

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Hodnocení personální činnosti ve vybrané firmě

Bakalářská práce

Autor: Nikola Portyšová
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.
Odborný konzultant: nrap. Miroslav Karban
Rekrutační pracoviště AČR Liberec

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2021

Nikola Portyšová

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí práce paní prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení, cenné rady a ochotu při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu nrap. Miroslavu Karbanovi za poskytnutí odborných informací potřebných ke zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na personální činnost Armády České republiky, konkrétně na průběh náboru, získávání, výběru a přijímání uchazečů a jejich následná adaptace do vojenských řad. Teoretická část práce vychází z odborné literatury a představuje ucelený pohled na problematiku personalistiky a její jednotlivé personální činnosti. Aplikační část nejprve představuje Armádu České republiky a její funkci a také Agenturu personalistiky, která plní personální cíle Armády České republiky. Dále se v aplikační části nachází podrobný popis průběhu náboru, získávání, výběru a přijímání potenciálních uchazečů a jejich následná adaptace do armády. Součástí bakalářské práce je také dotazníkové šetření, ze kterého jsou získány odpovědi na výzkumné otázky. V závěru práce je shrnutí, které přináší zhodnocení personálních činností, tak také shrnutí navržených inovací.

Annotation

Title: Evaluation of personnel activity in a selected company

The bachelor's thesis is focused on the personnel activities of the Army of the Czech Republic, specifically on the course of recruitment, acquisition, selection and recruitment of candidates and their subsequent adaptation to the military. The theoretical part of the work is based on professional literature and presents a comprehensive view of the issue of human resources management and its individual personnel activities. The practical part first introduces the Army of the Czech Republic and its function, as well as the Human Resources Agency, which fulfills the personnel objectives of the Army of the Czech Republic. Furthermore, in the application part there is a detailed description of the course of recruitment, acquisition, selection and recruitment of potential candidates and their subsequent adaptation to the army. Part of the bachelor's thesis is also a questionnaire survey, from which answers to research questions are obtained. At the end of the work is a summary, which brings an evaluation of personnel activities, as well as a summary of the proposed innovations.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	2
4	Teoretická část	4
4.1	Personální práce a řízení lidských zdrojů.....	4
4.1.1	Personální práce–význam a vývoj.....	4
4.1.2	Řízení lidských zdrojů.....	7
4.1.3	Personální strategie.....	8
4.1.4	Personální plánování.....	9
4.1.5	Personální management a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě ..	11
4.2	Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
4.2.1	Vytváření pracovního místa	12
4.2.2	Analýza pracovního místa	12
4.3	Získávání a výběr pracovníků.....	13
4.3.1	Získávání pracovníků	13
4.3.2	Výběr pracovníků	18
4.3.3	Přijímání a adaptace pracovníků.....	19
4.4	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	20
4.4.1	Řízení pracovního výkonu.....	20
4.4.2	Hodnocení pracovníků	21
4.5	Odměňování a vzdělávání pracovníků.....	21
4.5.1	Odměňování pracovníků.....	21
4.5.2	Vzdělávání pracovníků	22
4.6	Personální informační systém.....	23
4.7	Pracovněprávní vztahy	23

5	Aplikační část.....	26
5.1	Armáda České republiky	26
5.2	Rekrutační pracoviště Liberec	27
5.2.1	Získávání uchazečů	29
5.2.2	Výběr uchazečů	34
5.2.3	Přijímání a adaptace uchazeče	37
5.2.4	Odměňování příslušníků AČR.....	41
5.2.5	Vznik a ukončení služebního poměru.....	45
5.3	Návrhy na zlepšení v oblasti náboru	46
5.3.1	Krátká videa.....	46
5.3.2	Propojení Úřadu práce s náborovými stránkami kariera.army.cz	49
6	Dotazníkové šetření	50
6.1.1	Společná sekce–demografické indikátory.....	51
6.1.2	Sekce Jsem voják z povolání	53
6.1.3	Sekce Nejsem vojákem z povolání	56
6.1.4	Shrnutí výsledků	58
7	Závěry a doporučení	61
8	Bibliografie.....	64
9	Internetové zdroje	66
10	Přílohy.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem	17
Obrázek 2 – Znak Armády České republiky.....	26
Obrázek 3 – Rekrutační pracoviště ČR.....	28
Obrázek 4 – Webová stránka kariera.army.cz.....	31
Obrázek 5 – Volná pracovní místa.....	32
Obrázek 6 – Vzhled postupných kroků na náborových stránkách	33
Obrázek 7 – Normy testu fyzické zdatnosti.....	37
Obrázek 8 – Schéma dotazníkových sekcí.....	51
Obrázek 9 – Ukázka odpovědí od vojáků z povolání ohledně průběhu na rekrutačním pracovišti	54
Obrázek 10 – Ukázka odpovědí: Čím se naplnilo očekávání vojáků ohledně povolání	55

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Koncepce a vývojové etapy personalistiky	7
Tabulka 2 – Normy a hodnocení pro přezkoušení fyzické zdatnosti.....	39
Tabulka 3 – Počty zaměstnanců Ministerstva obrany.....	42
Tabulka 4 – Platové tarify k 1.1. 2021	43
Tabulka 5 – Ceník prvního videa	47
Tabulka 6 – Ceník druhého videa	47
Tabulka 7 – Ceník třetího videa.....	48
Tabulka 8 – Ceník čtvrtého videa	48
Tabulka 9 – Pohlaví respondentů.....	51
Tabulka 10 – Věk respondentů.....	52
Tabulka 11 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	52
Tabulka 12 – Služební poměr.....	52
Tabulka 13 – Proč jste se stal/a vojákem z povolání?	53
Tabulka 14 – Naplnění očekávání ohledně povolání	54
Tabulka 15 – Hledání informací ohledně povolání vojáka	55

Tabulka 16 – Chtěl/a jste se někdy stát vojákem z povolání.....	56
Tabulka 17 – Proč jste se chtěl/a stát vojákem z povolání.....	56
Tabulka 18 – Z jakého důvodu jste se pro povolání vojáka nerozhodl/a	57
Tabulka 19 – Kde jste hledal/a informace o tom, jak se stát vojákem z povolání....	57
Tabulka 20 – Z jakého důvodu jste se nechtěl/a stát vojákem z povolání	58

Seznam grafů

Graf 1 – Výše výdajů ze státního rozpočtu na platy zaměstnanců bezpečnostních sborů a ozbrojených sil ve služebním poměru.....	42
Graf 2 – Počty zaměstnanců Ministerstva obrany.....	43

1 Úvod

Personální činnost je nezbytnou součástí všech podniků a organizací. Je důležité, aby podnik kladl na personální činnost velký důraz, neboť kvalitní pracovníci jsou základem úspěchu každé firmy či organizace. Personální činnost však není pouze o výběru a přijímání zaměstnanců, nýbrž i o jejich následné adaptaci a vzdělávání.

V současném roce 2021 je míra nezaměstnanosti okolo 3 %, což je o procento více než v minulém roce 2020. Rostoucí míra nezaměstnanosti je ovlivněna celosvětovou pandemií Covid-19 a s ní i spojená vládní opatření omezující činnost podniků. Tato rostoucí tendence nezaměstnanosti by mohla způsobit větší zájem o práci ve státní sféře, tedy i u Armády České republiky. Je nezbytné, aby náboru nových vojáků byla věnovaná zvýšená pozornost.

Tato práce je zaměřena na nábor nových vojáků do armády, průběh přijímání a na jejich následnou adaptaci. Autorka přibližuje postup přijímání a výběru nových vojáků do Armády České republiky a zároveň navrhuje možné inovace na zefektivnění náboru a hodnocení této činnosti. Cílem činnosti Armády České republiky není pouze obrana republiky před vnějším nebezpečím, ale také pomoc při mimořádných situacích, které se momentálně v České republice odehrávají v souvislosti s celosvětovou pandemií Covid-19. O to více je potřeba, aby armáda měla dostatečný počet zaměstnanců a mohla pomáhat v krizových situacích nejen v nemocnicích a sociálních zařízeních, ale i tam, kde nastala situace, při které je potřeba zapojit Armádu ČR.

2 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnotit personální činnost, převážně nábor, získávání, výběr a adaptaci nových uchazečů do Armády České republiky a navrhnout možné inovace. Byly stanoveny také tři výzkumné otázky:

V1: Proč se potenciální uchazeči chtějí stát vojákem z povolání, ale z jakého důvodu se pro povolání nakonec nerozhodnou? A proč se naopak stát vojákem z povolání nechtějí?

V2: Jaká je nejefektivnější forma získávání informací, kterou respondenti využili, při hledání informací o náboru?

V3: Byla naplněna očekávání respondentů, kteří jsou vojáky z povolání, ohledně povolání?

3 Metodika zpracování

Teoretická část představuje ucelený pohled na personální činnost. V této části vychází autorka z odborné literatury a vymezuje základní pojmy od obecného pojednání personální činnosti, analýzy pracovních míst, získávání a výběr uchazečů a jejich přijímání a další kroky personalistiky.

Data pro aplikační část vychází z řízeného rozhovoru se zaměstnancem Armády České republiky, z veřejně dostupných zdrojů a také z vlastního dotazníkového šetření. Metodika zpracování dat získaných z řízeného rozhovoru, veřejně dostupných zdrojů a dotazníkového šetření byla formou analýzy a syntézy.

Poskytovatelem rozhovoru byl nrap. Miroslav Karban, který poskytl expertní informace ohledně rekručního pracoviště v Liberci a napomohl autorce k ucelenému pohledu na nábor, výběr a přijímání uchazečů, na jejich adaptaci a celkové pochopení souvislostí personálních činností v Armádě České republiky. Dále díky tomuto řízenému polostrukturovanému rozhovoru se autorka dostala k informacím, které pomohly s analýzou hodnocení personální činnosti.

Nedílnou součástí zdrojů pro čerpání informací byly webové stránky a sociální síť Armády České republiky. Autorka využila převážně webové stránky kariera.army.cz pro aplikační část, neboť jsou zde uvedeny informace pro uchazeče, tudíž bylo nezbytné jejich zakomponování do aplikační části. V závěru práce byla zhodnocena dostupnost informací na webových stránkách a jejich přehlednost.

Součástí práce je také vlastní dotazníkové šetření, které poskytne autorce zpětnou vazbu ohledně získaných dat z analýzy polostrukturovaného rozhovoru a webových stránek. Vlastní dotazníkové šetření bylo cíleno jak na vojáky z povolání, tak také na civilní obyvatelstvo České republiky. Díky dotazníkovému šetření bude možné získat odpovědi na tři stanovené výzkumné otázky.

4 Teoretická část

4.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů

4.1.1 Personální práce–význam a vývoj

Nejprve je důležité vymezit si pojem organizace. Tento pojem definoval M. Šikýř následovně: *„Organizace zajišťuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy“* (Šikýř, 2012, str. 17).

Definice personální práce je obsáhlá a tvoří ji vše, co se týká lidských zdrojů a jejich další řízení.

Podle J. Koubka (2003) by se definice personální práce (personalistiky) dala formulovat takto: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahů k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Oproti tomu, podle Z. Dvořákové (2007), je personální práce těžce uchopitelná: *„Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí.“*

Tuto stručnou definici uvádí M. Šikýř (2012): *„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“*

Jelikož jsou lidé základním hnacím pohonem pro ostatní zdroje jako jsou materiální, finanční a informační zdroje a zapřičiňují jejich využití, jsou lidské zdroje pro organizaci to nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj, který odráží prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Personální práce odpovídá koncepci řízení

lidských zdrojů a je tudíž i jádrem a nejdůležitější oblastí organizace (Koubek, 2003, str. 14).

Pojem personální práce či personalistika je označení, které charakterizuje nejobecnější význam pro oblast řízení organizace. Tyto pojmy jsou obecné, protože řízení organizace probíhá i bez ohledu o jakou koncepci, systém nebo vývojovou fázi řízení organizace se jedná. Vývojové pojmy jako je personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak mají konkrétní význam a to ten, že označují koncepci personální práce a postavení v hierarchii organizace a vývojovou fázi.

„Mezi hlavní činitele těchto změn, které ovlivňují vývoj personalistiky, patří zostrující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňování bariér volného obchodu“ (Šikýř, 2012, str. 29).

Během 20. let dle Dvořákové (2007) prošla personální práce několika stádii vývoje:

1. *„Personální administrativa.*
2. *Personální řízení.*
3. *Řízení lidských zdrojů.*
4. *Řízení intelektuálního kapitálu.“*

Personální administrativa

Personální administrativa byla prvotním pojetím personální práce, která se v 10. – 20. letech 20. století začala prosazovat v řízení organizace. Lidé byli bráni pouze jako pracovní síla a jejich pracovní úkon byl stejný jako strojů. *„Smyslem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější.“* Úkolová mzda byla vázána na normy, jaké měli lidé se stroji stíhat. Personalisté byli prostředníky služby pro řízení organizace. Jejich prací byly administrativní úkony jako zaměstnávání, zaučení, hodnocení a odměňování lidí a správa personální evidence. Personalisté byli pouze pasivními účastníky řízení organizace (Šikýř, 2012, str. 29).

„Rozdělení rolí mezi manažery a personalisty lze popsat slovy: „My-manažeri rozhodneme, koho přijmeme: my rozhodneme koho propustíme, a Vy-personalisté pouze zabezpečíte nezbytnou agendu a administrativu“ (Dvořáková, 2007, str. 5).

Personální řízení

Druhým vývojovým stádiem je personální řízení, které se zavádělo v podnicích s pokrokovým vedením, jež se snažilo o dynamický vstup na trh s omezením konkurence. Zde se jako nejefektivnější způsob ukázalo zkoumání konkurence a následné hledání výhod nad ní. Největší výhodou nad konkurencí bylo mít správně zvolený a zorganizovaný tým lidí, který byl i správně motivován k práci. Personalistika se zde mění z pasivního řízení organizace na aktivní a dostává se jí velké volnosti v rozhodování. Navzdory pokroku však personalistika zůstala pouze na úrovni operativního řízení, neboť se zaměřovala pouze na dění vně podniku jako na zaměstnávání a na hospodaření s pracovní silou (Mohelská, Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 9).

Personální řízení ministerstva obrany ČR

„Personální řízení se soustředí na získávání vojenského a civilního personálu, jeho udržení ve služebním a zaměstnaneckém poměru, na soustavném vytváření podmínek pro jeho osobní i profesní rozvoj a pro jeho činnost. Služba v ozbrojených silách přináší všem příslušníkům přidanou hodnotu – nové schopnosti uplatitelné na trhu práce.“ Napomáhá vzniku optimálních společenských předpokladů pro vojáky a občanské pracovníky během služebního i pracovního poměru, tak i po jeho ukončení (Ministersvo obrany, 2011, str. 79).

Řízení lidských zdrojů

Jedná se o poslední vývojové stadium personální práce, kde se řízení lidských zdrojů stává základem řízení celé organizace. *„Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“* Personalistika nyní zakončuje svůj vývoj a to tak, že se od administrativní funkce v organizaci posouvá k činnosti koncepční. Stává se tedy doopravdy součástí řízení (Koubek, 2003, str. 16).

Řízení intelektuálního kapitálu

„V konkurenčním boji o trhy a zákazníky dne nevíteží podniky s největší finanční silou, ale podniky s nejlepšími pracovníky“ (Mohelská, Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 11).

Podniky se snaží investovat do svých zaměstnanců s potenciálem budoucích výhod. Každý zaměstnanec je unikátní, tudíž dokáže vymýšlet inovace, díky kterým je možné produkt odlišit od konkurence. Velké firmy se snaží najít cestu, jak tento intelektuální kapitál vést. Kvůli nelehké uchopitelnosti intelektuálního kapitálu existují dva problémy. Prvním problémem je, aby intelektuální kapitál (intelekt a potenciál), kterým člověk disponuje, byl ochotný investovat do organizace. Zde nastává obtížná situace, protože zaměstnavatel sice může pomocí patentového práva ošetřit svou investici do zaměstnance, ale nikdy nemůže ovlivnit to, že zaměstnanec může odejít z podniku, a tím přinést své zkušenosti a dovednosti do jiné firmy. Druhým problémem je, že neexistují žádné předpisy, podle kterých by se dal intelektuální kapitál hodnotit (Dvořáková, 2007, str. 9).

Tabulka 1 – Koncepce a vývojové etapy personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	10.-20. léta 20. století	40.-50. léta 20. století	80.-90. léta 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Otázky personalistiky	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 29, vlastní zpracování

4.1.2 Řízení lidských zdrojů

„V managementu lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a osvědčila se jim“ (Dvořáková, 2007, str. 4).

Odborná literatura uvádí různé odlišnosti pojetí řízení lidských zdrojů od pojetí personální práce. Pro účely této bakalářské práce byly vybrány odlišnosti dle Koubka (2003), který hlavně první tři body shledává jako nejpodstatnějšími odlišnostmi. Jsou to tyto následující:

- Strategický postoj k personální práci a k veškerým personálním funkcím.
- Orientace na zevní vlivy formování a fungování pracovní síly podniku.
- Personální práce začíná být součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- A další.

„Všem modelům řízení lidských zdrojů je společné, že zdůrazňují vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, jednosměrný soulad směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu manažerů na strategické volby“ (Mohelská, Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 12).

Podstatnou funkci řízení lidských zdrojů, kterou přebírají z personální činnosti a jsou nedílnou součástí personální práce jsou dle Mohelské (2009):

- *„Vytváření a analýza pracovních míst.*
- *Personální plánování.*
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků.*
- *Hodnocení pracovníků.*
- *Rozmístřování pracovníků a ukončení pracovního poměru.*
- *Odměňování.*
- *Vzdělávání pracovníků.*
- *Pracovní vztahy.*
- *Péče o pracovníky.*
- *Personální informační systém.“*

4.1.3 Personální strategie

Personální strategie podniku platí pro dlouhotrvající, běžné a celkové cíle, pro které je potřebné, aby byly pokryty pracovní silou a zdroji. Je důležité pracovní sílu i správně využít a dobře s ní hospodařit. Prvkem personální strategie je zároveň

najít představu, cestu a metodu, jak dané cíle získat. Strategii uplatňuje organizace formou klíčových vymezených postupů, jenž pomáhají dosažení poslání a vize organizace.

Vize

Vize je představa, jakou chce organizace naplnit či čím chce být. Je důležité, aby vize dokázala vyjádřit image, schopnosti a směr, jakým se chce organizace ubírat (Dvořáková, 2007, str. 114).

Poslání

Cílem poslání je vyjádřit, co organizace dělá a proč existuje. Dále i pak přesný popis toho, co obor organizace obnáší (Dvořáková, 2007, str. 114).

Hodnoty

V hodnotách jsou obsáhlé veškeré vnitřní hodnoty jedinců, jak se chovají na pracovním stanovišti, či k sobě navzájem. Hodnoty jsou osobnost, spolupráce, flexibilita atd. Tyto hodnoty, které se spojí se zkušenostmi a osobnostmi ostatních spolupracovníků se nazývají organizační kultura (Dvořáková, 2007, str. 115).

Alvaro Lopez-Cabrales a Ramon Valle-Cabrer ve svém článku o udržitelných strategiích řízení lidských zdrojů uvádí, že v současné situaci je na udržitelnost a společenskou odpovědnost firem kladen velký důraz. Článek pojednává o tom, jak udržitelnost zařadit i do lidských zdrojů. Je nezbytné, aby se firma snažila zachovat tzv. Triple Bottom Line, což představuje enviromentální integritu, sociální spravedlnost a ekonomickou prosperitu. Udržitelnost lidských zdrojů je tedy podle autorů definována jako dosáhnutí finančních, sociálních, a ekologických cílů a zároveň dlouhodobě udržet rostoucí tendenci v oblasti lidských zdrojů (Alvaro & Ramon, 2020).

4.1.4 Personální plánování

Podle Z. Dvořákové (2007) personální plánování obnáší naplánování, kolik zaměstnanců je potřeba a k jakému datu. V plánování je důležité zohlednit, kolik pracovníků bude potřeba obsadit, aby byla výroba či služba organizace zvládnuta.

Definice podle J. Koubka je následující: „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“ Plánování pracovníků se snaží o to, aby pracovní síla byla jak v současnosti, tak aby byl dostatek pracovníků hlavně i v budoucnosti (Koubek, 2003, str. 87)

Z. Dvořáková (2007) tvrdí, že personální plánování vychází z prognóz podniku, které zjišťují, jaké nároky jsou lidé schopni uskutečnit. U plánování je důležité myslet do budoucnosti a hledat rozdíly mezi tím co je a co by mělo být. Toto plánování obsahuje:

- *„Rozbor prostředí.*
- *Předpověď poptávky po práci.*
- *Předpověď nabídky lidských zdrojů.*
- *Předvídání poptávky po práci a nabídkou pracovní síly.*
- *Předpokládání nedostatku a nadbytku pracovníků.“*

Okruhy personálního plánování jsou plánování potřeb zaměstnanců, plánování obsáhnutí potřeb těchto zaměstnanců a plánování personální kariéry a růstu zaměstnanců (Koubek, 2003, str. 89).

Plánování potřeb pracovníků

Jedná se o plánování pracovních míst. Zohledňuje se poptávka po pracovních silách. Důležitým prvkem je i to, že se musí brát v úvahu celostátní, popřípadě i celosvětová ekonomika a pomocí prognóz určit předpokládaný počet pracovníků, kteří dokážou obsáhnout práci (Koubek, 2003, str. 90).

Plánování pokrytí potřeb pracovníků

V pokrytí potřeb zohledňujeme prognózu nabídky pracovních sil v podniku i mimo něj. Je důležité brát v úvahu množství důvěryhodných, podrobných a aktuálních informací a dění na trhu práce a následně pak vyhodnocovat situaci (Koubek, 2003, str. 90).

Plánování personálního rozvoje

Personální rozvoj se týká především nitra organizace. Nedílnou součástí tohoto plánování je perfektní znalost trhu práce a správné a podložené prognózování o dalším vývoji trhu. Musí se zohlednit i trh práce vně organizace. Prognózy se odvíjí také od populačního předpokladu a zde se musí brát v úvahu i populační reprodukce těchto pracovních zdrojů. Zřídka kdy se stane, že organizace je schopna přijmout zaměstnance, který už má požadované schopnosti, a tudíž je důležité mít také plán na zabezpečení vzdělávacího programu pracovníků a počítat s tímto plánem (Koubek, 2003, str. 91).

„Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů“ (Koubek, 2003, str. 93).

4.1.5 Personální management a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

„Organizace státní služby a personální management v jednotlivých organizacích jsou klíčové z hlediska dalšího rozvoje veřejné správy“ (Wright & Nemeč, 2003, str. 155).

Personální management veřejné správy se velmi přibližuje personálnímu managementu v soukromém sektoru. Důvodem je fakt, že je snaha omezit rozdíl mezi uzavřenou soustavou státní služby a pružným zaměstnáním v soukromém odvětví. V 90. letech 20. století se proto zavedl specifický status a tím je státní zaměstnanec. Personální management není schopen plnit své funkce jako samostatná jednotka, tudíž je potřeba ho propojit s ostatními řídicími funkcemi (Wright & Nemeč, 2003, stránky 160,166).

4.2 Vytváření a analýza pracovních míst

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonané práce“ (Šikýř, 2012, str. 46).

Obsah práce je definován množstvím a druhem práce, která se musí na daném pracovním místě splnit. Obsahu práce bylo věnováno spoustu času, neboť bylo zkoumáno, jak práci provádět, aby byla co nejméně nákladná (Koubek, 2003, str. 43).

4.2.1 Vytváření pracovního místa

Vytváření pracovních míst je podle J. Koubka proces, který určí pracovní úkon pracovníka a tyto úkony jsou dále shlukovány do prvků organizační struktury. Tyto úkony musí zabezpečit jak uspokojení potřeb podniku, tak i zaměstnanců (Koubek, 2003, str. 40).

Šikýř (2012) uvádí, že proces vytváření pracovních míst je prvek organizování. Formulování pracovních úkonů a vytváření pracovních míst je doprovázeno pátráním po odpovědích, které budou vyhovovat našim představám na tyto následující otázky:

- PROČ – je nové pracovní místo nutné.
- CO – jaká bude náplň práce.
- JAK – jaký má být postup práce
- KDE – na jakém místě se práce bude vykonávat.
- KDY – je nutné práci vykonat.
- KDO – bude práci vykonávat.
- S KÝM – se budou pracovní úkony vykonávat.
- ZA KOLIK – se práce bude vykonávat.

4.2.2 Analýza pracovního místa

Vytváří představu o pracovním místě a tím i pohled na pracovníka, jenž by měl na dané místo nastoupit. Analýza pracovního místa je proces, který zjišťuje, registruje, ukládá a analyzuje informace o úkonech, postupech, odpovědnosti, propojenosti na jiná pracovní místa a předpokladů, za jakých se práce vykonává a o dalších spojitostech pracovního místa (Koubek, 2003, str. 40).

Výstup analýzy pracovních míst definuje J. Koubek takto: „*Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa*“ (Koubek, 2003, str. 40).

Je však rozdíl v popisu a ve specifikaci pracovního místa, neboť popis pracovního místa představuje požadavky na pracovníka, jež jsou nezbytné pro výkon na daném pracovním místě a specifikace pracovního místa představuje schopnosti, dovednosti a postoje pracovníka a zároveň jaký typ pohovoru by měl být zohledněn na dosazení pracovníků na dané místo.

Analýza pracovních míst ve veřejném sektoru je stejně důležitá jako v soukromém sektoru. Je nezbytné u státních zaměstnanců vycházet z analýzy pracovního místa, kvůli kompetenci výběrového řízení, hodnocení, odměňování, povyšování a propuštění (Wright & Nemeč, 2003, stránky 166,167).

Rotace pracovního místa je střídání zaměstnanců na jiné pracovní úkoly či na jiná pracovní místa. Krátkodobá rotace probíhá během dne až v rádech dnů. Krátkodobá rotace se provádí, aby práce pro zaměstnance nebyla monotónní, a navíc zefektivňuje zastupitelnost zaměstnanců. Dlouhodobá rotace probíhá během týdnů až měsíců. Tato rotace napomáhá v přípravě rozvoje zaměstnanců a tím i připravenost na kariéerní růst (Šikýř, 2012, str. 51).

4.3 Získávání a výběr pracovníků

4.3.1 Získávání pracovníků

Podle J. Koubka je definice získávání pracovníků následující: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích*“ (Koubek, 2003, str. 117).

Získávání pracovníků by mělo začínat plánováním, jenž by mělo zohlednit, jaké množství a jakou pracovní sílu firma vyžaduje a do jakého data. Zároveň vyžaduje aktivní zapojení obou stran, kdy na jedné straně je firma a na druhé straně je potenciální zaměstnanec. Firma si zároveň konkuruje s ostatními firmami, které nabízejí zaměstnání a žádají tak o potenciální pracovníky. Zaměstnanci si pak vybírají mezi různými možnostmi pracovních nabídek. Zda uchazeč o zaměstnání a firma se shodnou závisí především na nynější situaci na trhu práce (Dvořáková, 2007, stránky 133,134).

Získávání a výběr zaměstnanců je podstatnou fází formování podnikové pracovní síly (staffingu) a utváří, jaké zaměstnance bude mít firma možnost použít. Pro tuto činnost se velmi často používá název nábor zaměstnanců. Nelze však získávání a nábor považovat za jedno a to samé. V moderní teorii se tyto dva pojmy liší. Nábor znamená, že získáváme pracovníky z vnějšího prostředí, kdežto získávání se snaží o získávání pracovníků nejen z vnějšího prostředí, ale i z prostředí firmy (Sakslová & Šimková, 2006, str. 74).

V současné situaci vzniklé kvůli pandemii COVID-19 musejí organizace omezit fyzický kontakt, ať už se zaměstnanci, tak také s potenciálními uchazeči. V oblasti náboru, nastala změna, jelikož pohovory se staly spíše virtuálními, a to ovlivňuje vnímání vhodnosti uchazeče na potenciální místo. Zároveň autoři zohledňují i ztíženou situaci pro zaměstnance, neboť synchronizovat práci z domu a starost o rodinu je velice náročné. Je důležité, aby se našla rozumná cesta jak tuto situaci a "novou realitu", které se musejí organizace přizpůsobit, vyřešit (Joel & Isabella, 2020).

Pokud probíhá nábor do státní sféry, jedná se o státní zaměstnance. Pokud je nábor z vnitřních zdrojů, jedná se o státní zaměstnance, kteří jsou vytipovaní na povýšení či přemístění (Wright & Nemeč, 2003, str. 168).

Metody získávání pracovníků

Firma si může vybrat z několika možností, jak získat pracovníky. Avšak dle Kleibla a dalších (2001) závisí jejich efektivnosti na:

- Kritériích a požadavcích dané pozice, na které je třeba zaměstnance dosadit.
- Na objemu peněz, jež je firma schopna investovat do získávání.
- Kvalitě příprav a na průzkumu, jenž je spjat se získáváním.

A. Vnitřní prostředí

Získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí znamená, že budeme získávat zaměstnance vně organizace. Zaměstnanci z vnitřního prostředí mají spousty výhod. Výhodami je například fakt, že zaměstnavatel zná své zaměstnance, tudíž je rozhodnutí, zda zaměstnance přijmout spolehlivější než u člověka, kterého nezná. Dále je to větší motivace pro zaměstnance, neboť vidí, že je možnost se dále rozvíjet a je zde příležitost růst (Dvořáková, 2007, str. 137).

Nevýhodami je, že máme omezenou možnost výběru, a to pouze z prostředí firmy a také zaměstnanci mají nedostatek nových myšlenek a postupů z vně organizace. Může mít i za následek rivalitu mezi pracovníky o daná místa. Neméně důležitou nevýhodou jsou vyšší náklady na případné další vzdělání (Sakslová & Šimková, 2006).

B. Vnější prostředí

Spolupráce s Úřady práce

„Úřad práce slouží nejen osobám hledající zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek“ (Koubek, 2003). Kladem této metody je především to, že je levná pro podniky, neboť Úřad práce zprostředkovává stát. Neméně důležitou výhodou je, že Úřad práce shromažďuje informace o uchazeči a tím zjednodušuje práci organizaci, neboť udělá jakýsi předvýběr uchazečů. Někdy může i organizace získat peníze za přijetí konkrétního uchazeče. Záporům této metody je to, že na Úřadu práce je omezený výběr uchazečů, protože záleží na registraci na Úřadu práce. Dále se pak nejčastěji jedná o uchazeče s nižší

klasifikací. Většina nezaměstnaných dále dává přednost hledání práce jinými dostupnými metodami, a to z důvodu, že nemají nárok na podporu v nezaměstnanosti (Koubek, 2003).

Inzerce v tisku a na internetu(e-recruitment)

Inzerce pro potenciálního zaměstnance je velice jednoduchá a firma to dokáže zcela sama. Náležitosti inzerátu by měly obsahovat: název pracovního místa, místo vykonávání práce, pokud je potřeba tak odborná praxe a mzdové podmínky. Dále by měl být stanoven termín do kdy je možné se na inzerát ozvat (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001, stránky 28,30).

V současné situaci spojené nejen s pandemií COVID-19, ale také v současné době, kdy je internet dostupným médiem, klade spousta organizací velký důraz na nábor skrze platformy sociálních sítí jako například LinkedIn. Díky těmto stránkám mohou personalisté prověřit a zároveň zúžit výběr vhodných uchazečů (Namita, Amandeep, Anushree, Puneet, & Jamid, 2020).

Podle M. Šikýře je specifické získávání zaměstnanců skrz internet nazývaný jako e - recruitment: *„...představuje specifický postup přilákání potencionálních uchazečů o zaměstnání založený na využití služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty“* (Šikýř, 2012, str. 198). Webové stránky obsahují přehledné informace jak o zaměstnavateli, tak i odkaz na kariéru, kde jsou současné nabídky pracovních pozic. Většinou může uchazeč přímo na nabídku zareagovat vyplněním dotazníku, ke kterému rovnou přiloží svůj životopis (Šikýř, 2012, str. 198).

Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi

Velkým kladem této formy získávání je možnost za žádný či malý poplatek připravit uchazeče na dané místo. Většinou se jedná o studenty, kteří potřebují nabrat potřebné zkušenosti, což přináší i výhodu pro firmu, neboť si mohou vytipovat potenciální schopné zaměstnance, což jim ulehčí práci s následným zaškolením (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001, str. 30).

Podniková vývěska a doporučení

„Umožňuje využít výhody vzájemné osobní znalosti, jde o levné a rychlé řešení této problematiky, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů“ (Sakslová & Šimková, 2006, str. 77).

Samostatné přihlášení

Organizace dostává velké množství nevyžádaných a neočekávaných žádostí o práci. Většinou se tato problematika týká absolventů škol a tato metoda přináší malý užitek jak uchazečům, tak organizaci a většinou je malá pravděpodobnost dostat se až k samotnému pohovoru, neboť absolventi nežadají o konkrétní vypsání pozice (Dvořáková, 2007, str. 136).

Veletrhy pracovních příležitostí

„Známým příkladem jsou veletrhy práce organizované na vysokých školách. Prezentují se zde velké a známé společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami“ (Dvořáková, 2007, str. 135).



Obrázek 1 - Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem

Zdroj: Koubek, 2003, str.123, vlastní zpracování

4.3.2 Výběr pracovníků

Smyslem výběru pracovníků je určit, jaký uchazeč ze všech uchazečů o pracovní místo, je nejvíce vhodný a nejvíce splňuje potřeby pro dané pracovní místo (Šikýř, 2012, str. 83).

Je spousta různých pohledů na to, čím by měl být zakončen postup získávání pracovníků. Postup získávání by podle Dvořákové (2007) měl být zakončený výběrem s tímto postupem:

- *„analýzu práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,*
- *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady, v jakém časovém plánu,*
- *výběr včetně vytvoření metodiky výběru tj.:*
 - *předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,*
 - *testování,*
 - *assessment center,*
 - *výběrový rozhovor,*
 - *hodnocení efektivnosti získávání a výběru.“*

Předvýběr uchazečů na základě jejich dokumentů

Dokumenty o uchazečích jsou důležité, neboť díky nim dokáže personalista vytvořit předvýběr. Dokumenty, kterými je možné vytvořit předvýběr, jsou motivační dopis, jenž poskytuje personalistovi pohled na uchazečovu motivaci k danému pracovnímu místu, životopis, jenž utváří personalistovi představu o uchazečově předešlém zaměstnání, vzdělání, schopnostech a dovednostech. Dalším nezbytným dokumentem je také doklad o absolvování kurzů, či doklad o vzdělání.

Testy

Je důležité promyslet si, zda je test potřebný. Dále také to, aby podnik měl nějakého odborníka, který dokáže test správně sestavit a zároveň i správně vyhodnotit. Testy jsou rozděleny na psychologické, znalostní a dovednostní, psychické způsobilosti, fyzické (Sakslová & Šimková, 2006, str. 82).

Assessment center

Ucelenější přehled o uchazečích nám dokáže dát assessment center (dále jen AC). Jedná se o metodu, která je primárně zaměřená na chování. Součástí AC jsou testy i strukturované pohovory. Výhodou této metody je fakt, že se uchazeči dokážou vcítit do fungování firmy a může jim to pomoci s rozhodnutím, zda do firmy nastoupit či zda jim práce bude vyhovovat. V neposlední řadě je zde i výhoda toho, že pokud se AC provádí správně, dokáže se i odhadnout, jaký bude budoucí vývoj a rozvoj pracovníka (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2002, str. 371).

Výběrový rozhovor

K výběrovému rozhovoru neboli pohovoru, se dostaví ti uchazeči, kteří prošli předvýběrem na základě jejich životopisů a zároveň vyhovují požadavkům na dané pracovní místo. Jde tedy o osobní schůzku s nejhodněšími uchazeči většinou s personalistou a manažerem daného oddělení. Jedná se o nejhodněší formu výběru pracovníka. Pohovor dělíme na strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný výběrový rozhovor je takový, kdy si v podstatě celý rozhovor připravíme (otázky a jejich pořadí, vzorové odpovědi, čas na otázky atd.). Nestrukturovaný výběrový rozhovor spočívá v tom, že probíhá bez zvláštních příprav a otázky se volí podle aktuální situace (Šikýř, 2012, str. 86).

4.3.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků

Podle M. Šikýře jde o následující proces: „*Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání*“ (Šikýř, 2012, str. 91).

Konkrétní náležitosti pracovněprávních vztahů a smluv jsou podrobněji rozebrány v kapitole 4.7 Pracovně právní vztahy.

„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Nejpodstatnější částí přijímání pracovníka je formální náležitost, tedy zpracování a oboustranné podepsání pracovní smlouvy (Koubek, 2003, str. 178).

Adaptace zaměstnanců

Začlenění a následné přizpůsobení pracovníků do nového zaměstnání zahrnuje formální i neformální procesy, které jsou spojené se sociálním začleněním, informováním a odborným zapojením pracovníka do chodu firmy. Jedná se o konečnou fázi obsazování pracovních pozic. Formální adaptace zahrnuje adaptační program, který vede manager, či zkušený spolupracovník. Neformální adaptace je spontánní a záleží na sociálním okolí a spolupracovnících. Adaptační program je zahájen nástupem do zaměstnání a končí po uplynutí zkušební doby (Šikýř, 2012, str. 109).

Adaptační program uspíší zapojení pracovníků do organizace. Pracovník obdrží informační příručku, která mu pomůže se orientovat v prostředí firmy a vše důležité je v ní obsažené (Dvořáková, 2007, str. 143).

4.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

4.4.1 Řízení pracovního výkonu

„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“ (Šikýř, 2012, str. 112).

Definice řízení pracovního výkonu je podle M. Armstrong následující: *„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů a jedinců“* (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2002, str. 427).

Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je důležité, aby byla soustavná komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého pracovního cyklu (Koubek, 2003, str. 193).

4.4.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu nám přináší stále informace o výkonu pracovníka (Sakslová & Šimková, 2006, str. 87).

Dle H. Mohelské a dalších (2003) je hodnocení pracovníků významnou částí personální činnosti, jenž se zabývá:

- Zda pracovník plní svou práci, úkoly a požadavky na své pracovní místo. Jaké je jeho chování a přístup k ostatním pracovníkům.
- Výsledky, jež byly zjištěny při hodnocení.
- Jak zlepšit pracovní výkon.

Formální hodnocení

Má dané postupy a jedná se většinou o opakující se hodnocení např. po skončení zkušební doby, snížení výkonnosti atd. (Sakslová & Šimková, 2006, str. 88).

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je převážně v kompetenci nadřízeného a mělo by zohledňovat každodenní práce a zároveň obsahovat zpětnou vazbu (Sakslová & Šimková, 2006, str. 88).

„Podstatou řízení kariéry je plán osobního rozvoje vojáka zpracovaný přímým nadřízeným na základě objektivního hodnocení výkonu a potenciálu podřízeného a v souladu s potřebami ozbrojených sil“ (Ministersvo obrany, 2011, str. 84).

4.5 Odměňování a vzdělávání pracovníků

4.5.1 Odměňování pracovníků

„Odměny se využívají k ocenění a motivování vhodného chování“ (Armstrong & Stephens, Management a leadership, 2008).

Definice odměňování podle M. Šikýře je následující: *„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon práce a dosahování požadovaného výkonu“.* Odměňování může být jak peněžní, tak nepeněžní formou. Peněžní forma je zde plat, mzda či odměna z dohody. Nepeněžní forma jsou pochvaly, povýšení,

rozvoj atd. Je rozdíl, zda je zaměstnanec placen mzdou či platem. Pokud zaměstnanec pobírá plat, je to z toho důvodu, že pracuje ve státní a veřejné sféře, tudíž je financován z veřejných zdrojů. Proto jsou zde jasně daná pravidla v zákoníku práce, od kterých se nelze odchýlit (Šikýř, 2012).

Odměňování státních zaměstnanců za jimi odvedenou práci je upraveno zejména zákonem č.262/2006 Sb., zákoník práce, a to v ustanovení §109-112 a v §122-137.

„Systém odměňování vojáků podporuje jejich vertikální i horizontální kariérní pohyb ve struktuře ozbrojených sil. Plat vojáka se skládá ze základní a motivační složky. Motivační složka je výrazem ocenění vojákovy iniciativnosti, jeho snahy a přesnosti v plnění úkolů. Výše základního platu vojáka odpovídá náročnosti služby, je spojená s hodnotí, do níž byl jmenován“ (Ministersvo obrany, 2011).

4.5.2 Vzdělávání pracovníků

M. Armstrong a T. Stephens ve své knize Management a leadership tvrdí, že v současnosti je kladen velký důraz na vzdělání a výcvik zaměstnanců při nástupu do zaměstnání, neboť jsou informováni, že po zaškolení je důležité soustavné učení se během výkonu práce (Armstrong & Stephens, Management a leadership, 2008, str. 219).

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“ Záměrem těchto jednání je zintenzivnit či zdokonalit kvalifikaci pracovníků (Dvořáková, 2007, str. 286).

„Příprava personálu, tvořená uceleným systémem výchovy, výcviku a vzdělávání, je důsledně propojena s řízením kariér. Systém individuální přípravy personálu je založen na soustavě celoživotního vzdělávání tvořené akreditovaným vzděláním a profesní přípravou. Profesní příprava představuje systém kariérových a odborných kurzů“ (Ministersvo obrany, 2011, stránky 80-84).

4.6 Personální informační systém

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňující formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace“. Informační systémy využívají informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a o vnějších podmínkách. Důležitost systémů je v tom, že data, dokumenty se stále aktualizují a přidávají nové, to pomůže zanalyzovat vývoj v personálních oblastech (Mohelská, Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 127).

Personální údaje

Musí obsahovat přesné a pravdivé informace o pracovnících, personálních činnostech a pracovních pozicích. Tyto údaje jako celek pak vytváří personální evidenci (Šikýř, 2012, str. 190).

Personální evidence

Jedná se o souhrn personálních údajů. Evidence by měla být jak v písemné, tak elektronické podobě. V písemné podobě musí být ty dokumenty u nichž to stanovuje zákon například smlouvy (Šikýř, 2012, str. 190).

Výraznou výhodou personálních informačních systémů je skloubení informací o pracovních místech, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru, pracovní vztahy, péče o pracovníky a v neposlední řadě i součinnost s účetnictvím a mzdami (Mohelská, Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 131).

4.7 Pracovněprávní vztahy

Pracovní vztahy a jejich hodnota utváří rámec, který ovlivňuje dosahování vytyčených cílů organizace. Kladné a harmonické vztahy zlepšují produktivitu práce a zároveň odrážejí i spokojenost pracovníků v organizaci (Koubek, 2003, str. 305).

Autorka se bude zabývat převážně zaměstnaneckými vztahy, které mají jasná pravidla a jsou vytyčeny v zákoníku práce, pracovním řádem atd.

Zaměstnanecký vztah je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento vztah začíná uzavřením pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by se měla uzavírat vždy při změně pracovního místa v organizaci ne pouze při nástupu do zaměstnání (Koubek, 2003, str. 307).

Dle Koubka (2003) by pracovní smlouva měla mít následující náležitosti:

- *Název a informace o práci (pracovním místě), na kterou je pracovník přijímán nebo nově zařazen.*
- *Komu (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný.*
- *Pracovní podmínky související s pracovním místem.*
- *Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.*
- *Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru.*
- *Další dohodnuté skutečnosti.“*

Ve smlouvě musí být uveden hlavně druh práce, místo, ve kterém se práce vykonává a den nástupu do práce. Ostatní náležitosti, které jsou uvedeny výše, nemusí být ve smlouvě obsaženy (Sakslová & Šimková, 2006, str. 43)

Dle §5 zákona č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání o zahájení služebního poměru zní následovně: „*Služební poměr se zakládá dnem bezprostředně následujícím po dni doručení rozhodnutí služebního orgánu o povolání občana do služebního poměru (dále jen "rozhodnutí o povolání"). Rozhodnutí o povolání musí obsahovat:*

- *den nástupu služby,*
- *služební zařazení,*
- *místo nástupu služby,*
- *dobu trvání služebního poměru,*
- *zkušební dobu,*
- *jmenování do hodnosti.“*

Podle §18 a 19 § zákona č. 221/1999 Sb., zákon o vojácích z povolání zaniká služební poměr pouze za uvedených podmínek v zákoně o vojácích z povolání. Dále voják může být propuštěn opět jen z důvodů uvedených v zákonu o vojácích z povolání (Ministerstvo, 1999).

5 Aplikační část

Z počátku aplikační části se autorka věnuje stručnému představení Armády České republiky (AČR) a Agentury personalistiky, jenž spadá pod Armádu České republiky.

Aplikační část dále vychází z expertních informací získaných z řízeného rozhovoru se zaměstnancem Armády České republiky a dále z informací veřejně dostupných. Rozhovor poskytl nrap. Miroslav Karban z rekručního pracoviště v Liberci. Rekruční pracoviště je vybráno do bakalářské práce z důvodu specifickému náboru, jelikož poskytuje pracovníky pro další personální oddělení.

Aplikační část je dále zaměřena na získávání a výběr uchazečů a následná jejich adaptace do armádních řad.

5.1 Armáda České republiky

„Armáda České republiky, to je respektovaná veličina doma i ve světě. Armáda ČR, to je nejnovější speciální technika a výzbroj. Armáda, to je nadšení, kamarádství a nové výzvy. Armáda, to je jistota stabilního platu. Armáda, to je příběh a cesta. Armáda ČR, to je možná i tvůj příběh“ (Agentura personalistiky AČR, 2018).



Obrázek 2 – Znak Armády České republiky

Zdroj: acr.army.cz

Armáda České republiky je hlavním reprezentantem ozbrojených sil České republiky, pod které zároveň spadá i Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta České republiky. Vrchním velitelem je hlava státu neboli prezident. Současným náčelníkem Generálního štábu je armádní generál Ing. Aleš Opata.

Cílem Armády ČR, jakožto ozbrojených sil, je udržení svrchovanosti České republiky a zároveň musejí být ozbrojené síly připraveny na obranu státu před zevnějším ohrožením. Nedílnou součástí činností Armády ČR je také nasazení během mimořádných událostí, jako jsou živelné katastrofy, humanitární a záchranné akce. V nynější situaci způsobené pandemií COVID-19 vojáci například pomáhají v nemocnicích.

Z cílů Armády České republiky je jasné, že je třeba, aby měla dostatek kvalitních vojáků a tím pádem i dostatek uchazečů, ze kterých můžou pracovníci rekruotačního pracoviště vybírat budoucí zaměstnance.

Agentura personalistiky AČR

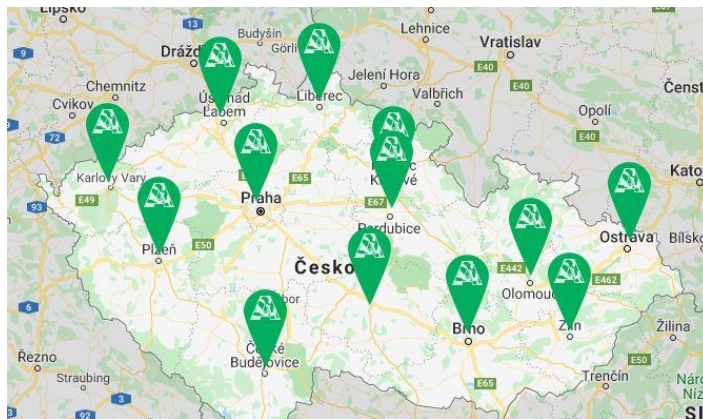
Agentura personalistiky Armády České republiky je výkonný orgán náčelníka Generálního štábu, pod kterého Agentura personalistika AČR spadá. Agentura personalistiky AČR plní cíle personálního rázu a humanitární služby, jež se týkají armády. Nedílnou součástí Agentury personalistiky AČR je plánování a doplňování lidských zdrojů, vzdělávání, hodnocení, evidence a obstarávání veškerých agend spadající pod personální činnost. Agentura personalistiky AČR má několik odborů, přičemž se každý odbor týká jiné personální činnosti, kterou obstarává. Jedním z odborů je Odbor doplňování personálu, pod který spadají veškerá rekruotační střediska a pracoviště. Jeho hlavní činností je zabezpečit a uskutečnit nábor, výběr a přijímání personálu na volná místa přes rekruotační pracoviště. Dále tento odbor spravuje marketingovou činnost, která souvisí s nábořem.

5.2 Rekruotační pracoviště Liberec

Poskytovatelem rozhovoru byl nrap. Miroslav Karban z rekruotačního pracoviště v Liberci, který poskytl autorce expertní informace ohledně průběhu náboru, získávání, výběru a adaptace uchazečů. Rekruotační pracoviště je vybráno do bakalářské práce z důvodu specifického náboru, protože poskytuje pracovníky pro další personální oddělení.

Rekruotační pracoviště v Liberci, stejně jako všechny rekruotační pracoviště, spadá pod Agenturu personalistiky AČR, konkrétně pod Odbor doplňování personálu.

Hlavní činností tohoto odboru je zabezpečení a uskutečnění náboru, výběru a přijímání personálu na volná místa skrze rekruční pracoviště. Dále tento odbor spravuje marketingovou činnost, která souvisí s nábořem.



Obrázek 3 – Rekruční pracoviště ČR

Zdroj: kariera.army.cz

Rekruční pracoviště jsou rozdělena pro Čechy a Moravu. Pro Čechy je 7 rekručních pracovišť: Liberec, Karlovy Vary, Plzeň, České Budějovice, Hradec Králové, Pardubice, Ústí nad Labem. Hlavní rekruční středisko je v Praze. Pro Moravu jsou 4 rekručních pracovišť: Zlín, Olomouc, Ostrava, Jihlava a hlavní rekruční středisko je v Brně.

Vize rekručního pracoviště

Vize pracoviště je reprezentace Armády České republiky na veřejnosti. Tudíž je nezbytné, aby pracoviště bylo umístěno na viditelném, snadno přístupném místě a nejlépe v centru dění. Většinou jsou zaměstnanci rekručního pracoviště první, kteří se setkávají s potenciálními uchazeči, proto je důležité poskytovat přesné a jasné informace, aby nedošlo ke zkreslení a poškození dobrého jména Armády České republiky.

Poslání rekručního pracoviště

Posláním pracoviště je rekrutace nových členů do Armády ČR, takovým způsobem, aby byli vybráni ti nejvhodnější uchazeči. Rekrutace probíhá především skrze aktivní zájem ze strany uchazečů a je kladen důraz na osobní pohovory s uchazeči. Každé pracoviště obdrží celorepublikové normy, které udávají počet osob, jež by bylo potřeba zrekrutovat. Normy oznamuje náčelník Generálního štábu.

Hodnoty rekručních pracovníků

Být hrdý, pokorný, čestný, obětavý, pravdomluvný, zodpovědný a odvážný. To jsou pro vojáka důležité vnitřní hodnoty.

Cíle rekručního pracoviště

Jelikož je armáda obranou složkou České republiky, je důležité, aby měla potřebný počet vojáků nejen pro běžný chod, ale i pro mimořádné situace. To je cílem rekručního pracoviště – zajistit dostatečný počet uchazečů a doplnit nimi volné pracovní pozice v armádě a mít dostatečný počet zaměstnanců.

Strategie rekručního pracoviště

Strategií pracoviště je oslovit uchazeče pomocí reklamy či e-recruitmentu. E-recruitment pomáhá organizaci se samostatným přihlášením uchazeče do armády. Další strategií je aktivní oslovení potenciálních uchazečů například spoluprací se školami, vzdělávacími institucemi, veletrhem pracovních příležitostí či spoluprací s Úřadem práce a těmito osvědčenými metodami dosáhnout cíle rekrutace.

Plánování rekručního pracoviště

O plánování se stará Agentura personalistiky, která udává celorepublikové doporučené počty, kolik je potřeba narekrutovat uchazečů do armády. Při plánování je zohledněna situace jak v zahraničí, doma tak i na trhu práce.

5.2.1 Získávání uchazečů

Cílem rekručního pracoviště je získávání uchazečů z vnějšího prostředí. Ať už prostřednictvím reklamy, e-recruitmentu, samostatného přihlášení uchazeče či aktivním oslovením prostřednictvím spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, veletrhu pracovních příležitostí či spoluprací s Úřadem práce.

Reklama

Reklama nebo marketingová kampaň je nejúčinnější formou oslovení potenciálních uchazečů, a to jak formou celorepublikové, či regionální kampaně. Představuje efektivní formu, jak upoutat pozornost potenciálních uchazečů. Pro sdílení informací jsou využívány facebookové stránky *Nábor do ozbrojených sil ČR – Czech*

Army. Na facebookových stránkách se může uchazeč dozvědět jak aktuální informace o možnostech studia na střední či vysoké vojenské škole, tak zároveň uchazeče facebookové stránky odkazují na náborové webové stránky kariera.army.cz. Konkrétně rekruční pracoviště v Liberci využívá Facebookové stránky s názvem *Rekruční pracoviště Armády ČR Liberec*, kde jsou sdíleny aktuální události o náboru, či dnech otevřených dveří a zároveň sdíleny důležité informace z facebookové stránky *Nábor do ozbrojených sil ČR – Czech Army*.

Reklamou na nepřímé oslovení potenciálních uchazečů, která sice není vytvořená Armádou České republiky, by se dal brát seriál vysílaný Českou televizí. Česká televize v roce 2017 odvysílala dokumentární seriál s názvem „*Provedu! Přijímač*“. Jedná se o dokumentární seriál, který dostává diváka do nitra vojenského výcvikového kurzu ve Vyškově. Tento dokumentární seriál vznikl za režie Benjamina Tučka a Markéty Válkové-Ekrtové. Velkou pomocí zde byla Armáda ČR a Ministerstvo obrany, jelikož bylo režisérům umožněno natáčet uvnitř kasáren a zároveň být stále součástí výcviku. Tento seriál by se dal brát jako forma nepřímé reklamy, kde není primární úkol cílit na jedince, ale plošně oslovit potenciální skupinu uchazečů. Dokumentární seriál popisuje všechny 4 fáze výcviku a dokáže potenciálnímu uchazeči vytvořit představu o výcviku a zároveň ho připravit na to, co ho v něm čeká.

Spolupráce se středními školami

Pracovníci rekručního pracoviště v Liberci navštěvují střední školy v Libereckém kraji a oslovují potenciální uchazeče. Oslovení potenciálních uchazečů není nevhodnou formou a rozhodně nenutí studenty k podpisu smlouvy, naopak jsou studentům předány informace formou přednášky s prezentací o Armádě České republiky a možnostech, které nabízí. Kromě samotné možnosti stát se vojákem z povolání, nabízí pracovník studentům i možnost studia na vysoké škole Univerzity obrany v Brně, která nabízí širokou škálu studijních oborů, které vojáky připraví na pozici, ve které se rozhodnou sloužit. Pracovník rekručního pracoviště musí být připraven zodpovědět jakýkoliv dotaz, proto je důležité, aby měl všeobecný přehled o armádě a zároveň byl schopný mluvit před větším publikem.

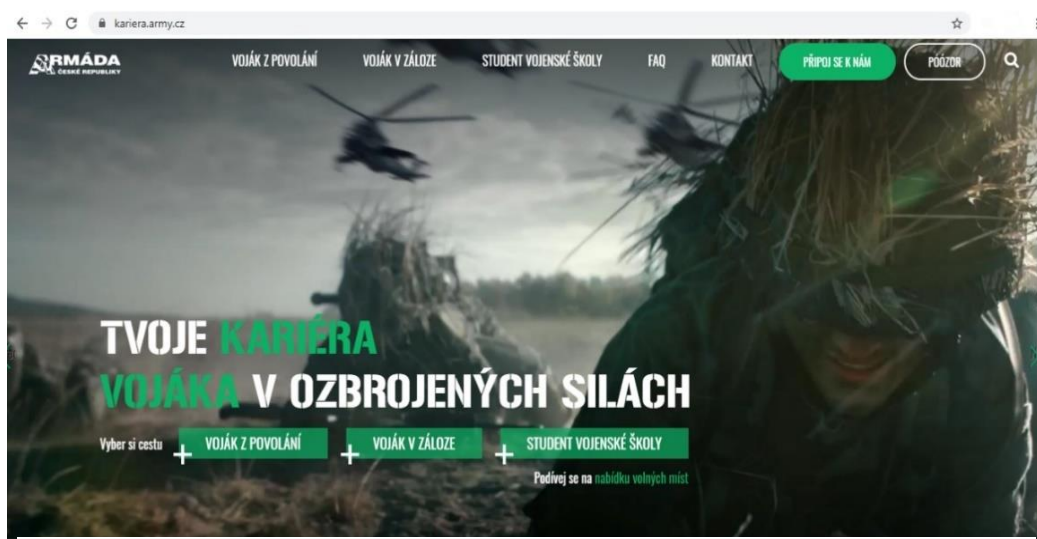
Veletrhy pracovních příležitostí

S pracovníky rekrutačního pracoviště se uchazeči mohou setkat také na různých veletrzích pracovních příležitostí v Libereckém kraji například: Educa my job, Amos, Burza škol a zaměstnání či Burza práce.

E-recruitment

Nejvíce používaným způsobem získávání uchazečů z vnějšího prostředí je formou e-recruitmentu. Tento způsob je efektivní, neboť si uchazeč může zjistit na internetových stránkách informace jak o pracovních místech, tak i o organizaci samotné. Internetové stránky kariera.army.cz jsou pro uchazeče primárním zdrojem informací. Jedná se především o náborový web. Na webu se nacházejí také kontakty přímo na rekrutační pracoviště či kontakt na bezplatnou linku, kterou vede zkušený personalista, neboť poskytuje uchazeči podrobné informace, jež se vztahují na jeho dotazy. V tomto případě se jedná o aktivní vyhledávání zaměstnání ze strany uchazeče.

Na náborových stránkách kariera.army.cz si může uchazeč vybrat, jestli se chce stát vojákem z povolání, vojákem v záloze, či studentem na vysoké vojenské škole Univerzity obrany v Brně. Podle toho si uchazeč rozklikne příslušnou záložku, která ho provází celým cyklem registrace do armády krok po kroku. Autorka se v této práci zaměří právě na uchazeče o zaměstnání vojáka z povolání.



Obrázek 4 – Webová stránka kariera.army.cz

Zdroj: kariera.army.cz

Stránky kariera.army.cz také nabízí přehled aktuálně volných míst, které je třeba obsadit, tudíž se může uchazeč podívat, jaké místo je právě volné. Na levé straně je mapa České republiky s polohovou značkou ve městech, kde se volné místo nachází. Na pravé straně jsou uvedené pozice se stručným představením pracovního místa, co je na volnou pracovní pozici vyžadováno a zda má volné místo specifický požadavek. Dále je u každého volného pracovního místa uveden plat, popřípadě i výše náborového příspěvku, pokud na volném pracovním místě je, a hodnost, jakou bude mít voják po nástupu na dané pracovní místo.

VOLNÁ MÍSTA PODLE LOKACE - vše -

Job Title	Salary	Requirements
ZDRAVOTNÍK-VÝSADKÁŘ (11/2021)	od 46 940 Kč	<ul style="list-style-type: none"> vysokoškolské bakalářské vzdělání, obor zdravotnické záchrany nebo všeobecná sestra zdravěně schopný jako výsadkář
POTÁPĚČ (11/2021)	od 38 290 Kč	<ul style="list-style-type: none"> střední vzdělání s výučním listem bez dalších požadavků
ZDRAVOTNÍK (11/2021)	od 46 940 Kč	<ul style="list-style-type: none"> střední vzdělání s maturitou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu

Obrázek 5 – Volná pracovní místa
Zdroj: kariera.army.cz

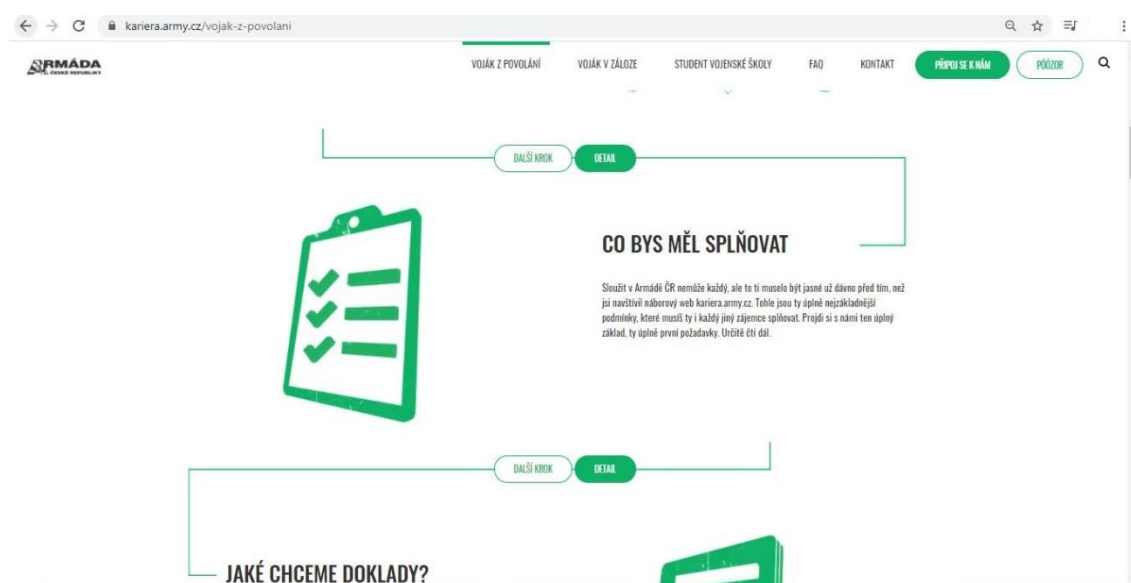
Na dolní části stránky je uvedeno číslo na bezplatnou telefonickou infolinku, kterou může kontaktovat se svými dotazy a také kolonku odkazující na rekruační místa či rovnou tlačítko: „*Staň se vojákem z povolání!*“

Po rozkliknutí záložky na náborových stránkách „VOJÁK Z POVOLÁNÍ“ se uchazeči ukáže podrobný popis toho, co ho bude čekat během průběhu přijímání. Pokud uchazeči nestačí stručný popis jednotlivých kroků, které ho čekají během přijímání, je zde i možnost si rozkliknout detail konkrétního kroku.

Prvním krokem pro uchazeče je představení Armády ČR a poté, jaké podmínky musí uchazeč splňovat dle zákona č. 221/1999 Sb. zákon o vojácích z povolání:

- Minimálně plnoletost.
- Být občanem ČR.
- Být trestně bezúhonný.
- Být zdravotně způsobilý výkonu vojáka z povolání či aktivní zálohy.
- Minimální dosažené vzdělání zakončené výučním listem.
- S nástupem do služebního poměru nebýt příslušníkem politické strany, odborů, či hnutí.

Další informací je, jaké doklady jsou nezbytné pro první schůzku, na kterou bude uchazeč pozván pracovníkem rekručního pracoviště po vyplnění registračního formuláře, který ho čeká buď na konci všech informací, nebo po rozkliknutí: „PŘIPOJ SE K NÁM“. Jedná se o dokumenty jako je občanský průkaz, doklad o dosaženém vzdělání, 3 malé fotografie a pokud uchazeč má, tak řidičský průkaz, certifikát či osvědčení.



Obrázek 6 – Vzhled postupných kroků na náborových stránkách

Zdroj: kariera.army.cz

Nadcházející informace, po nezbytných dokumentech, jsou informace o tom, jak vlastně začít a kroky, které musí uchazeč splnit, aby se mohl připojit do Armády ČR. Dalšími kroky jsou informace o lékařské prohlídce, fyzických testech, vzdělání a kariéře, platy a benefity (včetně možnosti náborových příspěvků) a o vojenském

výcviku. Pokud ani tyto informace nejsou pro uchazeče dostačující, je na webových stránkách záložka FAQ, kde jsou odpovědi na nejčastější otázky.

Poté, co má uchazeč dostatek informací, které ho zajímaly, a chce se stát vojákem, stačí vyplnit registrační formulář s informacemi o sobě. Do tří dnů se pracovníci rekručního pracoviště telefonicky uchazeči ozvou. Pokud uchazeč na telefon nereaguje, protože například nezvedá hovory přicházející z cizích telefonních čísel, píšou pracovníci SMS zprávu a zároveň se mu ozvou na emailovou adresu, kterou uvedl ve formuláři. Po společném telefonním rozhovoru se spolu domluví na schůzce na rekručním pracovišti. Během rozhovoru pracovník rekručního pracoviště dává uchazeči pokyny, jaké dokumenty a co vše potřebné si má na schůzku přinést. Jedná se o rekapitulaci informací, které se uchazeč dočte na internetových stránkách.

5.2.2 Výběr uchazečů

5.2.2.1 První schůzka uchazeče na rekručním pracovišti

Uchazeč se dostaví na schůzku s pracovníkem rekručního pracoviště a předloží mu veškeré požadované dokumenty. Je důležité, aby pracovník ověřil, zda má uchazeč opravdu vzdělání, které uvedl v elektronickém formuláři. Minimální vzdělání potřebné pro kariéru vojáka z povolání je výuční list. Po rozhovoru s pracovníkem a ověření dokumentů na rekručním pracovišti, podepíše uchazeč žádost o povolání do služebního poměru. Tato žádost představuje dokument, jenž zařadí uchazeče do výběru a zároveň na základě této žádosti podstupuje lékařské vyšetření a je prověřen, zda je trestně bezúhonný, a to z opisu rejstříku trestů. Dále uchazeč podepíše čestné prohlášení, že není podpůrce například rasismu a dalších činností neslučujících se s etikou. Posledním dokumentem je žádost o dobrovolném převzetí branné povinnosti. Na základě této žádosti se později v procesu přijímání vydává vojenská knížka, která je vojenským dokladem vojáka.

Po podepsání těchto dokumentů se uchazeč s pracovníkem dohodnou na termínu lékařské prohlídky, kterou uchazeč absolvuje v Ústřední vojenské nemocnici v Praze nebo ve Vojenské nemocnici v Brně a Olomouci.

5.2.2.2 Vstupní lékařská prohlídka

Vstupní lékařská prohlídka je důležitou součástí výběru, neboť určuje, zda je uchazeč po zdravotní stránce schopný výkonu povolání.

Nutný dokument pro absolvování lékařské prohlídky je výpis z karty od praktického lékaře. Ženy k výpisu od praktického lékaře potřebují také gynekologické vyšetření. Tyto dokumenty nesmí být starší 21 dní.

Vstupní lékařská prohlídka obsahuje nejprve kontrolu anamnézy uchazeče, tělesné výšky a váhy, krevního tlaku a tepu. Dále vyšetření elektrokardiografie, rentgenové vyšetření hrudních orgánů a odběr krve, moči, u kterých se zkoumá například i přítomnost návykových látek. Nepochybně je důležité také vyšetření zraku (ostrost, zorné pole či barvocit), sluchu, řeči, hlasu, nosních dutin, vyšetření zubů a celkové vyšetření ústní dutiny. Součástí prohlídky je také psychologické vyšetření obsahující testy inteligence, psychologické zátěže, postřehu atd.

Informace o tom, co uchazeče na lékařském vyšetření čeká, může být odstrašující, na druhou stranu jedná se o výběrovou organizaci a voják musí být ve skvělém zdravotním i psychickém stavu. Pro případ, že by se uchazeč vydělil po přečtení, co prohlídka obsahuje, nabízí náborový web tipy, jak se na prohlídku připravit. Mezi tipy se řadí nepožívat proteinové a další podobné preparáty, dva až tři dny před vyšetřením nepožívat alkoholické či kofeinové nápoje.

Uchazeči musí být poskytnut posudek od posudkového lékaře o jeho zdravotní prohlídce do 1 měsíce v písemné podobě od absolvování prohlídky.

Uchazeč, aby mohl být povolán do služebního poměru, musí mít zdravotní klasifikaci „A“. Tato klasifikace znamená, že je schopen výkonu povolání. Lékařský posudek je platný 1 rok. Uchazeči, jenž nebyl vhodný pro výkon povolání podle lékařského posudku a dostal sníženou zdravotní klasifikaci „C“, pracovník vysvětlí, co jeho klasifikace znamená. Uchazečovo nové přihlášení do armády může proběhnout nejdříve za rok, jelikož se může uchazečův zdravotní či psychický stav zlepšit. Klasifikace „B“ je sníženou zdravotní klasifikací pro aktivní zálohy. Klasifikace „D“ je neslučitelná s povoláním.

5.2.2.3 Druhá schůzka uchazeče na rekručním pracovišti

Pokud uchazeč na zdravotní prohlídce uspěl, je pozván na druhou schůzku na rekruční pracoviště. Před schůzkou uchazeč obdrží email se seznamem dokumentů, které si má s sebou přinést, aby mohl být založen osobní spis vojáka z povolání. Osobní spis je tvořen z dokumentů, které přinesl uchazeč na první schůzku a zároveň je na druhé schůzce kompletován spolu se základními informacemi ohledně jeho rodiny, minulého zaměstnání, vzdělání, kurzů a certifikátů. Informace o vzdělání či předchozím zaměstnání pomáhají personalistům při výběru uchazečů na pozici, ve které jsou předchozí pracovní zkušenosti cenné např. elektrikář, řidič atd. Nedílnou součástí spisu je osobní dotazník, který je zakládajícím dokumentem celého spisu. V osobním dotazníku vyplní uchazeč popis svého vzhledu, barvu očí, vlasů, tvar obličeje a přiloží do spisu i malou fotografii svého současného vzhledu.

5.2.2.4 Testy fyzické zdatnosti

Po založení spisu je uchazeč objednan na Oddělení výběru personálu (pro Čechy do Prahy a pro Moravu do Olomouce). Na tomto oddělení čeká uchazeče přezkoušení z fyzické zdatnosti. Obsahem fyzických testů jsou sedy-lehy, kliky neboli vzpor, které jsou však plněny pouze muži. Dále uchazeče čeká skok daleký z místa a sálový test W170 neboli šlapání na rotopedu 12 minut. Na rotopedu uchazeč absolvuje zahřátí a poté jízdu se zátěží. Tato jízda se zaměřuje na tepovou frekvenci, která je ukazatelem fyzické kondice uchazeče. Aby uchazeč splnil sálový test, měl by být schopný uběhnout 6 km za 30 minut, což by mělo po přepočtení podle tepové frekvence stačit, aby splnil normy na rotopedu (zahřátí, šlapání s měnící se zátěží atd.). Uchazeči, jenž se účastní fyzických testů, jsou rozděleni do dvou kategorií podle věku. Věková kategorie I je kategorie do 30 let a kategorie II nad 30 let.

CVIK / TEST	JEDNOTKA MĚŘENÍ	POHLAVÍ	VĚKOVÁ KATEGORIE	ÚROVEŇ NORMY
SED-LEH počet opakování provedených za 1 minutu	opakování	muž	I	33
			II	31
		žena	I	28
			II	23
KLIK-VZPOR počet opakování provedených za 30 sekund	opakování	muž	I	19
			II	16
SKOK DALEKÝ Z MÍSTA odrazem snožmo (max. výkon)	centimetr	muž	I	182
			II	173
		žena	I	144
			II	134
SÁLOVÝ TEST W_{170} dosažený výkon (W) při tepové frekvenci 170 tepů/min*	W/kg	muž	I	1,80
			II	1,60
		žena	I	1,30
			II	1,10

Obrázek 7 – Normy testu fyzické zdatnosti

Zdroj: kariera.army.cz

Po absolvování testů fyzické zdatnosti a splnění norem se uchazeč setká s personalistou. Personalista vede s uchazečem motivační i profesní pohovor a probere s ním, jaká pozice je pro něj nejvhodnější. Pozice je uchazeči nabídnuta na základě zdravotních, psychologických i fyzických výsledků a zohledněn uchazečův požadavek ohledně místa, na které by chtěl být povolán. Personalista je povinen sdělit uchazeči všechny informace týkající se pracovního místa i útvaru, do kterého bude povolán. Po vybrání vhodné pozice podepíše uchazeč dokumenty, díky kterým se zpracovává rozhodnutí o povolání do služebního poměru. Mimo jiné personalista poskytne uchazeči informace o Kurzu základní přípravy ve Vyškově.

5.2.3 Přijímání a adaptace uchazeče

Proces získání a výběru uchazeče je poměrně dlouhý a trvá až 5 měsíců. Po pohovoru s personalistou ohledně pracovní pozice je nutné také podepsání rozhodnutí o povolání do služebního poměru. Toto rozhodnutí o povolání do služebního poměru musí obsahovat:

- den, ve který bude uchazeč nastupovat do služby,
- služební zařazení a v jakém místě bude službu vykonávat,
- dobu, po kterou bude službu vykonávat,
- zkušební dobu,
- hodnost.

Služební poměr začíná den po doručení rozhodnutí o povolání do služebního poměru a uchazeč, nyní již voják nastoupí do takzvaného *Kurzu základní přípravy* ve Vyškově.

5.2.3.1 Kurz základní přípravy Vyškov

Uchazeč, který nastoupí do Kurzu základní přípravy je již ve služebním poměru, tudíž je zaměstnanec Armády České republiky a začíná na nejnižší hodnosti, kterou je voják. Kurz je koncipován jako nepřetržitý vojenský výcvik z toho důvodu, že vojáci musejí načerpat mnoho odborných a výchovných znalostí. V kurzu se vojáci naučí jak teoretické znalosti, tak i praktické dovednosti, které využijí v pozdějším nástupu na útvar. Tento kurz trvá tři měsíce a považuje se za „adaptační“ program do armády a zároveň slouží i jako zkušební doba, při které platí stejná pravidla jako v soukromém sektoru. Služební poměr může ukončit voják nebo služební orgán ve zkušební době bez udání důvodu.

Výcvik trvá od pondělí do čtvrtka a od čtvrtečního podvečera do neděle mají vojáci osobní volno. Kurz probíhá ve třech turnusech – leden, duben, říjen. Kurzy absolvují jak noví příslušníci Armády ČR, tak také studenti Univerzity obrany či aktivní zálohy. Pro každou skupinu vypadá kurz jinak, ale vychází ze stejného základu, který by měl každý voják, nehledě na jeho pozdější umístění na útvaru, umět a znát. Autorka se ve své práci zaměří na základní přípravu pro nové příslušníky AČR neboli vojáky.

Průběh kurzu je rozdělen do 4 fází, které absolvují vojáci bez rozlišení, na jaké pozice později nastoupí. Každá fáze má na konci testy, které musí vojáci splnit.

První fáze

První fáze se nazývá „*Jsem voják!*“. Tato fáze poskytuje vojákům důležité základní informace, ze kterých budou čerpat po nejen po zbytek kurzu, ale i později na svém

pracovním místě. Prioritou této fáze je dát vojínům správný podklad k získání požadovaných schopností a vlastností, ať už fyzických či psychických, pro další rozvoj vojína v budoucího schopného profesionálního vojáka.

První fáze trvá 3 týdny. První 3 dny probíhá zařazení vojáků do jednotek, jejich ubytování, příjem výstroje a organizační informace, které jsou nezbytné pro zahájení výcviku. Dále probíhá pořadová příprava, jež je základním kamenem pro vojenské vystupování a zároveň učí vojíny k rychlé reakci na povely od nadřízených. Kromě absolvování teoretických cvičení, se musejí vojíni zúčastnit výcviku na překážkové dráze a přezkoušení z fyzických testů.

Pro splnění přezkoušení fyzické zdatnosti musejí vojíni splnit testy minimálně na hodnocení vyhovující. Normy jsou rozděleny podle věku vojáků a vojákyně. U mužů v souborovém silovém cvičení platí hodnocení, ze kterého dosáhl voják horšího výsledku, buď měl horší výsledek z lehu-sedu a hodnotí se podle výkonu z tohoto cvičení anebo měl horší výsledek z klik-vzpora dostává hodnocení z něho.

Tabulka 2 – Normy a hodnocení pro přezkoušení fyzické zdatnosti

Normy a hodnocení pro přezkoušení fyzické zdatnosti v kurzu základní vojenské přípravy						
Muži						
Cvičení	Souborové silové cvičení – počet (leh-sed/ klik-vzpor)			Běh na 12 minut – metry		
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Vyhovující
Do 30 let	46/25	42/22	38/20	2 800	2 600	2 400
31-35 let	45/27	39/22	36/19	2 700	2 500	2 300
36-40 let	40/24	34/19	31/17	2 600	2 400	2 200
41-45 let	39/22	32/16	28/14	2 500	2 200	2 000
46-50 let	34/19	29/13	25/11	2 300	2 000	1 800
51 let a starší	-	-	-	2 100	1 800	1 600
Ženy						
Cvičení	Leh-sed – počet			Běh na 12 minut – metry		
Hodnocení	Výtečně	Dobře	Vyhovující	Výtečně	Dobře	Vyhovující
Do 25 let	40	35	32	2 300	2 100	1 900
26-30 let	33	28	25	2 200	2 000	1 800
31-35 let	30	26	24	2 100	1 900	1 700
36-40 let	25	23	21	2 000	1 800	1 600
41-45 let	22	20	18	1 900	1 600	1 400
46 let a starší	-	-	-	1 800	1 500	1 300

Zdroj: www.vavyskov.cz, vlastní zpracování

V neposlední řadě je nutné splnit také první fázový test. První fázový test je spíše teoretický a obsahuje test znalostí, které se vojín naučil jak o přednáškách, tak během svého samostudia. Dalším testem praktické dovednosti je zaměřený se na povinnosti vojáka poté, co vejde do místnosti, ve které jsou vojáci různých hodností, vystoupení z tvaru, či správné nasazení ochranné masky.

V první fázi se také skládá vojenská přísaha.

"Já, voják, vědom si svých občanských a vlasteneckých povinností, slavnostně prohlašuji, že budu věrný České republice. Budu vojákem statečným a ukázněným, budu plnit úkoly ozbrojených sil a budu dodržovat právní a vojenské předpisy. Svědomitě se budu učit ovládat vojenskou techniku a zbraně, připravovat se k obraně České republiky a budu ji bránit proti vnějšímu napadení. Pro obranu vlasti jsem připraven nasadit i svůj život.

Tak přísahám! " (Armáda České Republiky, 2019)

Druhá fáze

Tato fáze je střelecká a trvá 4 týdny. Na rozdíl od první fáze, která je až na fyzické aktivity a pořadové cvičení zaměřena na získání základních znalostí, je druhá fáze zaměřena převážně na praktickou dovednost vojáka. Vojíni se zde setkají s ručními zbraněmi, které se naučí používat jak v boji, tak jak mít zbraně stále v bojové pohotovosti. Ke splnění druhé fáze výcviku je pro vojíny nezbytné splnit komplexní polní výcvik, 10 km pěší přesun se zátěží, přezkoušení z fyzické zdatnosti na překážkové dráze a teoretické i praktické testy.

Třetí fáze

Cílem této fáze je taktika. Je kladen důraz na taktickou přípravu na bojišti ať už v dne, či v noci. Důležité je osvojení taktických dovedností a návyků, které pak vojíni využijí při plnění úkolů za útoku. Fáze končí čtyřdenním souhrnným polním výcvikem, střelbou z útočné pušky, hodem ručním granátem, pěším přesunem v náročném terénu, přezkoušením fyzické zdatnosti a teoretické a praktické testy.

Čtvrtá fáze

Poslední fáze výcviku je nejvíce náročná a je kladen důraz na vypilování střelecké a taktické průpravy. Pro úspěšné zakončení této fáze je zapotřebí absolvovat komplexní polní výcvik, který je vrcholným zakončením kurzu. Je nezbytné absolvovat výcvik přežití v tísni, fungování pod palbou nepřítele či bojová hra, jenž propojuje nácvik absolvovaný během předešlých fází. Bojová hra je ukazatelem pro hodnotitele, jak jsou na tom jednotlivci, tak i jak vojíni fungují v kolektivních úkolech.

Nově, od roku 2021, se kurzy kvůli pandemii Covid-19 konají v únoru, květnu a listopadu. Největším rozdílem je, že uchazeči nebudou absolvovat kurz celé 3 měsíce, nýbrž 2 měsíce a poslední měsíc budou sloužit na pozici, na kterou byli povoláni. Další změna spojená s pandemií Covid-19 se týká fyzických testů, a to konkrétně tak, že uchazeči neplní fyzické testy před nastoupením do Kurzu základní přípravy, nýbrž až ve Vyškově, kde se Kurz základní přípravy koná.

Po absolvování tohoto kurzu se vojín dostává na útvar, ve kterém bude sloužit podle domluvy s personalistou na oddělení personálu.

5.2.4 Odměňování příslušníků AČR

Odměňování zaměstnanců Armády České republiky je stanovené zákonem o vojácích z povolání. Služební plat se skládá ze služebního tarifu, stabilizačního příspěvku a případně další příspěvků.

Plat vojáků z povolání se vyplácí ze státního rozpočtu a tvoří tak nedílnou součást státních výdajů. Těmto výdajům na obranu České republiky se říká kvazimandatorní výdaje. V grafu níže je vidět rostoucí tendence výdajů ze státního rozpočtu na platy zaměstnanců bezpečnostních sborů a ozbrojených sil ve služebním poměru od roku 2016 až od roku 2020.

V roce 2016 Česká republika vyplatila na platech zaměstnancům bezpečnostních sborů a ozbrojených sil ve služebním poměru 8 578 013 086 Kč. V roce 2020 činily výdaje 12 535 940 863 Kč, což je o 3 957 927 777 Kč více než v roce 2016.



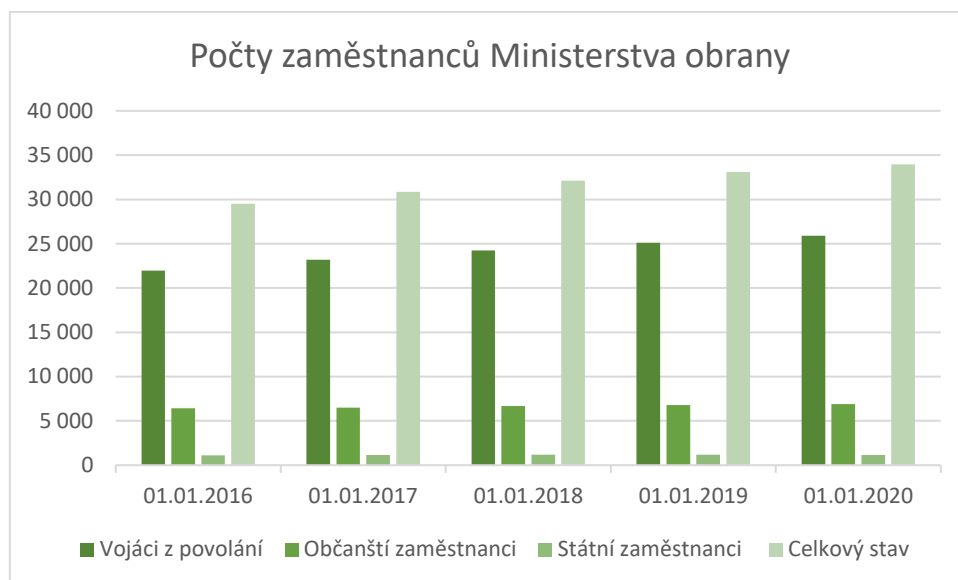
Graf 1 – Výše výdajů ze státního rozpočtu na platy zaměstnanců bezpečnostních sborů a ozbrojených sil ve služebním poměru
Zdroj: monitor.statnipoklada.cz, vlastní zpracování

Důvodem rostoucích výdajů ze státního rozpočtu na platy zaměstnanců bezpečnostních sborů a ozbrojených sil ve služebním poměru není pouze v souvislosti s rostoucí výší platu, ale také s přibývajícím počtem zaměstnanců v ozbrojených silách. Počty zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce níže a současně jsou níže i graficky zobrazené viditelné nárůsty počtů zaměstnanců.

Tabulka 3 – Počty zaměstnanců Ministerstva obrany

Stav ke dni	Vojáci z povolání	Občanští zaměstnanci	Státní zaměstnanci	Celkový stav
01.01.2016	21 970	6 411	1 131	29 512
01.01.2017	23 184	6 515	1 148	30 847
01.01.2018	24 251	6 691	1 178	32 120
01.01.2019	25 105	6 796	1 183	33 084
01.01.2020	25 899	6 896	1 163	33 958

Zdroj: Armáda České republiky v roce 2020, oddělení komunikace s veřejností
Generálního štábu AČR; vlastní zpracování



Graf 2 – Počty zaměstnanců Ministerstva obrany

Zdroj: Armáda České republiky v roce 2020, oddělení komunikace s veřejností
Generálního štábu AČR; vlastní zpracování

5.2.4.1 Služební tarif

Služební tarif se liší dle vojenské hodnosti, kterou zaměstnanec má při výkonu svého povolání. V následující tabulce je zobrazena hodnota služebního tarifu, stabilizačního příspěvku a příspěvku na bydlení a kolik činí celkový hrubý měsíční plat vojáka z povolání právě v souvislosti s výše zmíněnou vojenskou hodností.

Tabulka 4 – Platové tarify k 1.1. 2021

Měsíční platový tarif k 1.1.2021			
Vojenská hodnost	Služební tarif	Stabilizační příspěvek a příspěvek na bydlení	Hrubý plat celkem
Vojín	15 200 Kč		15 200 Kč
Svobodník	26 850 Kč	10 000 Kč	36 850 Kč
Desátník	28 290 Kč	10 000 Kč	38 290 Kč
Četař	29 870 Kč	10 000 Kč	39 870 Kč
Rotný	34 580 Kč	10 000 Kč	44 580 Kč
Rotmistr	36 940 Kč	10 000 Kč	46 940 Kč
Nadrotmistr	39 320 Kč	10 000 Kč	49 320 Kč
Praporčík	41 940 Kč	10 000 Kč	51 940 Kč
Nadpraporčík	44 800 Kč	10 000 Kč	54 800 Kč
Štábní praporčík	57 920 Kč	10 000 Kč	67 920 Kč
Poručík	39 560 Kč	10 000 Kč	49 560 Kč
Nadporučík	44 800 Kč	10 000 Kč	54 800 Kč
Kapitán	51 370 Kč	10 000 Kč	61 370 Kč
Major	57 920 Kč	10 000 Kč	67 920 Kč

Zdroj: kariera.army.cz, vlastní zpracování

Pro rok 2021 činí průměrná hrubá mzda 35 441 Kč, tudíž dle tabulky je zřejmé, že zaměstnanci Armády České republiky jsou odměňováni nad hodnotou průměrné mzdy, kromě hodnosti vojína. Vojínem je však voják pouze po dobu účasti kurzu základní vojenské přípravy. Co se týče platových podmínek, nabízí Armáda nadprůměrný plat. Výjimkou je zde vojín, jenž pobírá po dobu 3 měsíců minimální mzdu, která činí 15 200Kč. Pro někoho, kdo je zaměstnaný a pobírá například průměrnou mzdu, je výše platu vojína velkým rozdílem v jeho osobním rozpočtu, neboť je téměř o polovinu menší než průměrná hrubá mzda a může být jedním z důvodů nepřihlášení se potenciálního uchazeče. Tudíž by autorka navrhovala výši platu vojína zvážit. Na druhou stranu po absolvování kurzu se příjem vojína zdvojnásobí, jelikož již nebude vojínem, ale bude mít hodnost a systematizované místo, na které byl povolán. Jeho plat bude podle výše zmíněného tarifu, který je na úrovni průměrné či nadprůměrné mzdy. Některé pozice zároveň nabízejí náborový příspěvek, který by počáteční možný výpadek v příjmech vojína mohl pokrýt.

Zaměstnanci mohou získat i různé příplatky, jež jsou také uvedeny v zákoně o vojácích z povolání a jsou to příplatky:

- Zvláštní
- Výkonnostní
- Za službu v zahraničí
- Za zvýšenou odpovědnost
- Za služební pohotovost
- Odměna

Řízení kariér a vzdělávání

Během služebního poměru by se voják měl rozvíjet, a to jak po stránce profesní, tak osobnostní, skrze jeho vzdělání a výcvik.

Řízení kariér by mělo být zkoumáno každým stupněm velení a řízení a všech nadřízených. Smyslem řízení kariér je plán osobního rozvojem vojáka, jenž je dán jeho přímým nadřízeným na základě hodnocení výkonu a potenciálu vojáka.

5.2.5 Vznik a ukončení služebního poměru

Služební poměr vzniká den po rozhodnutí o povolání do služebního poměru. Celý proces vzniku služebního poměru a důležité náležitosti, které musí splňovat, je řešen průběžně v kapitolách výše.

Ukončení služebního poměru je stanovené v zákoně o vojácích z povolání. Služební poměr zanikne:

- po vypršení sjednané doby,
- propuštěním či odnětím hodnosti,
- spácháním trestného činu, při němž soud rozhodne o ztrátě vojenské hodnosti,
- úmrtím,
- prohlášením za mrtvého,
- ztrátou českého občanství,
- zdravotní nezpůsobilostí,
- pokud není voják plně svéprávný,
- zrušením ve zkušební době.

Propuštění ze služebního poměru je také udáno v zákoně o vojácích z povolání.

Propuštění vojáka může být pokud:

- dosáhl důchodového věku,
- přestal být zdravotně způsobilý,
- skončil se studiem a není po něho jiné zařazení,
- je pravomocně odsouzen z trestného činu,
- podal žádost o propuštění,
- atd.

Naopak voják nesmí být propuštěn pokud:

- je neschopný výkonu služby pro nemoc či úraz,
- v době těhotenství (vojákyňě),
- v době mateřské/rodičovské dovolené.

5.3 Návrhy na zlepšení v oblasti náboru

Pro zvýšení efektivity v oblasti náboru, tedy i zvýšení povědomí o spuštění náborových cyklů, by autorka doporučila natočit krátká videa, která by se dala přidat na webové náborové stránky a propojení Úřadu práce s volnými pracovními místy na webových stránkách www.kariera.army.cz

5.3.1 Krátká videa

Náborové internetové stránky www.kariera.army.cz jsou skvělým zdrojem informací pro uchazeče. Armáda by mohla využít natočeného seriálu Českou televizi „Provedu! Přijímač“, jenž líčí průběh kurzu základní vojenské přípravy a natočit, co kurzu předchází. Česká televize má autorská práva na seriál, avšak je k dispozici on-line ke zhlédnutí.

Armáda by nechala natočit 4 krátká videa, která by obsahovala průběh první schůzky, lékařskou prohlídku, druhou schůzku a fyzické testy. Video by se přidala k informacím, které se týkají jejich obsahu. Tato videa by mohla pomoci náboru, neboť by se vyskytovala jak na internetových stránkách, tak také na sociálních sítích. Video by bylo dobré sdílet vždy na začátku spuštění registrace do ozbrojených sil České republiky.

Autorka navrhuje natočení 4 krátkých videí v rozmezí délky 1-2 minut. Ceník je vytvořen na video o délce okolo 1 minuty, tudíž je cena orientační a celkově by Armádu České republiky natočení těchto videí stálo orientačně 35 400 Kč. Ceník je zpracován od videotvůrce Jana Frýby.

První video by vyobrazovalo průběh registrace na internetových stránkách kariera.army.cz a první schůzku na rekručním středisku v Liberci. Jednalo by se o celkový průběh toho, co se na první schůzce odehrává a rekapitulace důležitých informací, například za jakých podmínek se může občan České republiky stát vojákem z povolání a jaké doklady si má uchazeč na schůzku přinést.

Tabulka 5 – Ceník prvního videa

Ceník	Kč za 1 hod/1kus	Počet kusů	Cena celkem
Doprava Liberec – 100 km	6,00 Kč	100,00 Kč	600,00 Kč
Natáčení	600,00 Kč	3,00 Kč	1 800,00 Kč
Postprodukce	500,00 Kč	5,00 Kč	2 500,00 Kč
Coloring do jedné minuty	900,00 Kč	1,00 Kč	900,00 Kč
Cena za hudbu včetně licencí	1 000,00 Kč	1,00 Kč	1 000,00 Kč
Amortizace	1 200,00 Kč	1,00 Kč	1 200,00 Kč
Celková cena			8 000,00 Kč

Zdroj: www.fotojanfryba.cz; vlastní zpracování

Druhé video by bylo zaměřeno na zdravotní prohlídku. Obsahem videa by bylo, jak se uchazeč dostane do Ústřední vojenské nemocnice v Praze a co ho na prohlídce bude čekat a na co se má připravit. Lékařské prohlídky se probíhají také v Ústředních vojenských nemocnicích v Brně i Olomouci, ale obsah činnosti je totožný, proto je pro autorky návrh vybraná nemocnice v Praze. Video by bylo umístěno na webových stránkách přímo v záložce zdravotní prohlídka.

Tabulka 6 – Ceník druhého videa

Ceník	Kč za 1 hod/1kus	Počet kusů	Cena celkem
Doprava Praha – 200 km	6,00 Kč	200,00 Kč	1 200,00 Kč
Natáčení	600,00 Kč	4,00 Kč	2 400,00 Kč
Postprodukce	500,00 Kč	6,00 Kč	3 000,00 Kč
Coloring do jedné minuty	900,00 Kč	1,00 Kč	900,00 Kč
Cena za hudbu včetně licencí	1 000,00 Kč	1,00 Kč	1 000,00 Kč
Amortizace	1 200,00 Kč	1,00 Kč	1 200,00 Kč
Celková cena			9 700,00 Kč

Zdroj: www.fotojanfryba.cz; vlastní zpracování

Třetí video by bylo zaměřené na druhou schůzku na rekručním pracovišti, co se děje během druhé schůzky a jaké potřebné dokumenty se zde podepisují. Pro příklad návrhu inovace je opět použito rekruční pracoviště v Liberci.

Tabulka 7 – Ceník třetího videa

Ceník	Kč za 1 hod/1kus	Počet kusů	Cena celkem
Doprava Liberec – 100 km	6,00 Kč	100,00 Kč	600,00 Kč
Natáčení	600,00 Kč	3,00 Kč	1 800,00 Kč
Postprodukce	500,00 Kč	5,00 Kč	2 500,00 Kč
Coloring do jedné minuty	900,00 Kč	1,00 Kč	900,00 Kč
Cena za hudbu včetně licencí	1 000,00 Kč	1,00 Kč	1 000,00 Kč
Amortizace	1 200,00 Kč	1,00 Kč	1 200,00 Kč
Celková cena			8 000,00 Kč

Zdroj: www.fotojanfryba.cz; vlastní zpracování

Čtvrté video by obsahovalo schůzku na oddělení personálu v Praze a posezení s personalistou ohledně pracovního místa. Stejně důležitým obsahem videa by také bylo zaměření na test fyzické zdatnosti a ukázka správného provedení cviků. Toto video by mohlo být delší, neboť by měl být kladen větší důraz na ukázku testů fyzické zdatnosti a cviků.

Tabulka 8 – Ceník čtvrtého videa

Ceník	Kč za 1 hod/1kus	Počet kusů	Cena celkem
Doprava – 200 km	6,00 Kč	200,00 Kč	1 200,00 Kč
Natáčení	600,00 Kč	4,00 Kč	2 400,00 Kč
Postprodukce	500,00 Kč	6,00 Kč	3 000,00 Kč
Coloring do jedné minuty	900,00 Kč	1,00 Kč	900,00 Kč
Cena za hudbu včetně licencí	1 000,00 Kč	1,00 Kč	1 000,00 Kč
Amortizace	1 200,00 Kč	1,00 Kč	1 200,00 Kč
Celková cena			9 700,00 Kč

Zdroj: www.fotojanfryba.cz; vlastní zpracování

Po zveřejnění těchto videích na webových stránkách, by mohly být také sdíleny na sociálních sítích ať už na facebookových stránkách Armády České republiky, či samostatných rekruotačních pracovišť, tak také na jejich instagramovém profilu. Na tyto videa by bylo možné navázat nasdílením pořadu České televize „Provedu!

Přijímač“, neboť videa předchází Kurzu vojenské přípravy, což je obsah dokumentárního seriálu. Díky pořadu stoupl zájem o armádní činnost o 20 %, což značí, že přiblížení průběhu přijímání do armády má pozitivní vliv přihlášení potenciálních uchazečů.

5.3.2 Propojení Úřadu práce s náborovými stránkami kariera.army.cz

Odkaz na náborové stránky kariera.army.cz je dostupný na různých webových stránkách. Jedná se například o stránky Ministerstva obrany, oficiální stránky Armády České republiky a také na internetových stránkách jednotlivých vojenských útvarů.

Velkým nedostatkem náboru je nesynchronizování volných pracovních míst na Úřadu práce (ÚP) s volnými pracovními místy na náborových stránkách. Pokud potenciální uchazeč hledá volné pozice u Armády České republiky přes ÚP, nemá šanci je zde najít, na rozdíl od volných pracovních míst u Hasičského záchranného sboru, Policie, či záchranné služby. Bylo by vhodné, zvážit způsob propojení těchto dvou stránek. Minimálně mít alespoň na ÚP, při zadání do kolonky zaměstnavatele Armádu České republiky, odkaz na náborové stránky s volnými pracovními místy.

Pokud v současné situaci způsobené pandemií COVID-19 roste míra nezaměstnanosti, je nezbytné sdělovat nabídky práce také na Úřad práce. Pokud může uchazeč o zaměstnání na internetových stránkách Úřadu práce najít volná místa do státní sféry jako zaměstnanec Policie ČR, Hasič či záchranář, mělo by být možné zde najít také pracovní nabídky Armády České republiky.

6 Dotazníkové šetření

K získání odpovědí na výzkumné otázky autorka využila online dotazníkové šetření. Konkrétně byla vybrána platforma na vytvoření dotazníku Google formuláře. Online dotazník (viz Příloha č. 1) byl dostupný všem, ať už vojáků z povolání, tak také civilnímu obyvatelstvu. Autorka záměrně necílila dotazník pouze na zaměstnance Armády ČR, neboť byly zvolené tři výzkumné otázky. Dvě z nich byly cíleny na civilní obyvatelstvo a jedna na vojáky z povolání. Výzkumné otázky byly následující:

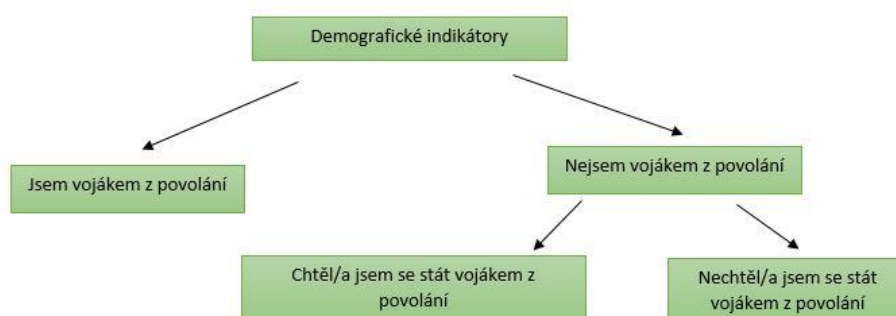
V1: Proč se potenciální uchazeči chtějí stát vojákem z povolání, ale z jakého důvodu se pro povolání nakonec nerozhodnou? A proč se naopak stát vojákem z povolání nechtějí?

V2: Jaká je nejefektivnější forma získávání informací, kterou respondenti využili, při hledání informací o náboru?

V3: Byla naplněna očekávání respondentů, kteří jsou vojáky z povolání, ohledně povolání?

Dotazník byl zcela anonymní, jak pro civilní obyvatelstvo, tak také pro vojáky z povolání. U vojáků z povolání nebyl dotazník konkretizován na žádnou hodnost. Dotazník byl dostupný v době od 11.3.2021 do 30.3.2021. Na dotazník odpovědělo 170 respondentů.

Nejprve měl dotazník společnou část pro vojáky z povolání i civilní obyvatelstvo, neboť tato část obsahovala otázky na demografické indikátory. V níže zobrazeném schématu je postup rozdělení sekcí v dotazníkovém šetření. Podle tohoto schématu byl sestavován dotazník a zároveň respondenti byli podle odpovědí přesměrováni do níže uvedených sekcí. Pokud u poslední otázky odpověděl respondent, že je ve služebním poměru vojáka z povolání, byl přesměrován do sekce „*Jsem vojákem z povolání*“. Pokud odpověděl, že není, byl přesměrován do sekce, zda se někdy chtěl stát vojákem z povolání. Z této sekce podle odpovědi byl odkázán buď do sekce „*Nechtěl/a jsem se stát vojákem z povolání*“, nebo „*Chtěl/a jsem se stát vojákem z povolání*“.



Obrázek 8 – Schéma dotazníkových sekcí

Zdroj: vlastní zpracování dle otázek v dotazníkovém šetření

6.1.1 Společná sekce–demografické indikátory

První otázka se týkala rozdělení respondentů dle pohlaví. V tabulce níže je zobrazen počet a procentuální poměr mužů a žen. Z tabulky je zřejmé, že podíl respondentů byl téměř vyrovnaný. I když o nepatrně více převládá mužské zastoupení a to 55 % ku ženskému 45 %.

Tabulka 9 – Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Jste:	Počet	Podíl
Muž	93	55 %
Žena	77	45 %

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů. Nejvíce zastoupenou skupinou odpovídající na dotazníkové šetření je skupina 19–24 let a procentuálně představuje 29 % z celkového počtu dotazovaných. Druhou skupinu představuje 40 a více let, a to pouze o 1 % méně, tedy 28 %. Třetí skupinou je 31–40 let (22 %) a čtvrtá skupina je v rozmezí 25–30 let (19 %). Nejméně zastoupeným věkovým rozpětím byli respondenti 15–18 let (3 %).

Tabulka 10 – Věk respondentů

Jaký je Váš věk?	Počet:	Podíl:
15–18 let	5	3 %
19–24 let	49	29 %
25–30 let	32	19 %
31–40 let	37	22 %
40 a více let	47	28 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Více jak polovina respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou (52 %). Druhé nejvíce zastoupené je vzdělání vysokoškolské (31 %). Jako třetí je zastoupení respondentů se střední školou s vyučením (11 %). Jako čtvrté a páté zastoupení je stejné a to 3 % jak pro vyšší odborné vzdělání, tak také pro respondenty se základním vzděláním.

Tabulka 11 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Počet	Podíl
Střední škola s maturitou	88	52 %
Střední škola s vyučením	19	11 %
Vysokoškolské	53	31 %
Vyšší odborné	5	3 %
Základní	5	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka a poslední otázka této sekce, rozdělila respondenty na civilní obyvatele a na vojáky z povolání. Ze 170 respondentů není ve služebním poměru 117, tedy 69 %. Těchto 117 respondentů je odkázáno do sekce, zda se někdy chtěli stát vojákem z povolání a zbylých 53 respondentů je odkázáno do sekce vojáků z povolání.

Tabulka 12 – Služební poměr

Iste ve služebním poměru vojáka z povolání?	Počet	Podíl:
Ne	117	69 %
Ano	53	31 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Sekce Jsem voják z povolání

V této sekci jsou otázky zaměřené na vojáky z povolání a na jejich motivaci se jimi stát. Dále pak zda se naplnila jejich očekávání ohledně povolání a kde hledali informace o Armádě České republiky, než se stali její součástí.

„Proč jste se stal/a vojákem z povolání“ byla první otázka, která zahájila tuto sekci. Respondent mohl zaškrtnout více jak jedno políčko odpovědi. Největším důvodem, proč se respondenti stali vojákem z povolání, je stabilní zaměstnání ve státní sféře (58 %) a zároveň platové podmínky, benefity (42 %). Podobně s hodnotou 36 % a 32 % dopadly odpovědi, že respondentům připadá povolání vojáka atraktivní a také možnost kariérního růstu. Nejméně odpovědí pak připadá touze po dobrodružství 15 %. Mimo jiné zde byla otevřená možnost odpovědi v podobě Jiné, kterou využilo 7 respondentů a vyskytovaly se zde odpovědi jako například: rodinná tradice, pomoc lidem, pracovní doba, studium jedinečného oboru, služba vlasti, sport jako součástí povolání.

Tabulka 13 – Proč jste se stal/a vojákem z povolání?

Proč jste se stal/a vojákem z povolání?	Počet	Podíl
Platové podmínky, benefity	22	42 %
Touha po dobrodružství	8	15 %
Stabilní zaměstnání ve státní sféře	31	58 %
Povolání vojáka mi přijde atraktivní	19	36 %
Možnost kariérního růstu	17	32 %
Jiné	7	13 %

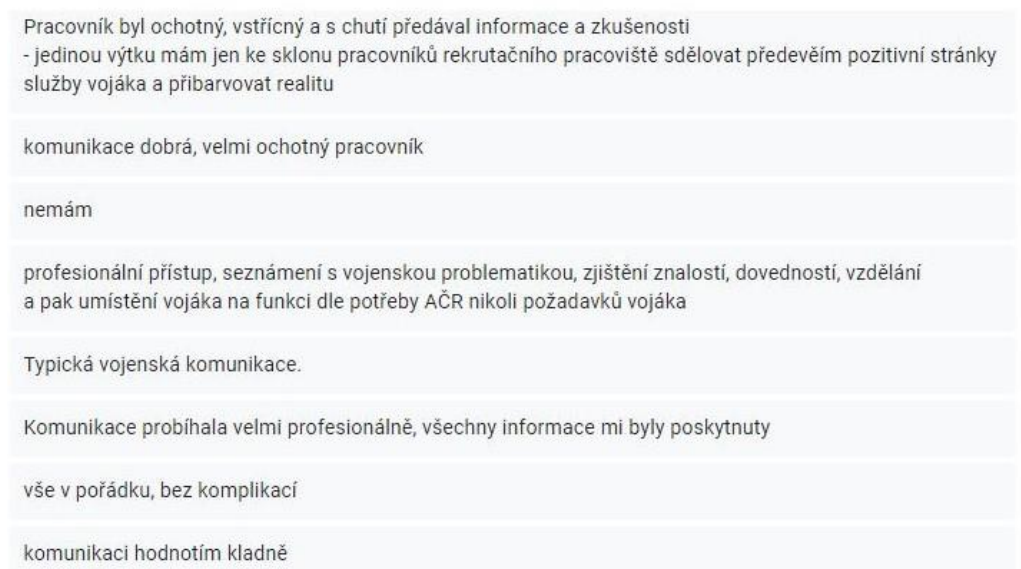
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka byla zaměřena na rekruční pracoviště. Zda byl respondent přijat skrze schůzku na rekručním pracovišti, jak hodnotí způsob komunikace, průběh a ochotu pracovníků a co by případně vytknul. Tato otázka byla otevřená, neboť autorka chtěla dát prostor respondentům napsat upřímný názor. Na obrázku níže je ukázka odpovědí od respondentů. Z 53 dotazovaných respondentů 16 nebylo přijato skrze rekruční pracoviště, ale skrze studium na Univerzitě obrany v Brně, či základní vojenskou službu, když ještě byla v České republice povinná (do roku 2004). Respondentů (30) bylo spokojeno ať už s přístupem či komunikací. Respondenti (4) nebyli spokojeni s rekručním pracovištěm a museli navštívit

jiné rekruční pracoviště, kde vyšli pracovníci vstříc jejich požadavkům. Níže je ukázka části odpovědí respondentů a způsob jakým na otázku odpovídali.

Pokud jste byl/a přijat/a skrze schůzku na rekručním pracovišti, jak hodnotíte způsob komunikace, průběh a ochotu pracovníků? Co byste případně vytknul/a?

53 odpovědí



Obrázek 9 – Ukázka odpovědí od vojáků z povolání ohledně průběhu na rekručním pracovišti

Zdroj: výsledky z dotazníkového šetření na Google formuláři

Následné dvě otázky měly autorce poskytnout odpověď na třetí výzkumnou otázku, zda se respondentům naplnila očekávání ohledně povolání a čím se ne/naplnila. Z 53 respondentů se naplnila očekávání 85 % a nenaplnila 15 %.

Tabulka 14 – Naplnění očekávání ohledně povolání

Naplnila se Vaše očekávání ohledně povolání?	Počet	Podíl
Ano	45	85 %
Ne	8	15 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka „Čím se očekávání ne/naplnilo?“ byla otevřená, tudíž mohli respondenti sami otevřeně napsat, co způsobilo jejich nenaplnění či naplnění očekávání ohledně povolání. Z 53 respondentů, i přes povinnou otázku, 6 neodpovědělo (respondenti zadali ... jako odpověď), 42 respondentům se očekávání naplnila a zbylým 2 nikoliv. Důvody, kvůli kterým se respondenti stali vojáky z povolání, zároveň byly také důvodem, čím se jejich očekávání naplnilo, ať už stabilní zaměstnání ve státní sféře,

platové podmínky, dobrodružství, hodně sportu a spokojenost s kolektivem. Respondentům, jež se očekávání nenaplnila, způsobily například zastaralé postupy a předpisy a nepružnost celého systému napříč logistikou, legislativou.

Čím se očekávání ne/naplnilo?

53 odpovědí

Dobrodružství
Hledala jsem stabilní práci, s dobrými platovými podmínkami, v kolektivu a s pevným řádem. Tato práce vše splňuje a ještě nabízí mnohem více. Např. možnost doplňovat si odborné a jazykové vzdělání formou kurzů, možnost čerpání benefitů jako jsou vstupenky sport/kultura, učí morálním hodnotám a vede k plnění vlastních závazků, atd.
Stabilní práce
Ve všech ohledech mé motivace ke vstupu do AČR.
Byl to sen
Ničím
Stabilní zaměstnání, finanční ohodnocení.
Stabilní práce, práce s lidmi, platové ohodnocení

Obrázek 10 – Ukázka odpovědí: Čím se naplnilo očekávání vojáků ohledně povolání

Zdroj: Zdroj: výsledky z dotazníkového šetření na Google formuláři

Poslední otázka této sekce byla zaměřena na hledání informací ohledně povolání. Respondenti nejvíce využívali internetové stránky kariera.army.cz (47 %), druhá nejčastější odpověď byla „Jiná“ (38 %), kde nejčastější odpověď bylo získávání informací od kamarádů, kteří již v armádě slouží. Mimo přátel respondenti uvedli také Úřad práce a veletrh středních škol. Dalším využitým prostředkem při hledání informací bylo rekruotační pracoviště (25 %). Nejméně respondenti využili veletrh pracovních příležitostí (8 %), veletrh vysokých škol (4 %) a besedy (2 %).

Tabulka 15 – Hledání informací ohledně povolání vojáka

Než jste se stal/a vojákem, kde jste hledal/a informace?	Počet	Podíl
Internetové stránky kariera.army.cz	25	47 %
Besedy	1	2 %
Rekruotační pracoviště	13	25 %
Veletrh pracovních příležitostí	4	8 %
Veletrh vysokých škol	2	4 %
Jiná	20	38 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3 Sekce Nejsem vojákem z povolání

Tato sekce měla za úkol rozdělit respondenty na ty, kteří se někdy chtěli stát vojákem z povolání a na ty, kteří se jím stát nechtěli. Z 117 respondentů, jež nejsou ve služebním poměru vojáka z povolání, se jich 31 % chtělo někdy stát vojákem z povolání a 69 % naopak nechtělo.

Tabulka 16 – Chtěl/a jste se někdy stát vojákem z povolání

Chtěl/a jste se stát někdy vojákem z povolání?	Počet	Podíl
Ano	36	31 %
Ne	81	69 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3.1 Sekce Chtěl/a jsem se stát vojákem z povolání

Tato sekce byla zaměřena na civilní obyvatele, kteří se někdy chtěli stát vojákem z povolání, ale nakonec se k povolání nerozhodli.

První otázka byla zaměřena na důvody, díky kterým se respondenti chtěli stát vojákem z povolání. Největším důvodem, proč se stát vojákem z povolání, uvedli respondenti touhu po dobrodružství (56 %) a povolání jim připadá atraktivní (53 %). Třetí nejčastější důvod je stabilní zaměstnání ve státní sféře (44 %). Respondentů (25 %) uvedlo jako důvod stát se vojákem z povolání je plat, benefity a také možnost kariérního růstu. „Jiné“ zvolilo 17 % respondentů. Zde se vyskytovaly odpovědi jako povinnost a služba vlasti a také její obrana.

Tabulka 17 – Proč jste se chtěl/a stát vojákem z povolání

Proč jste se chtěl/a stát vojákem?	Počet	Podíl
Plat, benefity	9	25 %
Touha po dobrodružství	20	56 %
Stabilní zaměstnání ve státní sféře	16	44 %
Povolání mi přijde atraktivní	19	53 %
Možnost kariérního růstu	9	25 %
Jiné	6	17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla navazující na předchozí a to, proč se respondenti nakonec pro povolání nerozhodli. Nejvíce respondentů zde označilo jako důvod nabídku jiné práce (42 %) a jako další nejčastější odpověď byla odpověď „Jiná“. Zde se vykytovaly

odpovědi jako například z důvodu rodiny, nasazení vlastního života, služební poměr u Hasičského záchranného sboru, nedostatečné vzdělání a tetování na viditelném místě. Třetí nejčastější důvod je náročnost práce (25 %). Respondentů (8 %) zvolilo jako důvod fyzické testy a zdravotní prohlídku. A s 6 % jsou důvody, že finanční odměna není dostatečná, práce ve státní sféře a povolání není dostatečně atraktivní.

Tabulka 18 – Z jakého důvodu jste se pro povolání vojáka nerozhodl/a

Z jakého důvodu jste se pro povolání vojáka nerozhodl/a?	Počet	Podíl
Finanční odměna není dostatečná	2	6 %
Práce ve státní sféře	2	6 %
Fyzické testy	3	8 %
Zdravotní prohlídka	3	8 %
Náročnost práce	9	25 %
Povolání není dostatečně atraktivní	2	6 %
Jiná nabídka práce	15	42 %
Jiná	11	31 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou v této sekci bylo zjišťování, kde respondenti hledali informace o tom, jak se stát vojákem z povolání. Nejčastějším způsobem hledání informací jsou internetové stránky kariera.army.cz (47 %). Druhou nejčastější odpovědí je, že si respondenti informace nehledali (33 %). Třetím nejčastějším způsobem bylo čerpání informací přes sociální sítě (31 %), nejméně poté na veletrhu pracovních příležitostí (6 %).

Tabulka 19 – Kde jste hledal/a informace o tom, jak se stát vojákem z povolání

Kde jste hledal/a informace o tom, jak se stát vojákem z povolání?	Počet	Podíl
Internetové stránky kariera.army.cz	17	47 %
Rekrutační pracoviště	3	8 %
Sociální sítě (Facebook, Instagram, ...)	11	31 %
Veletrh pracovních příležitostí	2	6 %
Veletrh vysokých škol	4	11 %
Nehledal/a jsem je	12	33 %
Jiná	3	8 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3.2 Sekce Nechtěl/a jsem se stát vojákem z povolání

Tato sekce měla dokázat, z jakého důvodu se respondenti nechtějí stát vojákem z povolání.

Nejčastějším důvodem, proč se respondenti nechtěli stát vojákem z povolání byla náročnost práce (44 %). Druhým nejčastějším důvodem je, že respondentům nepřijde povolání dostatečně atraktivní (33 %). Třetím nejčastějším důvodem jsou fyzické testy, jakožto podmínka přijetí do armády (27 %). Pátým nejčastějším důvodem je další podmínka přijetí uchazeče do Armády České republiky, a to zdravotní prohlídka (12 %). „Jiná“ (21 %) odpověď byla nejčastěji vyplněna, že toto povolání není pro ženy, náplň práce, nikdy jsem nad tím nepřemýšlel/a, byl jsem na vojně a našel/našla jsem se v něčem jiném. Dalšími důvody jsou práce ve státní sféře (5 %) a finanční stránka (4 %).

Tabulka 20 - Z jakého důvodu jste se nechtěl/a stát vojákem z povolání

Z jakého důvodu jste se nechtěl/a stát vojákem z povolání?	Počet	Podíl
Finanční stránka	3	4 %
Zdravotní prohlídka	10	12 %
Fyzické testy	22	27 %
Práce ve státní sféře	4	5 %
Náročnost práce	36	44 %
Povolání mi nepřijde dostatečně atraktivní	27	33 %
Jiná	17	21 %

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.4 Shrnutí výsledků

Cílem tohoto dotazníkového šetření mělo být zjištění odpovědí na výzkumné otázky.

Výzkumné otázky

V1: Proč se potenciální uchazeči chtějí stát vojákem z povolání, ale z jakého důvodu se pro povolání nakonec nerozhodnou? A proč se naopak stát vojákem z povolání nechtějí?

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že potenciální uchazeči se chtějí převážně stát vojákem kvůli touze po dobrodružství (56 %) a povolání vojáka jim přijde atraktivní (53 %) a zároveň se jedná o stabilní zaměstnání ve státní sféře (44 %). Na druhou stranu se nakonec pro povolání vojáka nerozhodnou nejčastěji kvůli jiné pracovní nabídce (42 %) a kvůli náročnosti práce (25 %). Naopak civilní obyvatelé se nechtějí stát vojákem nejčastěji z důvodu náročnosti práce (44 %) a povolání vojáka

jim nepřijde atraktivní (33 %). Dalším faktorem jsou fyzické testy (27 %), jež jsou jednou z podmínek přijetí vojáka do služebního poměru.

V2: Jaká je nejefektivnější forma získávání informací, kterou respondenti využili, při hledání informací o náboru?

Ze získaných odpovědí, jak u civilního obyvatelstva (47 %), tak u současných vojáků z povolání (47 %), kteří si hledali informace, než se vojáky stali, nejčastějším způsobem získávání informací jsou internetové stránky kariera.army.cz. Z výsledků vyplývá, že se jedná o nejefektivnější formu získávání informací. Dalším důležitým zdrojem informací jsou rekrutační pracoviště (25 %) a sociální sítě (31 %).

V3: Byla naplněna očekávání respondentů, kteří jsou vojáky z povolání, ohledně povolání?

Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, že 85 % dotazovaným se očekávání ohledně vojáka z povolání naplnilo a jsou s povoláním spokojeni. Naplnilo se především očekávání ohledně stabilního zaměstnání ve státní sféře, platu, dobrodružství, hodně sportu a spokojenost s kolektivem. Respondentům (15 %) se očekávání nenaplnila z důvodu například zastaralých postupů a předpisů či nepružnosti celého systému napříč logistikou a legislativou.

Výsledky získané z dotazníkového šetření se zobecnit nedají kvůli nedostatečnému počtu respondentů. I přesto však mají vypovídající hodnotu, neboť autorka dosáhla podobných výsledků jako Silvia, a další (2017) ve svém výzkumu ohledně spokojenosti portugalských vojáků se svým zaměstnáním. Výzkum byl zaměřen na seržanty a důstojníky a odpovědělo jich 775. Autorčino dotazníkové šetření nebylo zaměřeno na konkrétní hodnoty. Silva, a další (2017) ve svém výzkumu použili šest faktorů ovlivňující spokojenost a to: současná práce, plat, možnosti kariérního růstu, supervize, lidé v zaměstnání a spolupracovníci a také práce obecně. Jedná se o podobné faktory, které autorka stanovila jako důvody, proč se uchazeči chtějí či nechtějí stát vojáky. Avšak vypovídající hodnotu autorčina dotazníku díky výzkumu Silvia, a dalších (2017) má především výzkumná otázka V3, zda byla naplněna očekávání respondentů, kteří jsou vojáky z povolání, ohledně

povolání. Dle výzkumu se Silvia a další (2017) dopracovali ke stejným výsledkům, že vojáci v Portugalsku jsou nejvíce spokojeni se svým platem, spolupracovníky a prací obecně. Nicméně hlavním společným výsledkem je fakt, že vojáci jsou spokojeni se svým povoláním. Důležitým poznatkem, který může autorka ve své práci potvrdit, je ten, že starší respondenti, kteří jsou již několik let v služebním poměru, jsou pravděpodobně dostatečně spokojeni se svým zaměstnáním, jinak by nepokračovali stále ve služebním poměru. Respondenti autorčina dotazníkového šetření ve věku 31 a více let tvořili 86 % spokojených vojáků a zároveň se jejich očekávání ohledně povolání naplnila.

Autorka by doporučila podrobný výzkum v České republice, co potenciální uchazeče motivuje, aby se stali vojáky z povolání a co nikoliv.

7 Závěry a doporučení

Cílem práce bylo zhodnotit personální činnost, převážně nábor, získávání, výběr a adaptaci nových uchazečů do Armády České republiky a navrhnout možné inovace. Cíl práce je tedy naplněný.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a aplikační část. Teoretická část čerpá z odborné literatury a dává ucelený pohled na personální činnost a její základní postupy a je zároveň podkladem pro zhodnocení aplikační části.

Aplikační část vychází z řízeného rozhovoru s panem nrap. Miroslavem Karbanem z rekručního pracoviště v Liberci, který poskytl expertní informace z oblasti náboru, získávání, přijímání a adaptace uchazečů do Armády České republiky. Dále aplikační část vychází z veřejně dostupných zdrojů. Aplikační část tedy popisuje podrobně nábor, získávání, výběr a adaptaci nových uchazečů do Armády České republiky.

Co se týká náboru a získávání nových uchazečů do Armády České republiky, jsou informace o povolání dobře dostupné a dohledatelné na náborových stránkách kariera.army.cz a zároveň jsou tyto stránky přehledné. Pokud uchazeči postrádají odpovědi na své otázky na webových stránkách, mohou zavolat na bezplatnou linku, či navštívit osobně rekruční pracoviště, kde jim vyškolení pracovníci informace rádi poskytnou. Získávání uchazečů probíhá z vnějšího prostředí. S odkazem na odbornou literaturu jsou využity výše zmíněné způsoby získávání, které probíhají prostřednictvím Úřadu práce, e-recruitmentu, spoluprací se školami a vzdělávacími institucemi, veletrhy středních a vysokých škol a v neposlední řadě i samostatné přihlášení, neboť to je konečným výsledkem získání uchazeče.

Z veřejně dostupných dat autorka hodnotí činnost rekručních pracovišť na dobré úrovni, neboť dlouhodobě plní požadované počty přijatých rekrutů a mnohdy jsou počty přijatých rekrutů vyšší.

Průběh výběru je profesionálně zorganizovaný. Než se uchazeč přihlásí do armády, může se jakékoliv potřebné informace ohledně průběhu přijímání a výběru

do armádních řad dočíst na webových stránkách. Zároveň jsou uchazeči všechny informace zopakovány na rekrutačním pracovišti. Autorka shledává dostupnost informací a ochotu pracovníků rekrutačních pracovišť dle výsledků dotazníkového šetření na velmi dobré úrovni. Ovšem nevýhodou je delší proces výběru uchazečů do armádních řad. Na druhou stranu jedná se stále o výběrovou organizaci poskytující obranu České republiky, tudíž je nezbytné vybrat správné uchazeče ať už po fyzické, či psychické stránce.

Adaptace vojáků do vojenských řad probíhá prostřednictvím tříměsíčního vojenského výcviku ve Vyškově. Výcvik je koncipován jako získání základních vojenských návyků a dovedností a poskytuje vojákům představu o vojenském řádu.

Autorka navrhuje inovace v oblasti náboru, konkrétně natočení 4 krátkých videí, které uchazečům ještě více přiblíží, co je během procesu přijímání bude čekat. Součástí videa je také natočení správného provedení cviků, ze kterých se skládá test z fyzické zdatnosti. Video se poté umístí na náborové stránky kariera.army.cz, kde budou doplňovat informativní texty a zároveň poutavou formou přiblíží uchazeči přečtené informace. Autorka doporučuje videa umístit na náborové stránky, neboť dle výsledků dotazníkového šetření jsou nejvíce využívaným zdrojem informací pro uchazeče.

Dále pak autorka shledává nedostatek vztahující se k nabídce volných pracovních míst, která nejsou nabízena na internetových stránkách Úřadu práce. Na internetových stránkách Úřadu práce nejsou poskytnuta volná pracovní místa Armády České republiky. Na stránkách Úřadu práce jsou však uvedena volná pracovní místa záchranných složek, Policie ČR a Hasičského záchranného sboru. Autorka tedy navrhuje propojení volných pracovních míst z náborových stránek kariera.army.cz s Úřadem práce, nebo alespoň sdílení náborových stránek na stránkách Úřadu práce. Tato inovace by mohla přilákat nové uchazeče, neboť kvůli současné krizi způsobené pandemií Covid-19 nezaměstnanost stále roste. Je tedy nezbytné, aby volná pracovní místa byla dobře dohledatelná a aktuální.

V bakalářské práci byly stanoveny tři výzkumné otázky, jejichž cílem bylo získat zpětnou vazbu potenciálních uchazečů a vojáků z povolání. Na výzkumné otázky bylo nutné sestavit vlastní dotazníkové šetření. Díky tomuto šetření byly získány odpovědi na tři stanovené výzkumné otázky. I přesto, že respondentů nebylo mnoho, výsledky dotazníkového šetření jsou podobné jako šetření Silvia, a dalších (2017) ohledně spokojenosti portugalských vojáků. Silvia, a další (2017) ve svém výzkumu ohledně spokojenosti portugalských vojáků se svým zaměstnáním došli k podobným výsledkům, že většina portugalských vojáků je se svou prací spokojena. Jsou spokojeni se svými platem, prací a se spolupracovníky, což souhlasí s výsledky dotazníkového šetření této bakalářské práce. Dá se tedy říct, že autorčin dotazník, i přes menší vzorek respondentů, má vypovídající hodnotu.

Autorka zároveň doporučuje vytvořit podrobné šetření v České republice ohledně potenciálních uchazečů, co je motivuje, aby se stali vojáky z povolání a co nikoliv.

8 Bibliografie

- 1) Alvaro, L.-C., & Ramon, V.-C. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. Sevilla. Načteno z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218303255>
- 2) Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 3) Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada publishing a.s.
- 4) Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck.
- 5) Joel, B. C., & Isabella, H. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Syracuse. Načteno z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>
- 6) Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- 7) Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: základ y moderní personalistiky, 3. vydání*. Praha: Managament Press.
- 8) Ministersvo obrany, Č. r. (2011). *Bílá kniha o obraně*. Praha: Ministerstvo obrany ČR.
- 9) Mohelská, H. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- 10) Mohelská, H., Šabatová, M., & Rošický, S. (2003). *Personální management: aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- 11) Namita, R., Amandeep, D., Anushree, T., Puneet, K., & Jamid, U. I. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. Načteno z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X1930689X>
- 12) Sakslová, V., & Šimková, E. (2006). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus.

- 13)Silvia, L., Maria José, C., & Filipa, C. F. (2017). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military. Lisabon, Portugalsko. doi:10.1037/mil0000060
- 14)Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 15)Wright, G., & Nemeč, J. (2003). *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: EKOPRESS.

9 Internetové zdroje

- 1) AČR, A. p. (2018). *Kariéra*, . Načteno z Armáda České republiky:
<https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani>
- 2) Agentura personalistiky AČR, o. d. (2018). *Voják z povolání*. Načteno z
Kariéra.army.cz: <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani>
- 3) Armáda České Republiky. (2019). *Vojenská přísaha: acr.army*. Načteno z
acr.army:<https://www.acr.army.cz/kariera/prisaha/vojenska-prisaha-124852/>
- 4) Frýba, J.(2021). *fotojanfryba.cz*. Načteno z
<https://www.fotojanfryba.cz/cenove-nabidky/>
- 5) Liznar, p. I. (nedatováno). Načteno z Velitelství výcviku-Vojenská akademie
ve Vyškově: www.vavyskov.cz
- 6) Ministerstvo, o. (1999). *§5, §18, §19 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z
povolání*. (C.H.Beck) Získáno 26.. 10. 2020, z Beck-online: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhe4v6mrsgezhazrvfuytq&groupIndex=0&rowIndex=0>

10 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Hodnocení náboru Armády České republiky

Dobrý den,
jsem studentkou bakalářského studia oboru Finanční management. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma "Hodnocení personální činnosti AČR (Armády České republiky). Dotazník je určen i pro ty, kteří nejsou vojáky z povolání.

Dotazník je zcela anonymní a data budou zpracována pro účely práce. Vyplnění Vám zabere maximálně 2 minuty.

Děkuji Vám za Váš čas.

Nikola Portyšová

*Povinné pole

Jste: *

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk? *

- 15-18
- 19-24
- 25-30
- 31-40
- 40 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní
- Střední škola s vyučením
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jste ve služebním poměru vojáka z povolání? *

- Ano
- Ne

Hodnocení náboru Armády České republiky

*Povinné pole

Jsem voják

Proč jste se stal/a vojákem? *

- Platové podmínky, benefity
- Touha po dobrodružství
- Stabilní zaměstnání ve státní sféře
- Povolání vojáka mi přijde atraktivní
- Možnost kariérního růstu
- Jiné:

Pokud jste byl/a přijat/a skrze schůzku na rekrutačním pracovišti, jak hodnotíte způsob komunikace, průběh a ochotu pracovníků? Co byste případně vytknul/a? *

Vaše odpověď

Naplnila se Vaše očekávání ohledně povolání? *

- Ano
- Ne

Čím se očekávání ne/naplnilo? *

Vaše odpověď

Než jste se stal/a vojákem, kde jste hledal/a informace? *

- Internetové stránky kariera.army.cz
- Besedy
- Rekrutační pracoviště
- Veletrh pracovních příležitostí
- Veletrh vysokých škol
- Jiné:



Hodnocení náboru Armády České republiky

*Povinné pole

Nejsem voják

Chtěl/a jste se stát někdy vojákem z povolání? *

Ano

Ne

Zpět

Další

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

Google Formuláře

Hodnocení náboru Armády České republiky

*Povinné pole

Chtěl/a

Proč jste se chtěl/a stát vojákem? *

- Plat, benefity
- Touha po dobrodružství
- Stabilní zaměstnání ve státní sféře
- Povolání vojáka mi přijde atraktivní
- Možnost kariérního růstu
- Jiné:

Z jakého důvodu jste se pro povolání vojáka nerozhodl/a? *

- Finanční odměna není dostatečná
- Práce ve státní sféře
- Fyzické testy
- Zdravotní prohlídka
- Náročnost práce
- Povolání není dostatečně atraktivní
- Jiná nabídka práce
- Jiné:

Kde jste informace hledal/a? *

- Internetové stránky kariera.army.cz
- Přednášky o AČR
- Rekrutační pracoviště
- Sociální sítě (Facebook, YouTube)
- Veletrh pracovních příležitostí
- Veletrh vysokých škol
- Nehledal/a jsem je
- Jiné:

Pokud jste již byl/a někdy na schůzce na rekručním pracovišti, jak hodnotíte způsob komunikace, průběh a ochotu pracovníků?

Vaše odpověď

Zpět

Další

Hodnocení náboru Armády České republiky

*Povinné pole

Nechtěl/a

Z jakého důvodu jste se nechtěl/a stát vojákem z povolání? *

- Finanční stránka
- Zdravotní prohlídka
- Fyzické testy
- Práce ve státní sféře
- Náročnost práce
- Povolání mi nepříjde dostatečně atraktivní
- Jiné:

Zpět

Další

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. [Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

Google Formuláře

Zadání práce:



Zadání bakalářské práce

Autor: Nikola Portyšová

Studium: I1800566

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Hodnocení personální činnosti ve vybrané firmě**

Název bakalářské práce AJ: Evaluation of personnel activity in a selected company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: zhodnotit personální činnost, převážně nábor, získávání, výběr a adaptaci nových uchazečů do Armády České republiky a navrhnout možné inovace. Osnova: 1) Úvod 2) Teoretická část - vymezení základních pojmů v oblasti personální činnosti 3) Aplikační část - průběh náboru, získávání, přijímání a adaptace u Armády České republiky 4) Shrnutí 5) Závěr

Mohelská Hana, Šabatová Marcela, Rošický Stanislav. 2003. Personální management: aplikační systematický přehled. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5. Mohelská, Hana. 2009. Řízení lidských zdrojů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4 Koubek, Josef. 2003. Řízení lidských zdrojů: základ y moderní personalistiky, 3. vydání. Praha: Managament Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3 Dvořáková, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018