
	%	%
Policie České republiky	32	26
Hasičský záchranný sbor	15	16
Celní správa České republiky	7	18
Vězeňská služba České republiky	12	12
Generální inspekce bezpečnostních sborů	7	8
Bezpečnostní informační služba	15	13
Úřad pro zahraniční styky a informace	12	7

Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou část otázky 3 odpovídali pouze respondenti, kteří v první části vyplnili možnost ano. Celkem tedy 102 studentů UO a 123 vojáků v činné službě. Respondentům zde bylo umožněno označit více možností. Nejpreferovanějším bezpečnostním sborem je pro vojáky v činné službě i pro studenty UO Policie České republiky. U vojáků v činné službě následován Celní správou České republiky a Hasičským záchranným sborem, u studentů vojenského studia Hasičským záchranným sborem a Bezpečnostní informační službou.

Otázka 4: Jaká je Vaše očekávaná výše platového ohodnocení v civilním zaměstnání?

Tab. 5»Očekávaná výše platového ohodnocení v civilním zaměstnání

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
Očekávám, že můj plat bude vyšší	30	17	30	11
Očekávám, že můj plat bude stejný	70	40	98	34
Očekávám, že můj plat bude nižší	76	43	156	55
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentů očekává, že jejich plat v civilním sektoru bude nižší. Tato možnost převážila u obou cílových skupin, u vojáků v činné službě však výrazněji než u studentů UO, kteří věří téměř ve stejném procentním zastoupení ve stejnou výši platového ohodnocení.

Otázka 5: Zahájil/a jste již přípravu na druhou kariéru? Pokud ano, jak?

Tab. 6»Zahájení přípravy na druhou kariéru

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
Ano	21	12	65	23
Ne	155	88	219	77
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 23 % vojáků z povolání v aktivní službě a 12 % studentů UO již zahájilo vlastní přípravu na druhou kariéru. Více však než čtyři pětiny z celkového počtu respondentů se na druhou kariéru nepřipravuje.

Z celkového počtu 86 respondentů, kteří již zahájili přípravu na druhou kariéru, 75 respondentů komentovalo její podobu, kterou lze shrnout do několika oblastí, řazených od nejčastěji po nejméně častě zastoupené:

- studium (SŠ - nástavba, doděláním maturity, VŠ - titul v oboru uplatitelném v civilním sektoru) (38 %),
- odborné kurzy - získávání certifikátů a osvědčení (např. trenérský kurz, pedagogické minimum apod.) (19 %),
- praxe v oboru, podnikání (16 %),
- aktivní průzkumu trhu práce (14 %),
- samostudium, zdokonalování sebe sama (8 %),
- volnočasová aktivita, koníček (5 %).

U otázky 5 bylo stanoveno 7 statistických hypotéz:

1. Počet záporných odpovědí na otázku, zda studenti UO a vojáci v činné

službě již zahájili přípravu na druhou kariéru, se statisticky významně neliší od počtu odpovědí kladných.

2. Mezi studenty UO a vojáky v činné službě neexistuje statisticky významný rozdíl v aktuálním stavu přípravy na druhou kariéru.
3. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a zařazením v hodnostním sboru.
4. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a dosaženým vzděláním.
5. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a věkem.
6. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a délkou služebního poměru.
7. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a zbývajícím délkou služebního poměru do uplynutí doby, na kterou byl sjednán.

Nulová statistická hypotéza 1 a 2 byly zamítnuty a byly přijaty alternativní hypotézy. K ověření nulové hypotézy 1 byl proveden Pearsonův chí-kvadrát test. P-hodnota činila 0,00001. Nulová hypotéza byla na hladině významnosti 0,05 zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza. Počet záporných odpovědí na otázku, zda studenti UO a vojáci v činné službě již zahájili přípravu na druhou kariéru, byl statisticky významně vyšší, než počet odpovědí kladných. K ověření nulové hypotézy 2 byl proveden Pearsonův chí-kvadrát test. P-hodnota činila 0,003. Nulová hypotéza byla na hladině významnosti 0,05 zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza. Mezi studenty UO a vojáky v činné službě existuje statisticky významný rozdíl v aktuálním stavu přípravy na druhou kariéru. Na druhou kariéru se připravuje vyšší procento vojáků v činné službě než studentů UO (rozdíl činí 11 %). Tato skutečnost byla očekávána, neboť primárním zájmem studentů je v průběhu působení na Univerzitě obrany příprava na kariéru vojenskou.

K ověření nulových hypotéz 3-7 byl proveden Pearsonův chí-kvadrát test

dvouvýběrový (nepárový) Studentův t-test. Nulové statistické hypotézy 3-7 nebyly zamítnuty. U vojáků v činné službě neexistuje statisticky významný vztah mezi aktuálním stavem přípravy na druhou kariéru a zařazením v hodnostním sboru, dosaženým vzděláním, věkem, délkou služebního poměru a zbývající délkou služebního poměru do uplynutí doby, na kterou byl sjednán.

Otázka 6: Jak dlouhou dobu před zánikem služebního poměru je dle Vašeho názoru potřeba zahájit přípravu na druhou kariéru?

Tab. 7» Časové hledisko potřeby zahájení přípravy na druhou kariéru

Odpověď	Studenti UO		Vojáci v činné službě	
	Počet	%	Počet	%
1 - 3 měsíce	26	15	9	3
4 - 6 měsíců	44	25	65	23
7 měsíců - rok	37	21	66	23
Rok - rok a půl	40	23	65	23
Rok a půl - 2 roky	1	0	27	9
Déle než 2 roky	2	1	13	5
Průběžně po celou dobu vojenské kariéry	26	15	39	14
Celkem	176	100	284	100

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř čtvrtina respondentů zastává názor, že přípravu na druhou kariéru je třeba zahájit 4 - 6 měsíců před zánikem služebního poměru. Tato odpověď převládala u studentů UO. 23 % respondentů uvádí rok až rok a půl před zánikem služebního poměru a 22 % 7 měsíců až jeden rok před zánikem služebního poměru. Tato odpověď převládala u vojáků v činné službě. 14 % respondentů uvádí nutnost přípravy průběžně po celou dobu vojenské kariéry, ostatní odpovědi měly nízké procentní zastoupení.

3.2 PODPORA PŘI ZAČLEŇOVÁNÍ VOJÁKŮ NA TRH PRÁCE - PRAXE ČESKÉ REPUBLIKY

Tato podkapitola prezentuje výsledky, získané z obsahové analýzy resortních dokumentů a rozhovorů s resortními odborníky.

Hlavní zjištění, vyplývající z analýzy resortních dokumentů:

- Zkoumaná problematika není v České republice zanedbatelná. Svědčí o tom skutečnost, že úbytek, tj. zánik služebního poměru z důvodů stanovených zákonem, se ročně týká přibližně tisíce vojáků z povolání ve věku pohybujícím se okolo 35-40 let (Statistické ročenky Agentury personalistiky AČR 2008-2019).
- Stát poskytuje v závislosti na době trvání služebního poměru a důvodech jeho zániku, výsluhové náležitosti, kterými jsou výsluhový příspěvek, odbytné, odchodné a úmrtné. Na výsluhový příspěvek má však voják nárok pouze tehdy, jestliže jeho služební poměr trval alespoň po dobu 15 let (Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání).
- Ministerstvo obrany poskytuje vojákům, jejichž služební poměr trval nejméně 5 let, rekvalifikační kurzy, které mají za cíl připravit vojáka na civilní prostředí a umožnit mu získání takových znalostí a dovedností, které jsou uplatnitelné na trhu práce (Rozkaz ministra obrany č. 9/2008).

Odborníkům resortu byla v rámci rozhovorů položena otázka: Jaký je Váš názor na současnou podobu přípravy vojáků z povolání na druhou kariéru v České republice? Hlavní zjištění, vyplývající z rozhovorů s odborníky:

- Maximální přípustná doba absolvování rekvalifikačních kurzů, která činí 3 měsíce, není pro rekvalifikaci v novém oboru zpravidla dostatečně dlouhá.
- Nabízené kurzy trvají v průměru 3-4 týdny, přičemž cíleně profesně směřovaného odborníka lze jen obtížně během tak krátké doby zcela přeškolit.
- Většina rekvalifikačních kurzů se zaměřuje pouze na základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu profesí, v nichž se vojáci rekvalifikují,

což se neslučuje s požadavky trhu práce. Jak navíc vyplývá z dat ročenek Personální agentury AČR a sociologického výzkumu, konaného mezi 313 bývalými vojáky z povolání (Binková, 2018), téměř tři čtvrtiny odcházejících vojáků z povolání rekvalifikaci před zánikem služebního poměru neabsolvuje. Jedním z nejčastějších důvodů je nepodání žádosti o rekvalifikaci v důsledku mínění o nízké kvalitě kurzů a časové tísně, způsobené administrativními úkony, doprovázejícími ukončení služebního poměru.

- Některé resortní podniky, jakými jsou například Vojenský opravárenský podnik, LOM Praha, Vojenské lesy a statky ČR a Volareza nabízí vojákům, kteří ukončili služební poměr, možnost pracovního uplatnění. Nejčastěji jde o technické pracovní pozice, letecké mechaniky či kuchaře. Jedná se však o benefit, určený primárně pro novodobé válečné veterány.
- V rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který umožnil čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v oblasti lidských zdrojů v programovém období 2007 - 2013, bylo realizováno sedm projektů zaměřených na pracovní uplatnění válečných veteránů. Jejich úskalím však bylo jejich krátkodobé fungování a striktní zaměření na válečné veterány. Vojáci bez účasti v misi se tedy aktivit, projekty nabízených, neměli možnost účastnit.

4 DISKUZE

Sociologický výzkum, provedený mezi 176 studenty vojenského studia Univerzity obrany a 284 vojáky v činné službě ukázal, že obě cílové skupiny se shodují ve svých preferencích ohledně pracovního uplatnění na trhu práce po ukončení vojenské kariéry. Většina respondentů z obou cílových skupin si přeje uplatnit se ve veřejném sektoru, více však vojáci v činné službě. U studentů UO je druhou preferencí v pořadí zahájení podnikání, zatímco u vojáků v činné službě zaměstnání v soukromém sektoru. Na civilní pracovní pozici v rámci resortu MO ČR si přeje být zaměstnáno pouze 28 % studentů a 35 % vojáků v činné službě. 58 % studentů a 43 % vojáků v činné službě si přeje být zaměstnáno v bezpeč-

nostních sborech. Pro obě cílové skupiny je nejpreferovanějším bezpečnostním sborem Policie České republiky, následovaný Hasičským záchranným sborem spolu s Bezpečnostní informační službou u studentů UO a Celní správou České republiky u vojáků v činné službě. Polovina respondentů z cílové skupiny studentů UO a vojáků v činné službě předpokládá, že jejich výše platového ohodnocení v civilním zaměstnání bude nižší než vojenský plat.

Přípravu na druhou kariéru doposud nezahájily celkem více než čtyři pětiny respondentů z cílové skupiny studentů UO a vojáků v činné službě. Vojáci v činné službě se na druhou kariéru připravují téměř ve čtvrtině případů, studenti UO méně, pouze ve 12 % případů. Nejčastěji tak činí prostřednictvím studia na SŠ a VŠ, navštěvováním odborných kurzů, praxe v oboru či aktivním průzkumem trhu práce. Současný přístup k přípravě na druhou kariéru u vojáků v činné službě nezávisí na zařazení v hodnostním sboru, dosaženém vzdělání, věku, délce služebního poměru ani zbývající délce služebního poměru do uplynutí doby, na kterou byl sjednán.

Téměř čtvrtina respondentů zastává názor, že přípravu na druhou kariéru je třeba zahájit 4 - 6 měsíců před zánikem služebního poměru. Téměř stejně vysokým procentem byla zastoupena odpověď rok až rok a půl před zánikem služebního poměru a 7 měsíců až jeden rok před zánikem služebního poměru. Možnost 1 až 3 měsíce, která se slučuje se současnou podmínkou absolvování rekvalifikačních kurzů v maximální délce 3 měsíců, uvedlo pouze 8 % respondentů.

Obsahová analýza resortních dokumentů a sociologický výzkum, provedený mezi resortními odborníky ukázal, že v současné době mohou vojáci využívat nabídky rekvalifikačních kurzů, jejichž čerpání je však spojeno s řadou úskalí a proto jsou příslušníky před zánikem služebního poměru využívány spíše v menší míře. Nabídku resortních pracovních míst a realizaci projektů Evropského sociálního fondu lze vnímat spíše jako dílčí aktivity, zaměřené na příslušníky se statutem válečného veterána. Důsledný systémový přístup k přípravě vojáků na druhou kariéru, jako je tomu například ve výše zmíněných evropských zemích, v současné době neexistuje.

ZÁVĚR

Článek vysvětlil problematiku začleňování vojáků z povolání na trh práce po

zániku jejich služebního poměru a nastínil obtíže, které se při tomto kariérním přechodu u vojáků zpravidla vyskytují. Předložil jak teoretické přístupy k podpoře při začleňování vojáků na trh práce, tak přístupy, uplatňované ve vybraných evropských zemích. Potvrdil tak tvrzení autorů, uvádějících ve svých studiích, že v některých zemích jsou nastaveny systémy podpory přípravy vojáků na druhou kariéru, ve kterých se angažují zpravidla vládní agentury spolupracující s ministerstvy obrany a další podpůrné organizace, poskytující poradenství a školení a zprostředkovávající spojení s aktéry civilního trhu práce. Instituce zmíněných evropských zemí tak mohou sloužit jako příklad dobré praxe, neboť za svoji existenci pomohly stanicím vojáků v úspěšném zahájení druhé kariéry.

Z výsledků výzkumu konaného mezi 176 studenty vojenského studia Univerzity obrany a 284 vojáky v činné službě byly zjištěny pracovní preference příslušníků Armády České republiky z hlediska návazného kariérního uplatnění a jejich přístup k vlastní přípravě na druhou kariéru. Potvrzena tak byla jak tvrzení Bidermana, Littla, Janovitzky či Vardiho, týkající se zájmu vojáků z povolání o návazné kariérní uplatnění ve veřejných organizacích či u bezpečnostních sborů, tak tvrzení Wolperta, týkající se skutečnosti, že většina vojáků se na období po zániku služebního poměru nepřipravuje.

Výsledky obsahové analýzy resortních dokumentů a výzkumu konaného mezi resortními odborníky přiblížil současný stav podpory vojáků při začlenění na trh práce v České republice. Přestože lze z výsledků výzkumu usuzovat, že vojáci mají o dlouhodobější přípravu na druhou kariéru zájem, Ministerstvo obrany poskytuje pouze krátkodobé rekvalifikační kurzy, jejichž realizace naráží na řadu úskalí. Další aktivity mají spíše dílčí charakter. Systémový přístup k této problematice tudíž v České republice v současné době není uplatňován.

Odpovědi na obě části stanoveného výzkumného problému lze shrnout následovně:

- Jaký je postoj příslušníků AČR k vlastní přípravě na druhou kariéru a jaké jsou jejich preference z hlediska uplatnění v civilním sektoru?

Přípravu na druhou kariéru doposud nezačaly více než čtvrtiny respondentů. Ve většině případů však zastávají názor, že je tuto přípravu potřeba zahájit

4 měsíce až rok a půl před zánikem služebního poměru. Pro své návazné uplatnění na trhu práce preferují veřejný sektor a bezpečnostní sbory. Nejčastěji přitom Policii České republiky.

- Jaký je současný stav podpory vojáků z povolání při začlenění na trh práce v České republice?

Vojákům je v souvislosti s přípravou na druhou kariéru v současné době poskytována nabídka rekvalifikačních kurzů a volných pracovních míst u resortních podniků. Finanční pomoc je realizována formou výsluhových náležitostí. Všechny formy podpory však naráží na svá úskalí a limity. Systémový přístup k podpoře vojáků z povolání na trh práce v České republice neexistuje.

V příkladech dobré praxe zahraničních institucí, zaměřujících se na přípravu vojáků na druhou kariéru lze hledat v mnoha ohledech inspiraci. K realizaci podpory vojáků při začlenění na trh práce má resort Ministerstva obrany ČR již nyní dostatečné prostředky i kapacity. Prvním krokem by bylo přehodnocení stávajících kritérií pro čerpání rekvalifikací. Samotnou nabídku rekvalifikačních kurzů lze poté rozšířit a zkvalitnit ve spolupráci s Univerzitou obrany. S poskytováním vzdělávacích kurzů pracovníkům resortu má univerzita bohaté zkušenosti. Akademičtí pracovníci jejích součástí by tak svoji vzdělávací činnost mohli nasměřovat též ve prospěch realizace vysoce kvalitních rekvalifikačních kurzů. Roli Univerzity obrany však nelze spatřovat pouze v činnosti výukové, ale též poradenské. Transfer znalostí a dovedností odborníků, specializujících se na oblast finanční gramotnosti, personalistiky, pracovního práva, andragogiky či psychologie by odcházejícím vojákům zcela jistě umožnil připravit se na změny, spojené s přechodem do zcela odlišného a dynamického civilního prostředí a usnadnit tak jejich proces adaptace.

Při vyškolení stávajícího personálu či navýšení personálních kapacit by bylo umožněno odborné poradenství poskytovat též prostřednictvím funkční infrastruktury rekrutačních středisek a pracovišť Odboru doplňování personálu Agentury personalistiky AČR. K inzerování pracovních nabídek zaměstnavatelů civilního trhu práce, majících zájem o pracovní sílu z řad bývalých vojáků z povolání lze využít existující portály, provozované resortem, například portál www.army.cz či jeho součást, www.kariera.army.cz. Přínosnou se jeví též užší meziresortní spolupráce s Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem vnitra.

Uvedením zmíněných návrhů do praxe by se podpora při začleňování vojáků na trh práce mohla přiblížit zahraniční úrovni.

Resort by se měl problematikou zabývat a pracovat tak na atraktivitě své zaměstnavatelské značky. Ozbrojené síly jsou součástí trhu práce, a proto musí bojovat o zájem potenciálních zaměstnanců, aby si z těchto zájemců o výkon vojenského povolání mohly vybrat ty nejlepší. Jsou specifickým zaměstnavatelem, který v civilním hospodářství nemá svůj ekvivalent, a proto by měl projevit zájem na tom, aby jeho bývalí zaměstnanci byli úspěšní také v civilním ekonomickém životě, a aby je služba pro stát ekonomicky nepoškozovala.

Výzkumným problémem je vhodné zabývat se i nadále, a to na větším výzkumném souboru. Provedený výzkum byl zaměřen pouze na aktivní vojáky z povolání. Jako žádoucí se pro budoucí výzkumy proto jeví zahrnutí též respondentů z řad bývalých vojáků, kteří přechod do civilního sektoru již absolvovali. Stejně tak by bylo vhodné směřovat výzkumné otázky na oblast preferencí ohledně konkrétních podob podpory při začlenění vojáků z povolání na trh práce.

ZDROJE

ADOLFSSON, P., A. DIEDRICH, F. LAVEN a L. WALTER (2012). *I förändringens tid - vardagsberättelser från försvarsmakten* (GRI-raport 2012:7). Gothenburg: Gothenburg Research Institute.

AINSPAN, N. D. (2011). From deployment to employment. *U.S. Naval Institute Proceedings* 137, 44-49.

ANDERSON, M. L. a J. GOODMAN (2014). From Military to Civilian Life: Applications of Schlossberg's Model for Veterans in Transition. *Career Planning and Adult Development Journal*. Fall (3), 40-51.

BARUCH, Y., & QUICK, J. C. (2007). Understanding second career: Lessons from study of U.S navy admirals. *Human Resource Management*, 46, 471-491.

BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

BIDERMAN, A. (1969). Relationships between active duty and post retirement careers. In N. A. B. Wilson (Ed.), *Manpower research* (pp. 426-441). New York: American Elsevier Publishing Company.

Bilan reconversion 2014. (2015). Paris: Défense Mobilité.

- BINKOVÁ K. Rekvalifikace vojáků z povolání. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (4), 105-119. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.
- BLACK, T. G., WESTWOOD, M. J., & SORSDAHL, M. N. (2007). From the front line to the front of the class: Counseling students who are military veterans. In J. Lippincott & R. B. Lippincott (Eds.), *Special populations in college student counseling*. pp. 3-20. Alexandria, VA: American Counseling Association
- BRUNGER, H., SERRATO, J., & OGDEN, J. (2013). "No man's land": the transition to civilian life. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 5(2), 86-100.
- BURNETT-ZEIGLER, I., VALENSTEIN, M., ILGEN, M., BLOW, A. J., GORMAN, L.A. & ZIVIN, K. (2011). Civilian employment among recently returning Afghanistan and Iraq national guard veterans. *Military Medicine* 176, 639-646.
- Career Transition Partnership*. (2015). GOV.UK United Kingdom: Ministry of Defence. Dostupné z: <https://www.gov.uk/guidance/career-transition-partnership>
- CLEMENS, E. V. & MILSOM, A. S. (2008). Enlisted service members' transition into the civilian world of work: A cognitive information processing approach. *The Career Development Quarterly* 56, 246-256.
- DZIAKOVÁ, O. (2009). *Vojenská psychologie*. Praha: Triton, Psyché (Triton).
- EBBERWEIN, C., A. KRIESHOK, S. THOMAS, J. ULVEN, C. PROSSER a C. ELLIE. Voices in Transition: Lessons on Career Adaptability. *The Career Development Quarterly*; Jun 2004; 52, 4; ProQuest Central pg. 292
- ETZIONI, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- FELDER, D. (2008). Addressing new veterans' employment needs with e-Tools. *Career Convergence: Web Magazine*. www.ncda.org
- FULLER, R. L., a D. L. REDFERING (1976). Effects of preretirement planning on the retirement adjustment of military personnel. *Work and Occupations*, 3(4), 479-487.
- GAITHER, D. (2014). Military Transition Management. *Career Planning and Adult evelopment Journal*.
- HALL, L. K. (2008). *Counseling military families: What mental health professionals need to know*. Taylor & Francis, New York.
- HARTLEY, K. a T. SANDLER. *The economics of defence*. Volume II. Northampton,

- MA: E. Elgar Pub., 2001. ISBN 185278945x. s. 138–148.
- HIGATE, P. R. (2001). Theorizing Continuity: From Military to Civilian Life. *Armed Forces & Society*, (Spring)
- HORVÁTHOVÁ, P. (2011). *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer.
- HYŠKA, K. (1991). *Pracovní uplatnění vojáků z povolání po odchodu z armády*. Praha: Vojenský ústav sociálních výzkumů, oddělení výzkumů vojenského profesionála, 50 s.
- CHERRINGTON, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. 2nd ed. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon
- JANOVITZ, M. (1971). *The professional soldier*. New York: Free Press.
- JONSSON, M. (2014). *What do you know? Easing Soldiers' transition to the civilian labour market by making knowledge understandable*. Sweden, University of Gothenburg.
- KAPUR, N., WHILE, D., BLATCHLEY, N., BRAY, I., & HARRISON, K. (2009). Suicide after leaving the UK Armed Forces - A cohort study. *PLoS Medicine*, 6(3), e1000026.
- KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.
- LEVINSON, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A. Knopf.
- LITTLE, R. (1971). *Handbook of military institutions*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- MAHARAJAN, K. & SUBRAMANI, (2014) A critical study on the resettlement problems of air force ex-servicemen in India: Evolving management strategies. *Armed Forces & Society*, 13(3), 425-441.
- MCCARTHY, P. R. (1992). The military transitioner in the job search. *Armed Forces Comptroller* 37(2), 22-24.
- MCNEIL, J. S., P. J. LECCA a R. WRIGHT. (1983). *Military retirement: Social, economic, and mental health dilemmas*. Totowa. New Jersey: Rowman &Allanheld.
- MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 936 stran.
- MORIN, R. (2011). *The difficult transition from military to civilian life*. Social & Demographic Trends, Pew Research Center.

- PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6.
- Rekonwersja kadry i byłych żołnierzy*. (2017). Wojskowa Komenda Uzupełnień w Radomiu. Dostupné z: <http://radom.wku.wp.mil.pl/pl/6786.html>
- ROBERTSON, H. C. (2013). Income and support during transition from a military to civilian career. *Journal of Employment Counseling*, 50, 26-33.
- RŮŽIČKA, Jiří a kol. (1993). *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 132 stran.
- SIMPSON, A., & ARMSTRONG, S. (2010). From the military to the civilian work force: Addressing veteran career development concerns. *Career Planning & Adult Development Journal* 25, 177-187.
- SPIEGEL, P. E. a K. S. Shultz (2003). The influence of preretirement planning and transferability of skills on naval officers' retirement satisfaction and adjustment. *Military psychology*, 15(4), 285-307.
- STEIN-MCCORMICK, C., D. S. OSBORN, S .C. W. HAYDEN A D. HOOSE (2013). Career development for transitioning veterans. *Broken Arrow*, OK: National Career Development Association.
- STEVENS, P. (2001). *Portfolio careerism: Are you ready?* (Report No. Unknown). Sydney, Australia: Centre for Worklife Counseling. (ERIC Document Reproductive Service No. 461043).
- STORCH, J. E. (1997). Retiring from police service: Educational needs and second career planning. *Justice Professional*, 10(1), 75-92.
- VARDI, Y. (1991). Military and field experience as enhancers of managerial promotions in a governmental agency, implications for second careers. *Academy of Management Proceedings*, 62-66.
- VIGODA-GADOT, E., Y. BARUCH, Y a S. GRIMLAND (2010). Career transitions: An empirical examination of second career of military retirees. *Public Personnel Management*, 39(4), 379-404.
- WERTSCH, M.E. (1991). *Military brats: Legacies of childhood inside the fortress*. St. Louis, MO: Bightwell.
- WING, C., D.A. WOLF, A.S. LONDON A J.M. WILMOTH (2009). *Military service and later labor force outcomes: a life course approach*. Paper presented at the 2009 Annual Meeting of the Population Association of America.

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

ZARECKY, A. (2014). How strengths-focussed coaching can help military personnel in their transition to 'civvy street': *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. Jun2014 Special Issue 8, p54-66. 13p.

ZIVIN, K., CAMPBELL, D. G., LANTO, A. B., CHANEY, E. F., BOLKAN, C., BONNER, L. M., MILLER, E.M., VALENSTEIN, M., WALTZ, T.J., & RUBENSTEIN, L. V. (2012). Relationships between mood and employment over time among depressed VA primary care patients. *General Hospital Psychiatry* 34, 468-477. doi: 10.1016/j.genhosppsych.2012.05.008

Ing. Kristýna Binková, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra řízení zdrojů
kristyna.binkova@unob.cz

Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D.

Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Katedra řízení zdrojů
miroslav.maslej@unob.cz