

PROČ ODCHÁZEJÍ MLADÍ VOJÁCI Z POVOLÁNÍ?

Odchod značné části mladých, ve velké většině také schopných důstojníků a praporčků z vojenské služby je závažným problémem, který je z hlediska současných, ale zvláště budoucích potřeb armády krajně nežádoucí. Ohrožuje nejen její profesionalizaci, ale i celkový průběh transformačních změn.

S cílem přispět k objasnění hlavních důvodů současného odchodu mladých vojáků z povolání z armády uskutečnil Vojenský ústav sociálních výzkumů průzkum, s jehož výsledky chci seznámit veřejnost.

Průzkumu se zúčastnili 52 odcházejících vojáci z povolání, z nichž 75 % odcházelo ze stupně čety, rota a prapor. Vzhledem k nízkému počtu respondentů jsme k rozšíření a objektivizaci

získaných poznatků funkčně využili výsledků dalších výzkumů z posledních dvou let, které se uvedenou problematikou rovněž zabývaly. Ukázalo se přitom, že se získané výsledky v podstatných stránkách shodují s předcházejícími, ale lze je proto považovat za hodnověrné. Blíže viz Důvody odchodu mladých vojáků z povolání z armády. Praha, VÚVS 1992; Pracovní motivace vojáků z povolání. Praha VÚSV 1991; Pracovní uplatnění vojáků z povolání po odchodu z armády. Praha, VÚSV 1991; Informace z mezinárodního výzkumu ERGOMAS. Praha, VÚSV 1992.

Hlavní výsledky průzkumu

Rozhodnutí opustit činnou službu a zahájit novou kariéru, často zcela odlišnou od předchozí, je vážným zásahem do života každého člověka. Předchozí výzkumy potvrzují, že téměř ve všech případech je toto rozhodnutí výsledkem různých, často dlouhodobě působících vlivů sociálního prostředí, způsobujících nespokojenost vojáků z povolání s prací a životem v armádě.

Ve snaze podrobněji prozkoumat tyto vlivy působící uvnitř armády, ale i mimo ni, jsme respondentům položili otázku, co podle jejich názoru nejvíce ovlivňuje rozhodnutí mladých vojáků z povolání odejít z armády.

Z odpovědí vyplynulo následující pořadí faktorů, jež jsme dále rozdělili do 3 skupin - viz obr. 1.

Respondenti měli v této otázce možnost doplnit uvedené faktory o další. Učinilo tak 31 % vojáků z povolání, přičemž zde a také v rozhovorech zazněly nejčastěji výhrady k personální práci, zejména k dosazování neschopných a nemorálních lidí do funkcí, k ponechání "starých struktur" ve velitelském sboru, zvláště na vyšších stupních velení, k zařazování reaktivovaných důstojníků bez příslušných schopností na vysoké funkce, k malé informovanosti o volných funkcích při reorganizaci a redislokaci armády, k neprůhlednosti vojenských kariér a zneužívání známostí k osobnímu prospěchu. V pořádku zřejmě není ani řešení žádostí o propuštění. V rozhovorech vojáci z povolání uvedli, že jednání nadřízených po podání žádosti a způsob jejího řešení jenom utvrdila jejich rozhodnutí z armády odejít.

Druhým nejčastěji uváděným okruhem problémů jsou špatné vztahy s nadřízenými. Kromě arogantního a nadřazeného chování respondenti poukázali na nekritičnost, lstivost a mstivost části nadřízených, na jejich nezáměr o problémy podřízených a faktickou možnost prosadit se vůči nim, i když má podřízený pravdu a je v právu.

Třetím nejčastěji uváděnou skutečností jsou nedostatky v legislativě, např. zastaralé základní řády, normy upravující průběh služby a další.

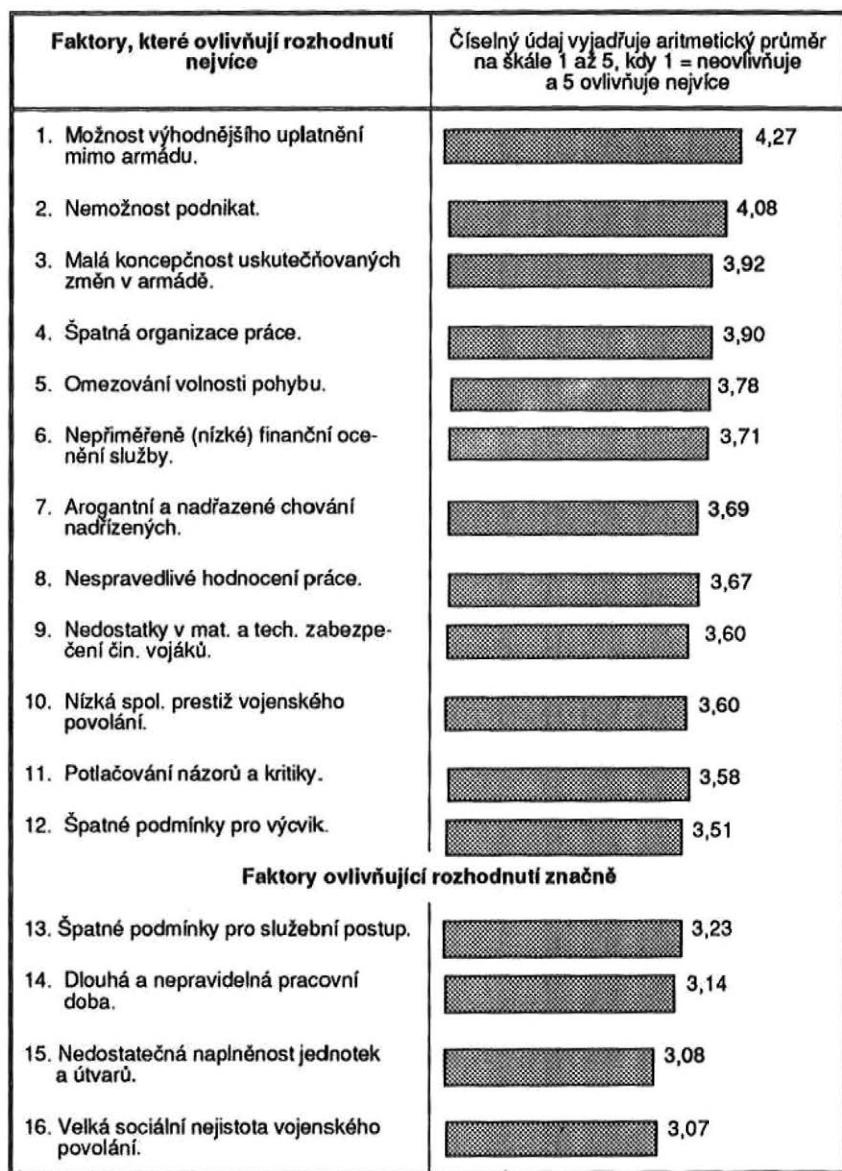
Přestože jsou uvedené poznatky svým charakterem obecnější, může se ve specifických případech pořadí jednotlivých faktorů ovlivňujících rozhodnutí odejít z armády změnit. Svědčí o tom nejen analýza osobních důvodů odchodu, ale také některé významné rozdíly v odpovědích vojáků z povolání rozdělených podle stupně zařazení.

Důstojníci a praporčíci z jednotek (čet, rot a praporů) na rozdíl od zařazených do vyšších funkcí významně častěji přisoudili větší vliv:

- délce a nepravidelnosti pracovní doby,
- arogantnímu a nadřazenému chování nadřízených,
- dlouhodobému odloučení od rodiny,
- nebezpečí právního postihu za porušování norem, pro jejichž plnění nejsou vytvořeny nezbytné podmínky.

Výše zařazení vojáci (převážně na velitelských útvarech) naopak přisuzují větší vliv zejména:

- malé koncepčnosti uskutečňovaných vnitroarmádních změn,
- nízké společenské prestiži vojenského povolání,
- nemožnosti podnikat (pro vojáky z povolání tato skutečnost znamená, že si nemohou zvýšit životní úroveň rodiny, a tak vyrovnat nepříznivé sociální dopady ekonomické reformy),
- nepřiměřenému (nízkému) finančnímu ocenění výkonu vojenského povolání.



Obr.1

Faktory, které ovlivňují rozhodnutí nejvíce	Číselný údaj vyjadřuje aritmetický průměr na škále 1 až 5, kdy 1 = neovlivňuje a 5 ovlivňuje nejvíce
17. Nevyhovující služební zařazení funkce.	 3,06
18. Nebezpečí právního postihu za porušování norem, pro jejichž plnění ale nejsou vytvořeny nezbytné podmínky.	 3,01
19. Dlouhodobé odloučení od rodiny.	 2,94
Faktory, které ovlivňují rozhodnutí méně	
20. Administrativní náročnost výkonu funkce.	 2,83
21. Nadměrný počet kontrol.	 2,59
22. Nadměrné množství služeb, služebních cest a odvelení.	 2,52
23. Nadměrné množství operativních úkolů.	 2,42
24. Nemožnost vykonávat službu ve vlastním národnostním prostředí.	 1,71

Obr. 1

Respondenti také odpovídali na otázku: Jaké jsou vaše hlavní důvody odchodu z armády? Jejich důvody se od obecněji uváděných liší velmi málo - viz obr. 2.

Přestože rozhodnutí o odchodu z armády je dlouhodobější záležitostí, jež má svůj základ v nespokojenosti s výkonem povolání vojáků z povolání, vyvolává je často určitý bezprostřední podnět. Zajímavé jsou proto zdroje rozhodujících podnětů k odchodu mladých důstojníků a praporčíků z armády.

Ukázalo se, že u více než třetiny vojáků z povolání přišel rozhodující podnět k odchodu z prostředí mimo armádu. Nejčastěji to byla nabídka výhodného zaměstnání a možnost soukromě podnikat. (Fakt nabídky zaměstnání mimo armádu znamená především to, že konkurenční prostředí vznikajícího trhu pracovních sil začíná fungovat v neprospěch společensky neatraktivního a nedostatečně finančně zhodnocovaného vojenského povolání. Předchozí výsledky výzkumů včas signalizovaly, že k této situaci může dojít. Např. při zkoumání pracovní motivace na jaře 1991 bylo zjištěno, že oproti roku 1988 sice na jedné straně vzrostl počet vojáků z povolání, kteří chtějí v armádě setrvat, ale na druhé straně

Důvod	Uvedlo respondentů
1. Možnost výhodnějšího uplatnění mimo armádu.	37 %
2. Špatná organizace práce.	30 %
3. Nepřiměřené finanční ocenění služby.	23 %
4. Arogantní a nadřazené chování nadřízených.	23 %
5. Nemožnost podnikat.	21 %
6. Dlouhodobé odloučení od rodiny.	21 %
7. Velká sociální nejistota vojenského povolání.	19 %
8. Potlačování názorů a kritiky.	17 %
9. Nevyhovující služební zařazení.	17 %
10. Malá koncentrovanost usku- tečnovaných vnitroarmádních změn.	17 %

Obr. 2

trojnásobně vzrostl počet těch, kteří chtějí odejít, jakmile se jim naskytne vhodná příležitost v civilu. Takto se vyjádřilo 14 % respondentů úrovně rota a 18 % četa).

Závažné a současné důrazně varující je zjištění, že 23 % respondentů je rozhodnuto odejít, ačkoli dosud nenašli nové zaměstnání. V rozhovorech vyjadřovali názor, že "hůře než na vojně se mít nemohou".

Z důstojníků a praporčků, kteří si již našli nové zaměstnání, spoléhá největší část (42 %) na své vědomosti a schopnosti. Chtějí buďto samostatně anebo s partnery soukromě podnikat.

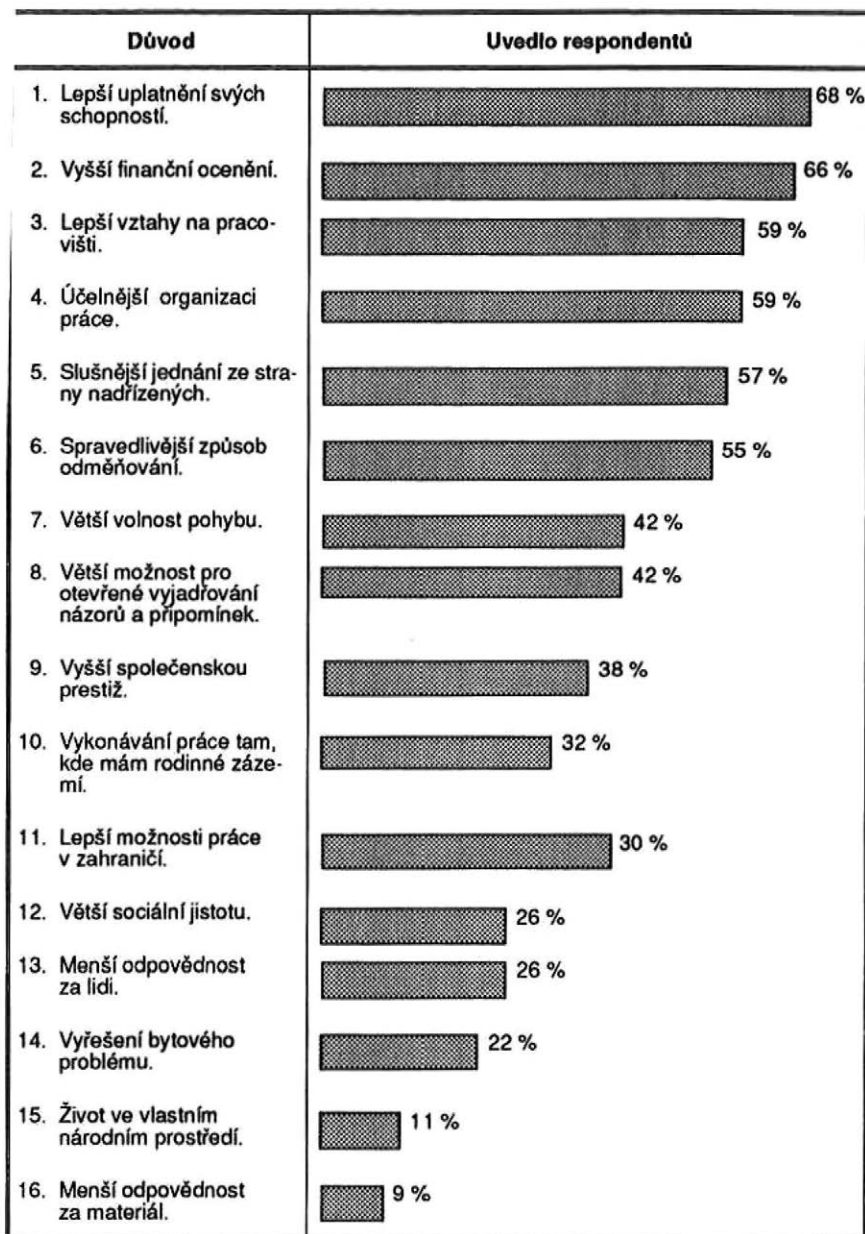
Další velkou skupinu (20 %) tvoří vojáci z povolání, kterým výhodnější podmínky nabízí policie, a tak přechází do této státní služby.

Část důstojníků a praporčků (8 %) odchází za prací do zahraničí. Ostatní si našli zaměstnání v místě nebo blízko bydliště v profesích od jeřábíka po programátora.

Odházejících jsme se rovněž zeptali na otázku: Co především očekáváte, že vám poskytnou nové zaměstnání? (Neboť tyto údaje nepřímo vypovídají o tom, čeho se vojákům z povolání nedostává. Tím zpřesňují a rozšiřují dosud uvedené poznatky. Nejčastější očekávání - viz obr.3.

Ve volné části otázky respondenti nejčastěji uváděli také lepší možnosti postupu (kariéry).

Důstojníci a praporčíci odcházející z jednotek častěji než vojáci z vyšších stupňů očekávají menší odpovědnost za lidi a materiál, vyřešení bytového problému a lepší vztahy na pracovišti, zvláště pak slušnější jednání ze strany nadřízených. Naopak vojáci z povolání z vyšších



Obr. 3

stupňů častěji očekávají vyšší společenskou prestiž, lepší možnosti práce v zahraničí a lepší uplatnění svých schopností.

Co lze z výsledků vyvodit?

Z uskutečněního průzkumu, ale i předcházejících výzkumů vyplývá, že **armáda přestává být pro stále větší počet mladých vojáků z povolání přitažlivou organizací, a proto z ní odcházejí.** K důvodům, které v současné době rozhodujícím způsobem determinují odchod mladých vojáků z povolání z činné služby, patří:

1. Představy o možnosti výhodnějšího a lepšího uplatnění mimo armádu.

V pozadí tohoto důvodu, který mezi ostatními jednoznačně dominuje a který vystupuje jakoby nově, stojí zvláště **nespokojenost se současnými možnostmi seberealizace v armádě, nemožnost podnikat.** Často také **nespokojenost se služebním zařazením** (vykonávanou funkcí).

2. Nízké finanční ocenění vojenské služby velmi často spojené s pocitem nespravedlnosti hodnocení a odměňování.

3. Špatná organizace práce, v níž se především promítá (ale nejen v ní) malá koncepčnost uskutečňovaných vnitroarmádních změn.

4. Špatné a dále se zhoršující mezilidské vztahy, zvláště vztahy mezi nadřízenými a podřízenými vojáky z povolání.

Vyhodnocení volné otázky: "Co vám v současné době při výkonu vojenské služby nejvíce vadí", která byla položena při reprezentativním výzkumu pracovní motivace vojáků z povolání v březnu 1990, uvádí **tabulka** (údaje jsou uvedeny v %). (Viz Pracovní motivace vojáků z povolání. Praha, VÚSV 1991.)

Příčiny odchodu vojáků z povolání z armády v letech 1980 až 1990 uvádí **obr. 4.** (Viz Pracovní uplatnění vojáků z povolání po odchodu z armády. Praha, VÚSV 1991.)

Poradí faktorů nepříznivě ovlivňujících uspokojení z práce vojáků z povolání do 30 let uvádí **obr. 5.** Poradí je sestaveno podle napětí mezi mírou důležitosti, kterou responcenti přisoudili na pětistupňové škále danému faktoru, a stupněm uspokojení. Vyjadřuje tedy, kterým faktorem je nutné věnovat prvořadou pozornost. (Zpracováno podle údajů z mezinárodního výzkumu ERGOMAS. Praha, VÚSV 1991.)

5. Dlouhodobé odloučení od rodiny, a to nejen od manželky a dětí, ale neméně významně také od rodiny v širším smyslu. (Výzkumy dlouhodobě potvrzují, že možnost mladých vojáků z povolání sloužit v místě anebo v blízkosti rodinného zázemí je zvláště v posledních letech faktorem, který zcela zásadním způsobem determinuje jejich spokojenost a vztah k vojenské službě. Opomíjení této skutečnosti je velkým dluhem předchozí, ale i současné personální práce u všech stupňů velení Čs. armády, zvláště však na FMO.)

6. Nemožnost otevřeně vyslovovat své názory a kritiku.

7. Malá sociální jistota, způsobená u mladých vojáků z povolání především připraveností a způsobem uskutečňování reorganizace a redислоkace naší armády a s ní spojenou personální prací.

8. Nedostatky v materiálním a technickém zabezpečení života i činnosti jednotek a útvarů.

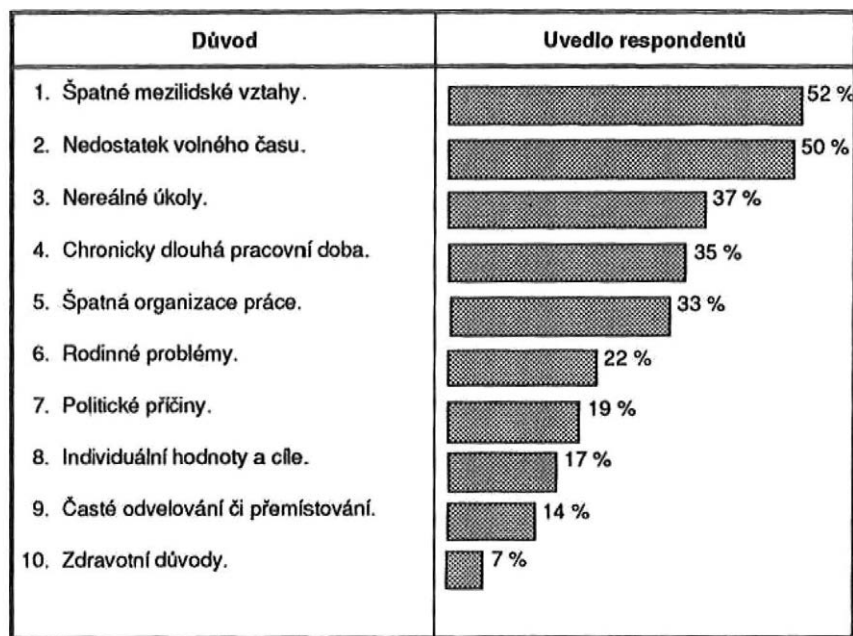
9. Omezování volnosti pohybu v důsledku zajišťování bojové připravenosti, které za mírového stavu ne vždy důstojníci a praporčíci označují za nezbytné a funkční. (Řečeno slovy jednoho z nich: "V normální armádě není přece možné, abych se až v pátek odpoledne dozvěděl, jestli můžu opustit posádku a jet 300 km za rodinou.")

10. Nízká společenská prestiž armády a vojenského povolání.

Uvedené důvody se v podstatných stránkách shodují s obdobnými údaji z předchozích výzkumů (viz obr. 4 a 5). Lze je proto považovat za objektivizované. Současně je ze shody zřejmé, že jde o problémy dlouhodobě neřešené, nebo řešené neúčinnými opatřeními.

Faktor	Celék	1.armáda	4.armáda	LaPVOS
1. Sociální nejistota.	43	45	48	38
2. Špatná řídicí práce (především přetěžování úkoly, nadměrné kontroly, nesprávné hodnocení).	19	20	22	15
3. Arogantní a nadřazené chování nadřízených.	17	20	25	10
4. Nízká prestiž armády ve společnosti.	16	15	15	19
5. Výhrady proti "starým strukturám" ve velitelském sboru na vyšších stupních velení.	15	11	13	19
6. Nízké finanční ocenění vojenského povolání.	13	12	20	8
7. Malá informovanost o reorganizaci, redistribuci a jiných změnách.	13	21	12	8
8. Špatné materiální technické zabezpečení a zastaralá technika.	9	8	10	8
9. Nadměrná administrativa a byrokracie.	6	5	8	6
10. Malá personální naplněnost především u jednotek a útvarů.	6	8	7	3

S přípustnou mírou zjednodušení lze problém odchodu mladých vojáků z povolání z armády přirovnat k vahám, jejichž jednu miskou tvoří reálné podmínky vojenské služby a druhou podmínky pro uplatnění se mimo armádu. V současné době nelze předpokládat, že vzniklou nerovnováhu dokáže většina zatím sloužících mladých důstojníků a praporčíků překonat ve jménu vyšších mravních hodnot, za pomoci - v mnoha případech ještě nedostatečně utvořené - profesionální hrdosti.



Obr. 4

Další růst odchodových tendencí této kategorie vojáků z povolání, který je velmi pravděpodobný, lze, podle mého názoru, z části a krátkodobě omezit:

■ **citlivějším řešením personálních problémů**, zejména přemístěním, změnou funkce apod.,

■ **zvýšením finančního ocenění výkonu povolání vojáků z povolání**,

■ **dosažením alespoň částečného zlepšení řídicí práce u nižších stupňů**, jež je v současných podmínkách reálné (promyšlenější úkolování, častější a spravedlivější hodnocení a odměňování atd.),

■ **slušnějším jednáním nadřízených.**

Přitom je možné podotknout, že kromě finančního ocenění je realizace uvedených opatření v pravomoci velitelů (včetně velitelů jednotek a útvarů), **nevýžaduje žádné další investice.**

Účinné a dlouhodobé řešení však předpokládá zásadní systémové změny, jejichž provedení se jeví jako krajně obtížné. (Nejde přitom pouze o obsah změn, ale také o jejich prioritu. Jeden z respondentů na otázku: "Kdybyste měl pravomoc ministra obrany ČSFR, jaká opatření byste ke snížení odchodovosti mladých a schopných vojáků z povolání přijal?" odpověděl: "Nejdříve bych v armádě řešil problémy vojáků z povolání, před řešením problémů vojáků základní služby, i když si to společnost žádá. Je potřeba vyřešit finanční stránku - ne odměňování, ale finance pro zabezpečení důstojného pracoviště, techniky, výcvikové základny. Stanovit přesné podmínky pro výkon služby vojáků z povolání. Nabídnout

Faktor	Velikost napětí
1. Zájem velení armády na ekonomickém zázemí vojáků z povolání.	2,37 %
2. Způsob, jakým jsou řešeny personální otázky.	2,23 %
3. Pracovní podmínky a mezilidské vztahy.	2,08 %
4. Vztahy mezi vojenským posláním a prostředky, které má k dispozici.	2,06 %
5. Pozornost, kterou věnují politici vojenskému povolání.	1,89 %
6. Příkladnost v chování nadřízených.	1,79 %
7. Názor veřejnosti na profesi vojáka z povolání.	1,71 %
8. Dlouhodobá odloučenost od rodiny.	1,67 %
9. Možnost uplatnit získanou odbornost.	1,56 %
10. Finanční příjem.	1,49 %
11. Pracovní zatížení a pracovní doba.	1,44 %
12. Příležitost k rozvoji a využití iniciativy.	1,33 %

Obr. 5

perspektivy vzdělání. Nejhorší je nejistota, ne že člověk přijde o práci, ale že neví, jak to bude druhý den v práci vypadat.)

Dlouhodobě účinných výsledků v snižování odchodu mladých důstojníků a praporčíků bude s velkou pravděpodobností dosaženo, budou-li v rámci transformačních změn naší armády **splněny** především následující **předpoklady**:

- Dojde-li v návaznosti na vojenskou doktrínu a cíle z ní vyplývající k prosazení takové organizační struktury naší armády, která vytvoří nezbytné předpoklady pro její efektivní fungování a nejen pouze tabulková místa pro současné vojáky z povolání.

- Podaří-li se na všech úrovních reálně prosadit přechod k řízení prostřednictvím cílů a vědecky zdůvodněných kritérií pro posuzování jejich plnění.

- Podaří-li se na základě analýzy efektivnosti hospodaření s existujícími materiálními a finančními prostředky přijmout opatření k jejich úspoře a přerozdělení s cílem zlepšovat materiální podmínky života i práce vojáků z povolání, zejména v útvech a jednotkách. U těchto základních stupňů zlepšit materiálně technické zabezpečení pro údržbu a ošetřování techniky a zbraní, prostředky pro výcvik, zdokonalování výcvikových a ubytovacích

prostorů, finanční, výstrojní a zdravotnické zabezpečení důstojníků a praporčíků i podmínky pro jejich sportovní, kulturní a společenské využití.

● Dojde-li k zásadní změně personální práce, a to:

- vypracováním modelů profesionálních drah (služebních kariér) pro rozhodující profesi a na nich bezprostředně závislého postupu ve vojenských hodnostech,
- jednoznačným stanovením kritických bodů kariér a podmínek pro jejich překonání, jež budou odvozeny z výkonnosti (s přihlédnutím k metodám práce), kvalifikace a dělby služby
- umožněním každému vojákovi z povolání sledovat, kontrolovat, tedy i aktivně ovlivňovat svůj postup ve služební kariéře,
- změnou systému náboru a výběru uchazečů a profesionální výkon vojenské služby,
- urychlenou úpravou a garancí výstupních podmínek, jež by kompenzovaly psychickou a fyzickou náročnost služby (výsluhový důchod), zajišťovaly přípravu k zahájení jiné kariéry (rekvalifikaci).

● Bude-li bez dalších odkladů uskutečněna reforma vojenského školství tak, aby zajišťovala přípravu vojenských profesionálů v souladu s objektivními požadavky naší armády.

● Podaří-li se urychlit všechny legislativní změny, včetně přijetí zákona o Čs. armádě vydání nových základních řádů a nové úpravy podmínek služby vojáků z povolání.

Přitom je velmi důležité dosáhnout takové hloubky uvedených, ale i dalších změn, aby důstojníci a praporčíci v jednotkách a útvech mimo jakoukoli pochybnost pocítili, že se současná neuspokojivá situace v naší armádě mění a zlepšuje.

