

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC, o.p.s.

Ústav společenských věd a práva

Kariéra vojáka v Armádě České republiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Bocek

Vedoucí: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Dany Bernardové, Ph.D. Veškeré použité podklady, které jsem použil jako zdroj informací, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690. Tiskovaná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 9. dubna 2020.

Jakub Bocek

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní PhDr. Daně Bernardové, Ph.D. za odborné vedení práce, vstřícnost při konzultacích, věcné připomínky a užitečné rady při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji svým kolegům za jejich podané informace k tématu, a za výpovědi jejich osobních kariér.

Moravská vysoká škola Olomouc

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Bocek**
Osobní číslo: **M17026**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Nábor, výběr a kariéra v AČR**
Téma anglicky: **Recruitment, Selection and Career in the Army of the Czech Republic**
Zadávací katedra: **Ústav společenských věd a práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Recruitment, selection and career in the Army of the Czech Republic

Cílem práce je "zmapovat životní cyklus vojáka" v AČR od jeho náboru po ukončení kariéry a identifikovat uplatňovaný model/modely rozvoje kariéry v AČR.

Výzkumný problém: kariéra v armádě - ve smyslu popsání verzí kariéry, které jsou reálné.

Metody zpracování: analýza dokumentace armády o postupu v armádě, deskripce zvyků v armádě. Doplňkově případová studie popisu dvou až tří modelových případů vojáků s popisem jejich průběh kariéry.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Urban, J: Management lidských zdrojů. 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
2. Baumann, Z.: Kariéra - sociologické črty. Mladá Fronta 1967. 111 s.
3. Zákon 221/1999 Sb. O vojácích z povolání.
4. Zákon č. 219/1999 Sb. O ozbrojených silách České republiky.
5. STEHLÍK, Pavel. Do temnoty: zpověď českého vojáka v Afghánistánu. Brno: CPRESS, 2014. ISBN 978-80-264-0515-3.
6. Kariéra v AČR: <http://www.acr.army.cz/kariera/default.htm>;
<https://kariera.army.cz/vojenska-stredni-v-sokolove-s-novym-super-oborem>
7. Bělohávek, F.: Osobní kariéra. Grada 1994.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Dana BERNARDOVÁ, Ph.D.

Ústav společenských věd a práva

Datum zadání bakalářské práce: **24. května 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**

Podpis studenta:

Datum: *4.2.2020*

Podpis vedoucího práce:

Datum: *20.6.2019*

Kovačičinová
Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ
prorektorka



Mgr. Tetiana ARKHANGELSKA, Ph.D.
manažer ústavu

T. Arkhangelska

V Olomouci dne 28. května 2019

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 7 |
| 1 Kariéra | 9 |
| 1.1 Vnitřní a vnější kariéra | 10 |
| 1.2 Stádia pracovní kariéry | 11 |
| 1.3 Kariérové typy | 13 |
| 1.4 Kariérový pohyb | 14 |
| 2 Armáda České republiky | 18 |
| 3 Kariéra v AČR | 20 |
| 3.1 Vnější a vnitřní kariéra v AČR | 20 |
| 3.2 Hodnostní sbor | 22 |
| 3.3 Stádia vojenské kariéry ve srovnání s civilní | 23 |
| 3.4 Rozkaz | 25 |
| 4 Kariéra v AČR v praxi | 36 |
| Závěr | 42 |
| Bibliografie | 44 |
| Internetové zdroje | 46 |
| Seznam obrázků | 47 |
| Seznam příloh | 48 |

Úvod

Kariéra tvoří většinu života člověka. Vybrat správný kariérní obor je tedy velice důležité. Každý typ kariéry s sebou nese své výhody i nevýhody. Tato bakalářská práce je zaměřená na kariérní život člověka v Armádě české republiky. Jedná se tedy o popis vojenské kariéry, její cykly a srovnání s obecnou či civilní kariérou. Důvodů pro vstup do armády je spousta, většina mých kolegů preferuje službu vlasti, adrenalin, možnost naučit se přežít v extrémních podmínkách, či užívání vojenské techniky a zbraní. V neposlední řadě i finanční ohodnocení či účast v zahraniční operaci, která se mezi vojáky bere jako pomyslný strop své kariéry, jelikož nasazení v boji je to, proč se stali vojáky, a na co je celý vojenský systém připravuje. Hovoříme zde o kariérním systému mechanizovaných (bojových) jednotek.

Vstup do armády se dá považovat, za jeden z nejtěžších životních kroků vůbec, jelikož uchazeč se musí dobrovolně vzdát některých svých občanských práv, např., shromažďovacího práva, sdružovacího práva nebo hospodářského a sociálního práva.¹ Také musí být připraven na možnost, že jeho výkon služby může být desítky i stovky km od domova. Jedná se o fyzicky i psychicky velice náročné povolání a i přesto, že jsou veškeré tyto skutečnosti sdělovány v náborových centrech, nedá se na to nijak připravit. Z vlastní zkušenosti vím, že člověk je schopen fyzicky zvládnout skoro nemožné, ovšem psychicky je to horší. Psychika člověka je nějak nastavena a je velice těžké ji přeformulovat. Spousta nových vojáků odchází již ve zkušební době. Je to dáno především tím, že to jsou lidé, kteří se hlásí k armádě ihned po střední škole. Tedy mladí lidé, bydlící u rodičů a armádní život je doslova šokuje (Stehlík, 2014). Musí se řídit pravidly a dodržovat základní vojenskou kázeň. Jsou přemístění z místa bydliště i stovky km daleko, kde žijí sami bez známých. Toto jsou hlavní důvody brzkého ukončení vojenské kariéry.

Výběr vojáka dle kariérního postupu v rámci struktury armády české republiky (dále jen AČR) na specializované místo může být náročná záležitost. V AČR známe několik forem výběrů. Základní výběr na pozici. Jedná se o výběr většinou na pozici, kdy uchazeč ještě není vojákem z povolání a místo se vybírá podle toho, jakého vzdělání dosahuje, jaké má technické či manažerské dovednosti nebo jak je fyzicky nebo zdravotně způsobilý. Tento výběr většinou nebývá náročný, jelikož zde může uchazeč zúročit svou praxi v civilním sektoru, jako např. IT specialista nebo strojník. Další forma výběru bývá náročnější. Jedná se o výběr ke specializovaným útvarům, ke kterým řadíme

¹ Zákon 221/1999 Sb. Ze dne 12.10.2006. O vojácích z povolání.

například českou elitní speciální jednotku 601. nebo 102. průzkumný prapor². Uchazeči o tyto pozice musí být jazykově vybaveni, musí být schopni snést extrémní fyzickou i psychickou zátěž a jejich zdravotní stav musí být na nejlepší úrovni.

Kariérní cesta vojáka začíná na rekručním středisku, kde voják podepíše služební závazek. Poté nastoupí na 3měsíční základní vojenský kurz do Vyškova, kdy tyto 3 měsíce zároveň fungují jako zkušební lhůta. Po tuto dobu, stejně jako v civilním zaměstnání, voják může ukončit svou vojenskou kariéru buď to sám nebo z rozhodnutí nadřízeného.

Pokud voják zvládne tento základní kurz, je přeřazen ke svému domovskému útvaru. Jedná se útvar, u kterého podepsal zastávanou pozici, např. střelec. Zde začíná pokročilý výcvik, domovský útvar vojáka učí jejich postupy v rámci taktiky, topografie, střelecké přípravy a další.

Cílem této práce je popsat kariéru v Armádě České republiky (AČR) prostřednictvím teoretických modelů kariéry.

Záměrem je zjistit, zda je vývoj kariéry v AČR obdobný s kariérou civilní. Případně chci ukázat odlišnosti kariéry v AČR od civilní kariéry. Nikdy jsem se tímto pohledem na AČR nezabýval. Vycházím z obvyklých názorů na armádu, kde se traduje, že „v armádě je všechno jinak“. Na druhé straně AČR je zaměstnavatelská organizace jako každá jiná a zaměstnanci – vojáci by měli mít pro svůj profesní život vytvořený obdobný prostor, jako v civilním životě.

Teorie kariéry je v odborné literatuře popsána velmi dostupně a jasně. Zdroje informací ke zpracování této práce jsou použity hlavně z prostředí AČR, kde kariéra popsána uceleně není. Využil jsem všech dostupných podkladových dokumentů a zkracovaných textů v AČR, abych poskládal „mozaiku“ podmínek pro kariéru a prostor pro vývoj kariéry v AČR.

V práci si postupně kladu otázky: Co je to kariéra a jakým způsobem nebo jakými způsoby je možno vývoj kariéry popsat? Zda popis kariéry vystihuje podmínky kariéry v AČR a jak konkrétně? Jaká je realita v praxi kariéry v AČR, zda koresponduje s identifikovanými teoretickými postupy.

Práce je deskriptivní, její hlavní přínos je v sumarizaci informací k tématu kariéra v AČR a v případném poukázání na možné následující kroky v mapování kariéry v AČR.

² Skupina speciálních sil 601 se specializuje na nejtěžší operace v AČR (záchrana rukojmí, zneškodnění cíle a další). 102. průzkumný prapor je významný hlavně svými bezpilotními průzkumnými prostředky.

1 Kariéra

Pojem kariéra je velice mnohotvárný a je definován různými autory. Milkovich (Milkovich, 1993) definuje kariéru jako rozvojovou posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého životního období. Horalíková M. (Horalíková, 2000). Hovoří o kariéře jako o určitém postupu, který je závislý na časové ose. Jinými slovy, kariéra může začít okamžikem nástupu do zaměstnání, případně do školy s určitým zaměřením. Kariéra končí, obecně řečeno, odchodem pracovníka do důchodu, či v AČR do zálohy.

Existuje spousta odlišných kariérových modelů a cest, po kterých se člověk v průběhu svého profesního života může vydat. Driverova teorie (1982) rozlišuje kariéru do 4 typů. Jedná se o **stálý stav**, který představuje celoživotní setrvání na jedné pracovní pozici.

Přímočarý vývoj v rámci jednoho povolání, zaměstnanec postupuje po „žebříku“ hierarchické struktury.

Spirála – zaměstnanec zastává jedno povolání v cyklu do 10 let, pak jej změni za jiné, ve kterém využije své zkušenosti.

Proměnlivost – změna kariéry je častá s různou motivací pro změnu.

Profesní kariéra je další z pojmů, který má více označení. Mnohé definice vychází z myšlenky autora D. E. Supera, který definuje profesní kariéru jako sled pozic, zaměstnání a prací, které člověk po dobu svého kariérního života vykonává. Jedná se tedy o strukturovaný sled událostí v profesionálním životě, kdy za nějakých podmínek člověk postupuje, padá, či setrvává na určité pozici.

Tuto myšlenku, lze v rámci armádní kariéry opřít o kariéru dimenzovanou cyklem, dle Edgara H. Scheina, který sestavil cykly dimenzí kariéry, kterými člověk postupuje. (Bělohávek, 1944) Tento model využiji pro postup vojáka v rámci jeho kariéry v AČR.

Lidé budují svou kariéru podle nějakých kritérií, kvůli určitým potřebám, požadavkům, cílům. Každá potřeba usiluje o něco jiného, ale velice často spolu souvisí a navazují na sebe. (Bělohávek, 1944).

Není jisté, která kritéria u člověka převažují, jelikož každý člověk je rozdílný a rozdílně přistupuje ke svým potřebám budování kariéry. Někteří lidé budují svou kariéru kvůli pocitu **moci**. Jedná se o moc v organizaci, kdy jedinec je na vysoké úrovni řízení a rozhoduje o práci zaměstnanců dané organizace. V každém případě toto kritérium kariéry nesmíme chápat špatně, jelikož ona moc může být odměnou za loajalitu a dlouhodobou práci pro organizaci.

Dalším velice důležitým kritériem je plat. **Plat** je velice častým kritériem kariéry hlavně proto, že je to jasný ukazatel srovnatelnosti dvou či více zaměstnanců v jedné společnosti. Jelikož toto kritérium odráží i hospodářskou situaci podniku, nemůžeme ho využít jako ukazatele srovnatelnosti mezi více organizacemi. Každá organizace je specifická, a na rozdílné, hospodářské úrovni, a tedy může platit, že dělník v jedné organizaci je méně placený než dělník na stejné pozici v jiné organizaci.

Symbolické předměty, jako jsou například služební vozidlo, kancelář, vybavení místnosti a další, jsou častými ukazateli kariérního ohodnocení, které vypovídá o významu nositele, kterému byly tyto předměty přiřazeny. Toto kritérium většinou přímo-úměrně souvisí s kritériem moci. Nejen kvůli povaze užívaných předmětů, ale také kvůli tomu, že zde patří i množství pracovníků, kteří jsou v roli podřízených. Je velice důležité a zásadní, aby organizace určila takovou organizační strukturu, ve které je dostatek možností pro kariérový pohyb. Málo rozvětvená organizační struktura by mohla mít za následek útlum kariérního postupu a nezáměr o práci v organizaci.

V některých organizacích, zejména ve státních ozbrojených složkách, se používá jako hlavní kritérium hodnost. **Hodnost** je nejdůležitější kritérium v rámci AČR, jelikož toto kritérium obsahuje další, výše zmíněná kritéria, která spolu souvisí a navzájem na se působí. Jedná se o systém, kdy hodnost zastupuje hlavní kritérium. Znamená to, že pokud je voják povýšen do vyšší hodnosti, zvýší mu plat a taktéž se mu zvýší moc v organizaci.

Čím vyšší hodnost má, tím víc roste jeho moc v rámci organizace a tím získává i více symbolických (reprezentačních) předmětů. Pokud je voják povýšen ze sboru mužstva do sboru poddůstojníků, zvýší se sice jeho moc, ale jenom v rámci malého celku, v tomto případě v rámci družstva. Pokud ovšem je voják povýšen ze sboru nižších důstojníků do sboru vyšších důstojníků, jeho moc vzroste mnohem razantněji a už se pohybuje v rámci velení celého praporu. Navíc získá i přístup k symbolickým předmětům, např. služební auto s řidičem.

1.1 Vnitřní a vnější kariéra

Vnější kariéru (Bělohlávek, 1994) můžeme chápat jako výčet informací o praxi či vzdělání pracovníka v organizaci, jakéhokoliv člověka. Všechny tyto potřebné informace má člověk zapsané například v životopise, v materiálech personálního oddělení, které se přikládají k přihlášce do zaměstnání nebo do konkurzu o pracovní místo. Tyto informace se skládají z počtu absolvovaných kurzů, škol, a praxe přechozího zaměstnání. I když jsou tyto informace důležité z hlediska odborné přípravy člověka, nevypovídají ovšem nic o tom, jaké má člověk ambice, nebo zda dosáhl cílů, které

si stanovil. Jak se dokáže vyrovnávat se stresovými či zátěžovými situacemi, které během kariéry působí na jeho osobu, a kolik chyb tak může způsobit.

Vnitřní neboli subjektivní kariéra, na rozdíl od vnější kariéry, popisuje význam jednotlivých životních událostí z hlediska jednatelce. Vnější kariéra se tedy zaměřuje na hledisko zaměstnavatelské organizace, vnitřní kariéra je záležitostí subjektivní, postihuje nejen postoj pracovníka, ale i jeho zkušenosti či osobní růst.

1.2 Stádia pracovní kariéry

Rozvoj pracovní kariéry je propojený s životní dráhou člověka a můžeme jej řadit do stádií, kterými pracovník projde v rámci času. Jedná se o biologický a sociální vývoj člověka, který prochází jednotlivými fázemi jeho profesního života, jeho kariéry. Jedná se zpravidla o stádium vstupu, stádium socializace, stádium vzestupu, stádium udržování a celý cyklus je ukončen odchodem do důchodu tedy stádiem ústupu. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1989).

Vstupní stádium – také označováno jako stádium průzkumu. Jedná se o periodu, kdy mladí lidé, nejčastěji po ukončení vzdělání nastupují do své profesní kariéry a mapují své možnosti. Mapují průběh své kariéry, vytváří si reálný obraz a uvědomují si výhody či nevýhody možností, které se jim nabízejí. Tento proces je poměrně důležitý, jelikož může ovlivnit budoucí vývoj kariéry člověka. Tento proces je ukončen přibližně ve věku 24 let, kdy je „průzkum“ dokončen a pracovník má v kariéře poměrně jasno.

Stádium socializace – navazuje na průzkumnou fázi. Jedná se o přechod mezi vstupním stádiem a stádiem socializace. Zde se ustálí průzkum na určité specifické pracovní činnosti či profesi, která je pro člověka adekvátní. V této fázi dochází k růstu výkonu pracovníka, začíná si stanovovat své cíle a ambice, které jsou základem pro kariéru. Sociální fáze v civilních organizacích trvá většinou 3 roky. Během této fáze dochází k navazování vztahů nejen ke svým kolegům. Dochází také k uvědomění si cílů, hodnot a norem organizace. Jinými slovy, dochází k poznávání kultury organizace. Člověk přijímá formy chování svých kolegů a nadřízených. Většina organizací má snahu tento proces, tedy proces socializace, vést k co největší úspěšnosti. Mezi nejčastější formy tohoto socializačního stádia patří vstupní programy pro nové zaměstnance, či přiřazení staršího kolegy, který působí jako rádce. Průběh socializace bývá sledovaný nadřízeným stupněm řízení a zpravidla je kritická pro další vývoj kariéry daného jedince v organizaci, zaměstnance.

Stádium vzestupu kariéry – zásadní pro toto stádium je předpoklad úspěšné socializace a úspěšné adaptace na práci v organizaci a přijetí kariéry. Tato fáze nejčastěji nastupuje mezi 28 až 40 rokem života zaměstnance. Postupně dochází k získávání nových zkušeností, k osamostatnění, a k pověřování zaměstnance těžšími či specifickými úkoly. Dochází k prvnímu povyšování a vytváří se nové reálné šance na další postup. Se zvyšující se výkonností, zkušenostmi a znalostmi organizace dochází také ke zvyšování ambicí či cílů zaměstnance. Ve věku okolo 30 až 35 let pracovníci dosahují vrcholu své odbornosti a stávají se z nich specialisté, čímž na sebe vážou pozornost jiných organizací. Vedení organizace si tuto fázi uvědomuje, a začne působit na zaměstnance prvky vnější kariéry – benefity, zvyšováním platu, častějším připisováním odměn, propůjčením služebního vozidla či bytem. Kariérní vzestup s sebou nese i spoustu těžkých rozhodnutí, kdy např. zaměstnanec přijme povýšení, vyšší plat, ba na úkor času stráveného s rodinou a podobně. Někteří jedinci v tomto stádiu poutají pozornost vedení a vytváří si možnost povýšení.

Stádium udržení kariéry – této fáze dosahují zaměstnanci ve věku 40 až 60 let. Vyznačuje se dosažením určité pozice v organizaci a dalším vývojem kariéry, která je buď vzestupná, stabilní nebo sestupná. Toto stádium z velké části souvisí s předchozími dvěma stádii a jejich vývojem. Zaměstnanci, kteří svými výkony zaujali vedení organizace, svou kariéru posouvají vzestupně, jsou pověřováni náročnějšími úkoly, větší odpovědností, za kterou jsou ovšem odměněni např. platem nebo získáním vyšší reálné moci. Jedná se většinou o kombinaci prvků vnější i vnitřní kariéry. Vzestupný postup je ovšem omezen, a proto většina zaměstnanců setrvává na stabilní pozici. Tito zaměstnanci jsou kvalitní, plní své úkoly dobře, ale z nějakých důvodů nejsou povyšováni. Nezbyvá jim, než tuto pozici přijmout nebo odejít do jiné organizace, kde mají možnost dalšího postupu. Jiný vývoj kariéry mají ti zaměstnanci, kteří nemají vztah k práci, jejich plat je zvyšován jen minimálně a svými aktivitami jsou výrazně mimo zrak vedení.

Stádium ústupu – u většiny pracovníků nastává ve věku okolo 60 let. Vyznačuje se výrazným úbytkem jak fyzických, tak psychických sil. Tento úbytek je ovšem vyvážen cennými zkušenostmi a výbornou znalostí organizace a jejich vnějších vazeb. V závěru své kariéry jsou těmto pracovníkům nabízeny užitečné role, kdy jsou například přiřazováni k novým zaměstnancům jako jejich mentoři a zkušení průvodci. Často jsou také pověřováni významnými reprezentačními aktivitami. Aktivitami řešícími záležitosti mezi více organizacemi nebo aktivitami pro styk s veřejností.

Ukončení pracovní kariéry je přirozená fáze, nicméně pro mnoho zaměstnanců, kteří si udělali ze zaměstnání hlavní náplň a smysl života, to bývá až šok. Po dlouhých letech v organizaci, která jim prakticky řídila poměrnou část života, najednou neví, co dělat. Velmi čínorodí lidé ovšem pokračují v práci i po ukončení aktivní pracovní kariéry. Jedná se o využití odborných znalostí, které

využívají jako školitelé, poradci ve své celoživotní odbornosti. Některé organizace najímají tyto lidi jako školící asistenty pro své nové zaměstnance.

1.3 Kariérové typy

Odborných pohledů kariérových typů existuje řada, těmito typy se zabývají např., J.Holland, E.H.Schein nebo D.C. McClelland. Jejich postoje ke kariérním typům a jejich typologie jsou obsaženy v příloze 1. Popisy jsou pro tuto práci ukázkou různorodosti pohledů na kariéru, nejsou pro obsah této práce nosné, jen rozšiřující.

Typy profesionální osobnosti podle Johna Hollanda

J. Holland v rámci svého výzkumu vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Dle charakteristik pracovního prostředí a podmínek k práci určil 6 základních typů osobností. Tyto typy orientují svou kariéru do prostředí, které je neblíže jeho osobnosti. (Holland, 1966)

Typy osobností:

- **realistický typ**
- **zkoumavý typ**
- **sociální typ**
- **konvenční typ**
- **podnikavý typ**
- **umělecký typ**

Kariérové kotvy podle E.H.Scheina

Autorem odlišného náhledu na kariérové typy je E.H. Schein (viz., příloha 1). Schein je mimo jiné známý pro svůj výzkum kariéry absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology, jenž prováděl řadu let. (Schein, 1978) Výzkum ho vedl k přesvědčení, že po nástupu do zaměstnání si zaměstnanec dotváří svůj sebeobraz a své profesionální pojetí. Toto pojetí se skládá ze 3 komponentů, které tvoří tzv. kariérní kotvu:

1. vlastní obraz talentu a schopností,
2. vlastní obraz motivů a potřeb,
3. vlastní obraz postojů a hodnot.

Typy potřeb (D. C. McClelland)

David C. McClelland rozděluje lidi do třech základních kategorií podle preferencí potřeb. Jedná se o tyto kategorie: **potřeba výkonu, potřeba přátelství a potřeba moci** (viz., příloha 1).

1.4 Kariérový pohyb

V průběhu kariérního života dochází k různým přesunům, nejčastěji lidé mění pracovní místo v rámci organizace a to tak, že buďto pracovník postupuje na vyšší nebo nižší pracovní pozici nebo přechází z jedné oblasti činnosti do druhé. Například z plánování výroby pracovník přechází na jednu z manažerských pozic, či do marketingu. Někdy člověk zcela změní zaměstnavatele. Kariéra vyžaduje studium těchto pohybů a přesunů a na základě výsledků pak dochází k utřídění přesunů do jakýchsi modelů. Jedná se o modely kariérových pohybů.

Bělohlávek ve své publikaci uvádí dva základní systémy klasifikace kariérových pohybů, které usnadňují orientaci v přestupech v organizaci a mezi organizacemi, a to v průběhu celé pracovní dráhy jednotlivce. Jedná se o **mobilografii** od autora E. E. Jenningse a **dimenze kariérového cyklu** jehož autorem je Edgar H. Schein. (Bělohlávek, 1994)

Mobilografie (E. E. Jennings).

Jennings ve svém výzkumu vysvětluje mobilografii jako možnost hodnotit dosavadní pohyb kariéry manažerů. Toto hodnocení spočívá v přiřazování skoré mobility jednotlivých pohybů. (Aldag-Stearns, 1987)

Technický pohyb – jedná se o setrvávání na všech ne manažerských funkcích či zaměstnáních. Do této kategorie můžeme řadit např. mechanizátora nebo účetní.

Povyšování – pohyb směrem nahoru v organizaci v rámci zaměstnání, tedy povýšení na pozici s vyšší pravomocí, ale i odpovědností či se zvýšenou složitostí úkolů.

Lateralita – opět jde zde o pohyb v rámci zaměstnání, kdy se jedná o pohyb z funkce do funkce, které mají totožné stupně odpovědnosti nebo pravomocí, ale mezi různými odbornostmi.

Setrvání – setrvání na stejné funkci, bez sestupu na nižší pozici, a zároveň bez povýšení.

Sestup – přeřazení na nižší pozici spjatou s nižšími pravomocemi, ale i odpovědností nebo náročností přiřazených úkolů.

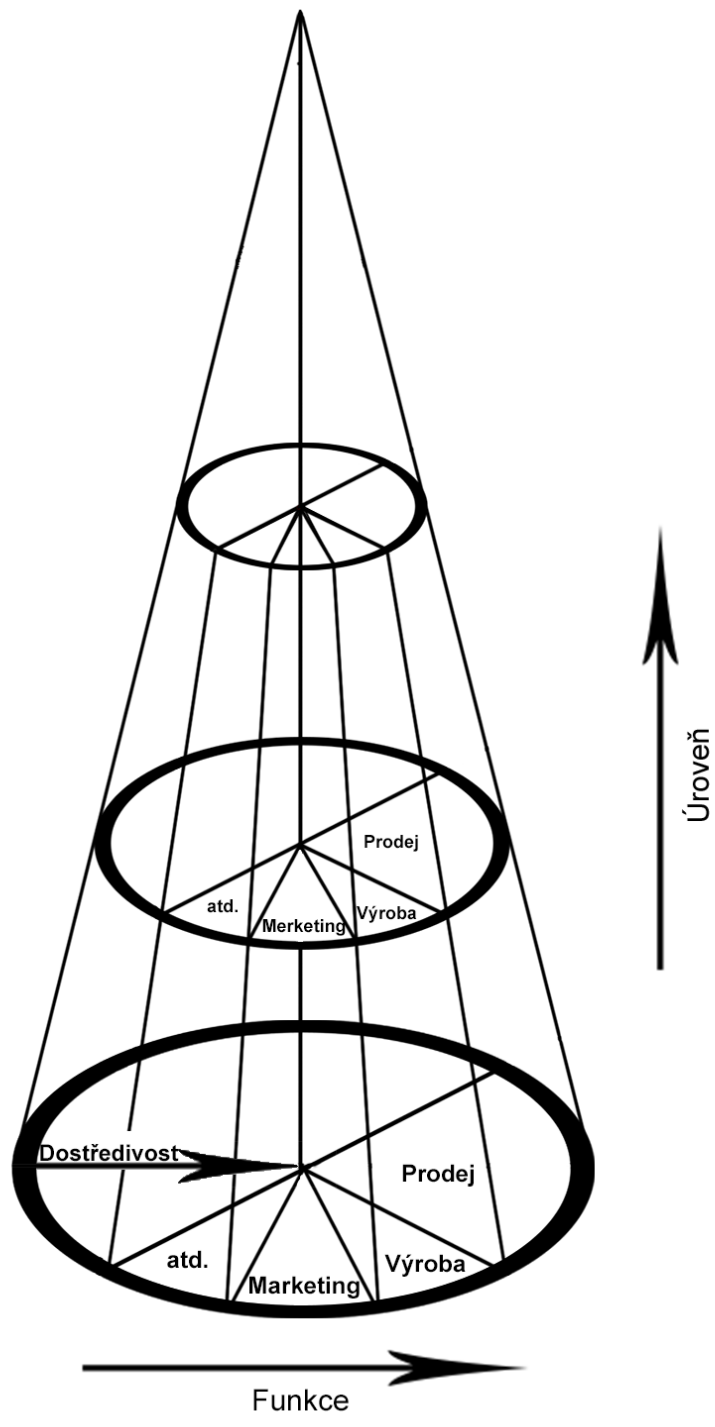
Odchod – manažer opouští organizaci.

Jennings (Aldag-Stearns, 1987) během manažerské kariéry zachycuje jednotlivé pohyby, kterým přiřazuje numerické hodnoty. Tento systém ovšem není jednoduchý. Z počátku pracovník body za laterální pohyb získává z důvodu osvojování si nových dovedností, získávání zkušeností, později mu jsou body za tento pohyb spíše odečítány, jelikož dosáhl pomyslného stropu, a v dané oblasti se již zlepšovat nemůže. Tento princip platí i pro setrvání na pozici. Taktéž je člověk z počátku hodnocen kladně, kdy pracovník důkladně pracuje na osvojení své pozice, později ovšem setrvávání vypovídá o tom, že nemá předpoklady k povýšení, a tedy se boduje záporně.

Dimenze kariérového cyklu (E. H. Schein).

Schein (Schein, 1978) svou dimenzi kariérového cyklu modeluje jako kužel (obrázek 1). Vrchol kužele můžeme chápat jako vrchol kariéry v dané organizaci. Tedy náš maximální postup v rámci organizace. Toto místo představuje vrcholové vedení, ředitele nebo např. pozici předsedy. V rámci AČR ovšem tento vrchol, nemusí znamenat vrchol dosavadní kariéry, ale pouze jakýsi přestup mezi kariérním cyklem. Základnu kužele tvoří základní pracovníci. Je třeba si uvědomit, že tito pracovníci na základních pozicích dělají tu nezbytně nutnou práci pro funkčnost organizace. Kužel je dále rozdělen podle výsečí. Každá z těchto výsečí představuje odbornost nebo jinak řečeno pracoviště, která společně tvoří celek organizace. Mezi tyto pracoviště patří například marketing, personalistika, výroba, vědeckotechnický rozvoj a podobně.

Schein (Schein, 1978) dále uvádí, že většina lidí se v průběhu své kariéry pohybuje podle tzv. hierarchického rozměru. Jedná se o poměrně logickou věc, a to, že zaměstnanec postupuje od nejnižší, základní pozice, směrem nahoru, k vrcholu kužele, přičemž dochází několikrát k povýšení, než zaměstnanec dosáhne cílové úrovně. Samozřejmě vrcholu kužele nemůže dosáhnout každý pracovník, a tady je zřejmé, že postup každého pracovníka je zcela individuální a záleží na jeho schopnostech rozvíjet svůj potenciál. Mezi faktory ovlivňující kariérní posuny patří např., motivace, inteligence, sociální status a dovednosti, vzdělání a podobně (Karásek, 2012).



Obrázek 1: dimenze kariérového cyklu (zdroj: autor podle E. Scheina).

Zaměstnanci se mohou taktéž pohybovat dle funkcionálního neboli technického rozměru.

Jedná se o pohyb mezi různými odbornostmi, například z úseku managementu do finančnictví. Nejčastěji se u tohoto pohybu jedná o změnu zaměstnání. Dochází tedy k přeškolení na novou odbornost. Jedná se o pohyb horizontální po obvodu kužele, a tehdy hovoříme o pohybu horizontálně laterálním, který může být spojován s vertikálním pohybem. Poslední dimenze se nazývá pohyb horizontálně odstředivý, jedná se o pohyb od povrchu kužele ke středu a naopak.

Tento **model** jsem vybral jako porovnávací mezi civilní a vojenskou kariérou, jelikož lze díky němu demonstrovat vývoj vojenské i civilní kariéry. Dno první dimenze kužele je rozděleno do několika výsečí. Tyto výseče představují možnosti pro začátek kariéry. (obrázek 1) Voják postupně postupuje do středu kužele, ale zároveň postupuje i horizontálně, tedy dochází k povyšování do vyšší hodnosti a zároveň dochází ke změně funkce. Voják tímto způsobem projde všechny potřebné funkce pro jeho kariérní vývoj a zastaví se na pomyslném vrcholu, ve středu první dimenze, kdy dosáhne svého maxima v této dimenzi. Toto maximum se projeví hlavním armádním kritériem, **hodnosti**. Ve kterém jsou obsažena další kritéria jako je plat. (zvýšení platu), reálná moc (více podřízených). Podobným způsobem voják může postoupit až na vrchol kužele v poslední dimenzi. Právě z těchto demonstrativních účelů jsem pro svou práci vybral model E.H. Scheina.

Cílem této práce je popsat vojenskou kariéru pomocí srovnávacích modelů s kariérou civilní. Tento model je na tento popis adekvátní. Díky srovnání popisu civilní kariéry, teorie vojenské kariéry a pak samotné praxe vojáků získám důležité informace, jak je to s vývojem vojenské kariéry ve srovnání s civilní kariérou a jak daleko se teorie liší, nebo neliší od praxe.

2 Armáda České republiky

Jedná se o hlavní složku ozbrojených sil České republiky. V čele AČR stojí generální štáb, jehož náčelník je do funkce jmenován každé 4 roky a zastává hodnost armádního generála. Demokratickou kontrolu armády a civilní řízení zajišťuje ministerstvo obrany. Česká armáda je od 1. ledna 2005 plně profesionalizovaná, dobrovolníci z řad civilistů, kteří mají zájem o službu v armádě, slouží v jednotkách aktivních záloh. Složky aktivních záloh má v dnešní době většina vojenských útvarů, příslušníci mají stejné funkce jako vojáci profesionálové a v případě ohrožení státu budou tito dobrovolníci z řad civilistů povoláni do služby.

Hlavní úkol AČR stanoví zákon č. 219/1999sb.³, o ozbrojených silách České republiky. Tento zákon stanoví primárním úkolem obranu České republiky proti vnějšímu napadení a plnění úkolů na základě mezinárodních smluv, které zavazují ke společné obraně nebo operacím vedoucím k udržení nebo zabezpečení míru.

Strukturu AČR tvoří tedy generální štáb v čele s armádním generálem, kterým je v současné době armádní generál Aleš Opatá jmenovaný do funkce 1. května 2018. Dále se struktura dělí na dva základní typy vojsk, jedná se o vojsko pozemní a vzdušné, tyto vojska tvoří základ AČR a velitelé jednotlivých celků přijímají rozkazy od generálního štábu. Další složku tvoří speciální síly, kde jsou vojáci vycvičení na nejtěžší operace. V rámci této práce se budu zabývat pouze pozemními silami AČR.

Pozemní síly AČR⁴

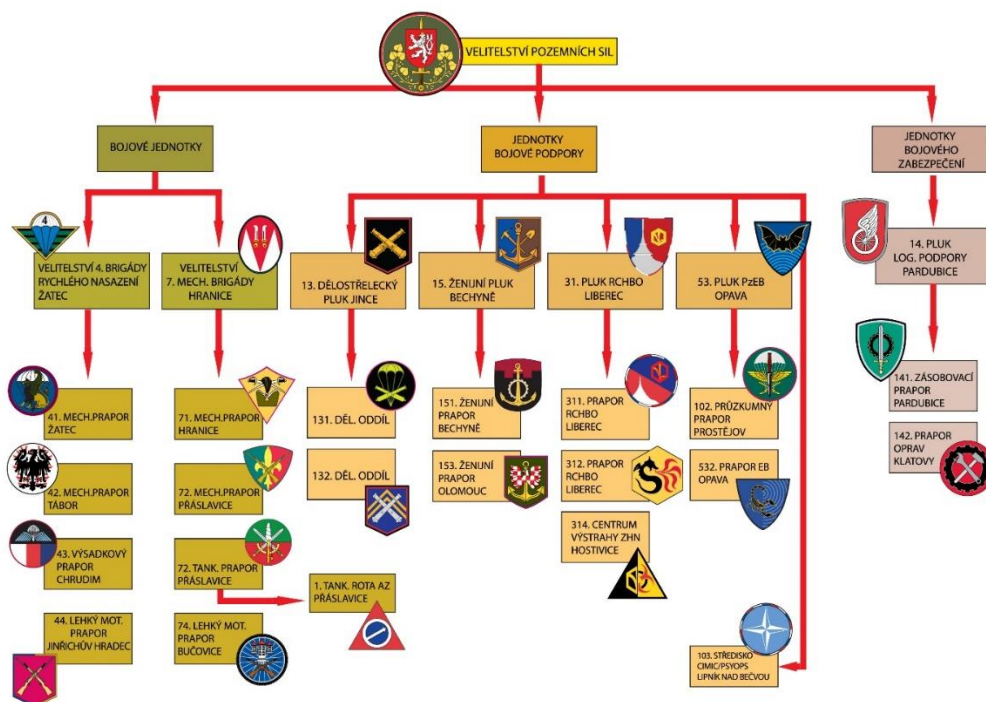
Pozemní síly AČR jsou primárně určeny pro vytváření a přípravu jednotek předurčených pro řešení taktických anebo operačně taktických úkolů v rámci obrany České republiky a k plnění úkolů vycházejících ze spojeneckých smluv i mimo republiku. Mezi základní úkoly patří vedení obranné a útočné bojové činnosti, ochrana zájmových objektů, komunikací a prostorů mimo bojovou aktivitu. Dále zabezpečují ochranu civilního obyvatelstva a monitorování přiděleného prostoru. Podílí se na zabezpečení zahraničních cvičení v rámci aliance NATO.

Jednotky pozemních sil dále plní úkoly reakce a prevence na zahraniční nebo vnitřní hrozby.

³ 219/1999 Sb. Zákon o ozbrojených silách ČR. Zákony pro lidi – Sbírká zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 13.01.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>

⁴ Velitelství Pozemních sil AČR | Armáda ČR. Armáda ČR [online]. Copyright © 2020 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/velitelstvi-pozemnich-sil-86865/>

Mezi největší současné hrozby patří terorismus, který se začal považovat za největší hrozbu současnosti, hlavně po útoku do věží Světového obchodního centra v New Yorku, útoku na velení amerického vojska v Pentagonu a po pádu letadla u města Shanksville v Pensylvánii. Při těchto útocích zamřelo 2966 lidí, mezi oběti byli civilisté pocházející z 90 zemí. Právě tento útok odstartoval obrovskou alianční operaci s cílem vyhlazení terorizmu. Do zahraničních misích v Africe, Afganistánu a Iráku došlo k nasazení aliančních vojáků, včetně příslušníků pozemních sil AČR.



Obrázek 2: Struktura pozemního vojska AČR (zdroj: AČR⁵).

Pozemní síly AČR jsou primárně děleny do tří skupin. Tyto tři základní skupiny jsou pro tvorbu kariéry vojáka velice důležité, jelikož uchazeč už ve fázi náboru ví, jakou cestou se bude jeho kariéra ubírat. Jedná se tedy o bojové jednotky se dvěma brigádami, jednotku bojové podpory, do které spadají čtyři pluky, a v poslední řadě se jedná o jednotky bojového zabezpečení s jedním plukem. Bližší popis jednotek pozemních viz., příloha 2.

⁵ Rukávové znaky vojáků Pozemních sil AČR | Armáda ČR. Armáda ČR [online]. Copyright © 2019 [cit. 08.12.2019]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/vystroj/rukavove-znaky-vojaku-pozemnich-sil-acr-100034/>

3 Kariéra v AČR

Tato kapitola je zpracována výhradně na základě dokumentů a interních zdrojů AČR. Jedná se o tyto zdroje:

- Zákl. 1 – Základní řád ozbrojených sil České republiky, dále jen Zákl. 1 obsahuje základní práva a povinnosti, odměny a tresty vojáka z povolání a vymezuje vojenské vystupování včetně vojenské zdvořilosti. Vysvětluje základní armádní pojmy jako je např. rozkaz. Platnost od 1.prosince 2001)
- Psychologická příprava vojenského profesionála – zpracovaná vyškovskými psychology v roce 2004. Obsahuje psychologickou přípravu vojáka na různé události v rámci jeho kariéry. Dále obsahuje psychologický výzkum vojáka v rámci jeho kariéry. Určená pro velitele všech na všech stupních velení. (neveřejná)
- vnitřní směrnice praporu (neveřejná)
- zákon č. 219/1999sb., o ozbrojených silách České republiky
- zákon č. 221/1999sb., o vojácích z povolání
- služební hodnocení (příloha 4.)
- popis služební činnosti (příloha 5.)
- *Příručka vojáka AČR: Vojenská publikace*. Vyškov: Ředitelství výcviku a doktrín – Správa doktrín, 2015.

Vzhledem k tomu, že prostředí AČR je i mým pracovním prostředím, v některých informacích, které nejsou písemně doložitelné vycházím i z vlastního pozorování a z vlastních zkušeností. Tuto možnost se snažím využívat minimálně, ale pro úplnost zmapování situace v AČR je to nezbytné.

3.1 Vnější a vnitřní kariéra v AČR

Vnější⁶ kariéru v AČR můžeme jako i v obecné (civilní) kariéře sledovat v životopise vojáka,

⁶ Vnitřní směrnice praporu (neveřejná)

nebo na oddělení personalistiky na domovském útvaru vojáka. Nejdůležitější dokument vypovídající o vojenském kariéře vojáka je osobní spis, který je doplněn osobním číslem, fotkou a dalšími zásadními informacemi o vojákově. V této složce je zapsána celá kariéra vojáka, od přihlášení do armády, kdy voják sepisuje civilní životopis, přikládá informace o své osobě včetně vnějších zásahů do svého těla (tetování a podobně), přes různé kariérní či odborné kurzy, přes jmenování do hodnosti, zásluhy, jeho jazykové dovednosti, fyzické dovednosti, zahraniční operace až po jeho odchod do zálohy. Pokud voják v průběhu kariéry mění útvary, tento spis putuje sním. Profesionální životopis je tvořen právě z tohoto spisu a může být velice důležitým kritériem například pro přijetí do výběrového řízení na jinou, většinou hůře dostupnou pozici, než voják vykonává. Či rovnou na pozici bez výběrového řízení.

Vnitřní⁷ kariéra vojáka je z hlediska AČR důležitější než kariéra vnější. Pracuje na principu vnitřního zdokonalování vojáka. Každému vojákově jsou při nástupu na domovský útvar určeny úkoly spojené s jeho odborností na listině zvané **popis služební činnosti** (viz příloha č.5, které voják stvrzuje svým podpisem. Pokud voják nastoupí jako střelec družstva (pozice je popsána viz příloha č.3), tak seznam jeho odborných úkolů nebude dlouhý. Může se jednat o úkoly typu: seznámení se se všemi ručními, pěchotními a pancéřovými zbraněmi, znát je a umět je kdykoliv použít, vyčistit a připravit.

Tyto odborné úkoly jsou doplněny o úkoly, které mu jsou přiděleny jeho velitelem, a to na roční období. Voják, tedy přesně ví, co po něm jeho velitel požaduje. Může se jednat o účast na většině cvičení, doplnění jazykových dovedností, vylepšení fyzických schopností, splnění požadovaného odborného kurzu, splnění profesionálního přezkoušení a podobně. Splnění nebo nesplnění těchto úkolů je zásadní, jelikož spolu s dalšími faktory (např. známka z tělesného přezkoušení, osobní aktivity jako práce pro veřejnost a další) výrazně ovlivňují **služební hodnocení**⁸. Služební hodnocení je důležitý dokument, pro vývoj kariéry. Voják je dle něj v průběhu jeho kariéry posuzován. Může být na základě hodnocení povýšen, ale i (na základě jeho „nízkého hodnocení“) propuštěn ze služebního poměru. S rostoucí snahou vojáka zdokonalit své schopnosti, roste i hodnota a postavení v rámci armády. Toto má za následek přínos pro obě strany, organizace. V našem případě armáda, získá schopného vojáka, který se zdokonaluje jak po psychické, fyzické či odborné stránce, tak i čerpá z respektu, který je mu prokazován díky jeho zásluhám, mezi které se řadí například zahraniční operace, nebo velmi náročné zdokonalovací kurzy, a tím přispívá k budování kvalitního zázemí nejen na svém domovském útvaru, ale i celé armády. Právě díky podmínkám, umožňujícím spojení vnitřní a vnější kariéry, jsou v dnešní době čeští vojáci uznávaní jako velice silní spojenci velmocí, jako je USA, Velká Británie nebo

⁷ Vnitřní směrnice praporu (neveřejná).

⁸ Služební hodnocení (příloha 4.)

Německo, kdy své schopnosti několikrát prokázali v boji proti terorizmu v Afganistánu nebo Mali. Toto tvrzení podporuje např. předání medailí českým vojákům, velitelem spojenecké základny v Afganistánu plukovníkem Courtemanchem.⁹

3.2 Hodnostní sbor

Hodnostní sbor je jedním z nejlepších srovnávacích kritérií kariéry obecné a kariéry v armádě. V kapitole „kariéra“ jsem popsal základní kritérium pro budování vnitřní i vnější kariéry, kterým je hodnost. Hodnost se dále skládá z dalších podkritérií, které jsou závislé právě na hodnosti. Zatím co obecná kariéra je postavena většinou na hlavních kritériích, jako je plat, reálná moc nebo symbolické předměty, v armádě je hlavním kritériem hodnost. Armádní hodnost je tedy hlavním kritériem pro vnitřní a vnější kariéru. Na rozdíl od civilní neboli obecné kariéry ovšem hodnost obsahuje i svá podkritéria, jako je plat, reálná moc, či symbolické předměty. S rostoucí hodností tedy roste plat, reálná moc nebo symbolické předměty, držené danou hodností. Právě proto je znalost hodnostního sbor AČR zásadní pro tvorbu kariéry, jelikož se jedná o základy vnitřní i vnější armádní kariéry.

Základem celé struktury a funkčnosti AČR je hodnostní sbor, který dává celému systému řád. Přiděluje práva a povinnosti příslušníkům. Je velice důležité pochopit princip hodností v rámci kariéry, jelikož většina kariérního dění v armádě je právě přes systém hodností. V rámci AČR rozdělujeme hodnosti podle šesti základních skupin, a to na mužstvo, poddůstojníky, praporčíky, nižší důstojníky, vyšší důstojníky a sbor generálů. Každý tento sbor je nezbytně důležitý pro funkci jednotek, ať už se jedná o družstvo, čet, rotu, prapor nebo brigádu. **Tato práce je zaměřená na hodnosti a kariérní postup v rámci mechanizovaného praporu a pozemních sil. Vede k jejímu srovnání s obecnou (civilní) kariérou prostřednictvím modelu E.H.Scheina, který nejen srovnává, ale i popisuje kariérní pohyb v rámci mechanizovaného praporu a pozemních sil.** Hodnosti v jiných strukturách, například generálního štábu nebo vzdušných sil, se mohou lišit.

Popis hodností mechanizovaného praporu včetně vizualizace označení je přílohou č. 3. Popis v příloze je zpracován na základě vnitřní dokumentace (viz seznam v této kapitole výše) a je komentován autorem. Autor přikládá srovnání jednotlivých hodností s civilní kariérou obdobného charakteru tak, aby byly hodnosti lépe pochopitelné pro čtenáře. Autor pak z příloženého textu vychází při popisu kariéry v AČR.

⁹ Příslušníci 16. úkolového uskupení byli v Kábulu dekorováni medailemi | Zahraniční mise AČR. MISE AČR [online]. Copyright©2020 [cit.06.03.2020]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/afghanistan/zpravodajstvi/prislusnici-16--ukoloveho-uskupeni-byli-v-kabulu-dekorovani-medailemi-143730/> /

3.3 Stádia vojenské kariéry ve srovnání s civilní¹⁰

Vstupní stádium – stejně jako v civilních organizacích je toto stádium označováno jako stádium průzkumu. Na rozdíl od obecného vstupního stádia se však liší v tom, že tato fáze průzkumu trvá v armádě po dobu tří měsíců, kdy si uchazeč v této době musí být zcela jist, zda je armádní kariéra pro něj vhodná. Dále se liší v tom, že průzkum provádí pouze v armádním prostředí, kdežto civilní průzkum se provádí ve více profesích, či odbornostech. Nový voják v této fázi mapuje své možnosti, uvědomuje si, zda na toto povolání je fyzicky a psychicky připraven. U většiny mladých lidí začíná zlom, když jsou po delší dobu odloučení od rodičů. To v dnešní době je častý problém, stejně tak, jako zákaz používání elektroniky, včetně mobilních telefonů během výcvikových týdnů. Tento proces je velice důležitý. V této fázi se rozhoduje o tom, zda vojenská kariéra vznikne nebo nikoliv. Na rozdíl od civilní kariéry, je tento „průzkum“ ukončen v různém věku, jelikož snaha o vybudování vojenské kariéry se tvoří v každém věku.

Stádium socializace¹¹ – podle zkušeností a názorů mých kolegů se jedná o nejdůležitější fázi kariéry vojáka, jelikož toto stádium rozhoduje, zda kariéra bude vzrůstat nebo naopak bude velice rychle ukončena. Na rozdíl od civilního stádia socializace, v armádě tato fáze trvá pouhých pár měsíců. Voják má za sebou základní výcvik a je převelen ke svému domovskému útvaru, kde plní svou funkci. Často je ihned vložen do vojenského života, včetně vojenských cvičení, která jsou základní pro určení socializace. Tato cvičení jsou velice náročná jak fyzicky, tak psychicky. Pokud má voják problémy s prováděním přidělených úkolů nebo s poslušáním rozkazů, dají mu starší kolegové velmi důrazně najevo, že tudy jeho cesta nevede a měl by si podat žádost o odchod do zálohy (civilu). Během této fáze dochází ke sblížení se svými služebně staršími kolegy, uvědomění si cílů svého praporu a k projevení snahy o zlepšení. Pokud voják tuto fázi úspěšně zvládne, je přijat svými kolegy a „zapadne do kolektivu“, jsou mu přidělovány lehčí úkoly a nadřízený prvek má snahu vyjít vojákovi vstříc v nezbytných situacích. Nadřízený prvek tuto fázi sleduje, ovšem na rozdíl od civilního stádia socializace nemá snahu o začlenění nového vojáka do kolektivu. Toto začlenění nechávají na vojákovi a jeho služebně starších kolezích, zda vojáka k sobě přijmou nebo ne.

Stádium vzestupu kariéry – stejně jako u civilního stádia vzestupu kariéry, je zde velice důležitá úspěšná socializace vojáka. Tato fáze se liší podle věku vojáka. Nejčastěji se jedná o věk mezi 20 až 24 rokem. Dochází k získávání nových zkušeností a spolu s tím dochází k povyšování, což přímo souvisí s dimenzovými cykly podle E. Scheina. Voják získává zkušenosti, vedení si ho všímá, navrhuje

¹⁰ Psychologická příprava vojenského profesionála (neveřejná)

¹¹ Psychologická příprava vojenského profesionála (neveřejná)

jej na povýšení a dochází k změně jeho funkce. Voják tak stoupá horizontálně i vertikálně, dostává těžší a komplexnější úkoly. Vytváří si další reálné šance na postup. Často je vybrán do zahraniční operace, která je mezi vojáky považována za vrchol kariéry, jelikož v tom je podstata armády, cvičit se a připravovat se k boji či obraně. Utváří se mu nové možnosti, díky jeho zkušenostem se o něj mohou zajímat jiné vojenské prapory. Velení si všímá jeho zkušeností a dovedností a za práci je často dobře odměňován. Výběr do zahraniční operace nese svá pozitiva i rizika. Pozitivní pro tvorbu kariéry jsou bojové zkušenosti nabrané na zahraniční operaci, součinnost s jinými státy, získání titulu novodobého válečného veterána. Tato pozitiva jsou vyrovnána riziky, které musí podstoupit. Voják riskuje svůj život nebo zdraví, čas strávený na zahraniční operaci se může podepsat nejen na jeho psychickém stavu, který může ukončit jeho kariéru, ale také na rodině, kterou voják opouští na více než půl roku, pokud bereme v potaz čistě nasazení bez přípravy, která trvá půl roku až rok.

Stádium udržení kariéry¹² – této fáze vojáci dosahují ve věku okolo 35 až 45 let.

Vyznačuje se dosažením určité pozice a hodnosti, která souvisí s předpoklady voják. Nastává zde jeden ze tří vývojů kariéry, tedy vzestupná fáze, stabilní nebo sestupná fáze kariéry. Vzestupná fáze nastává, pokud voják má předpoklady pro povýšení. Splňuje vzdělání, má dostatek zkušeností a je vybrán velením. Jsou mu přidělovány náročnější úkoly. Stabilní vývoj kariéry je nejčastější. Voják zde dosáhne určité pozice a v té setrvává až do svého odchodu do zálohy (civilu). Vojáci, se kterými jsem se setkal v praxi tvrdí, že jsou na svém místě spokojeni, předávají své zkušenosti a nechtějí být povyšováni a poutat na sebe další odpovědnost. Sestupný vývoj v armádě není tak častým, voják může být degradován pouze pokud způsobí incident, který je v souladu s degradováním vojáka nebo pokud podá žádost o svou degradaci. Tento systém je vytvořen proto, aby se vytvořila přirozená rotace vojáků na pozicích. Voják je povýšen proto, aby vytvořil místo pro mladšího kolegu a tak dále.

Stádium ústupu – většinou nastává ve věku okolo 50 let. Dochází k úbytku fyzických i psychických sil. Vojáci v tomto věku jsou velice zkušenými odborníky, na svých pozicích dokáží plnit úkoly na vysoké úrovni. Pro své zkušenosti z vševojskových odborností jsou vybíráni pro reprezentační účely. Mohou pomáhat novým vojákům s vojenským životem, ovšem nejčastěji se jedná o pracovníky štábu, kteří se podílí na chodu celého praporu. Nejlépe vědí, jak funguje každá část praporu a jak využít každého detailu pro maximalizaci užitku.

Ukončení kariéry vojáka, bývá velkým zlomem v jeho životě. Voják prakticky nezná nic jiného než vojenský život, je zvyklý na řád, rozkazy a poslušnost. Většina vojáků má problém vyrovnat se s odchodem. Armáda zde nabízí pomoc a často začleňuje své bývalé příslušníky do svých organizací, jako jsou vojenské lesy a statky, klub vojenských veteránů a podobně. Vojáci, kteří svou

¹² Psychologická příprava vojenského profesionála (neveřejná)

kariéru ukončili předčasně v mladším věku získávají často nabídky od různých soukromých armád se zaměřením na ochranu osob a majetku, nebo sami tyto organizace zakládají a poskytují služby ochrany.

3.4 Rozkaz¹³

Všechna rozhodnutí v armádě se dějí na základě rozkazu, který vydává velitel buďto v písemné nebo ústní formě. To znamená, že rozkaz je pro **kariéru** v armádě zásadní, jelikož každý kariérový posun v rámci armády se děje na základě rozkazu. Pokud se podíváme na obrázek 3: kariérní postup v rámci praporu v dimenzi kariérového cyklu podle E. Scheina zjistíme, že se příslušník AČR může pohybovat buďto v žebříčku hodností po vertikální ose, například ze sboru poddůstojníků do sboru nižších důstojníků, nebo horizontálně, kdy se nejedná o posun v hodnosti, ale pouze ve změně funkce, například ze střelce na řidiče. Oba tyto posuny se dějí na základě rozkazu¹⁴. Pokud příslušník splní kritéria pro kariérový posun, vydá se v rozkaze článek ve věci personální, která znamená změnu zařazení, hodnosti, funkce, či přestup z jednoho vojenského útvaru na druhý¹⁵.

Základní řád ozbrojených sil (dále jen Zákl-1) České republiky stanovuje z rozhodnutí prezidenta republiky, jako vrchního velitele ozbrojených sil, pravidla režimu života vojáků v činné službě v souladu s ustanovením § 2 odst. 2 písm. b) zákona č. 220/1999 Sb., o průběhu základní, nebo náhradní služby a vojenských cvičení a o některých právních poměrech vojáků v záloze, zejména podrobněji upravuje vojenské kázeňské právo, vztahy mezi příslušníky ozbrojených sil a výkon vojenské činné služby. Zákl-1 definuje rozkaz takto.

Vydávání a plnění rozkazů¹⁶

64. Rozkaz je projev vůle nadřízeného, jímž se podřízenému závazně ukládá určitá povinnost s údaji nezbytnými k jeho splnění. Rozkaz musí obsahovat úkol, stanovenou dobu splnění a výčet sil a prostředků určených pro jeho splnění. Rozkaz musí být stručný a jasný. Ten, kdo vydá rozkaz, musí vytvořit podmínky pro jeho splnění a je povinen se osobně, nebo prostřednictvím svých podřízených přesvědčit o jeho přesném a správném splnění. Rozkazy, jejichž splnění vyžaduje vynaložení

¹³ Základní řád ozbrojených sil České republiky. Zákl.- 1.

¹⁴ Zákon 221/1999 Sb. Ze dne 12.10.2006. O vojácích z povolání.

¹⁵ tamtéž

¹⁶ Základní řád ozbrojených sil České republiky. Zákl.- 1.

finančních nebo materiálních prostředků, lze ukládat jen tehdy, jsou-li tyto prostředky k dispozici. Nadřízení nesmějí svými rozkazy zasahovat do působnosti podřízených velitelů, nevyžaduje-li to nezbytně prospěch služby, ani omezovat iniciativu podřízených.

65. Rozkazy¹⁷ vydávají nadřízení podřízeným buď přímo, nebo služebním postupem, ústně nebo písemně. Voják, který dostal ústní rozkaz a pochopil ho, odpoví „**PROVEDU.**“ a potom rozkaz splní. Je-li nutno se přesvědčit, zda podřízený rozkaz správně pochopil, uloží mu nadřízený, aby jej stručně zopakoval. Voják je povinen hlásit plnění rozkazu svému nejbližšímu nadřízenému, a splnění rozkazu hlásí tomu nadřízenému, který rozkaz vydal.

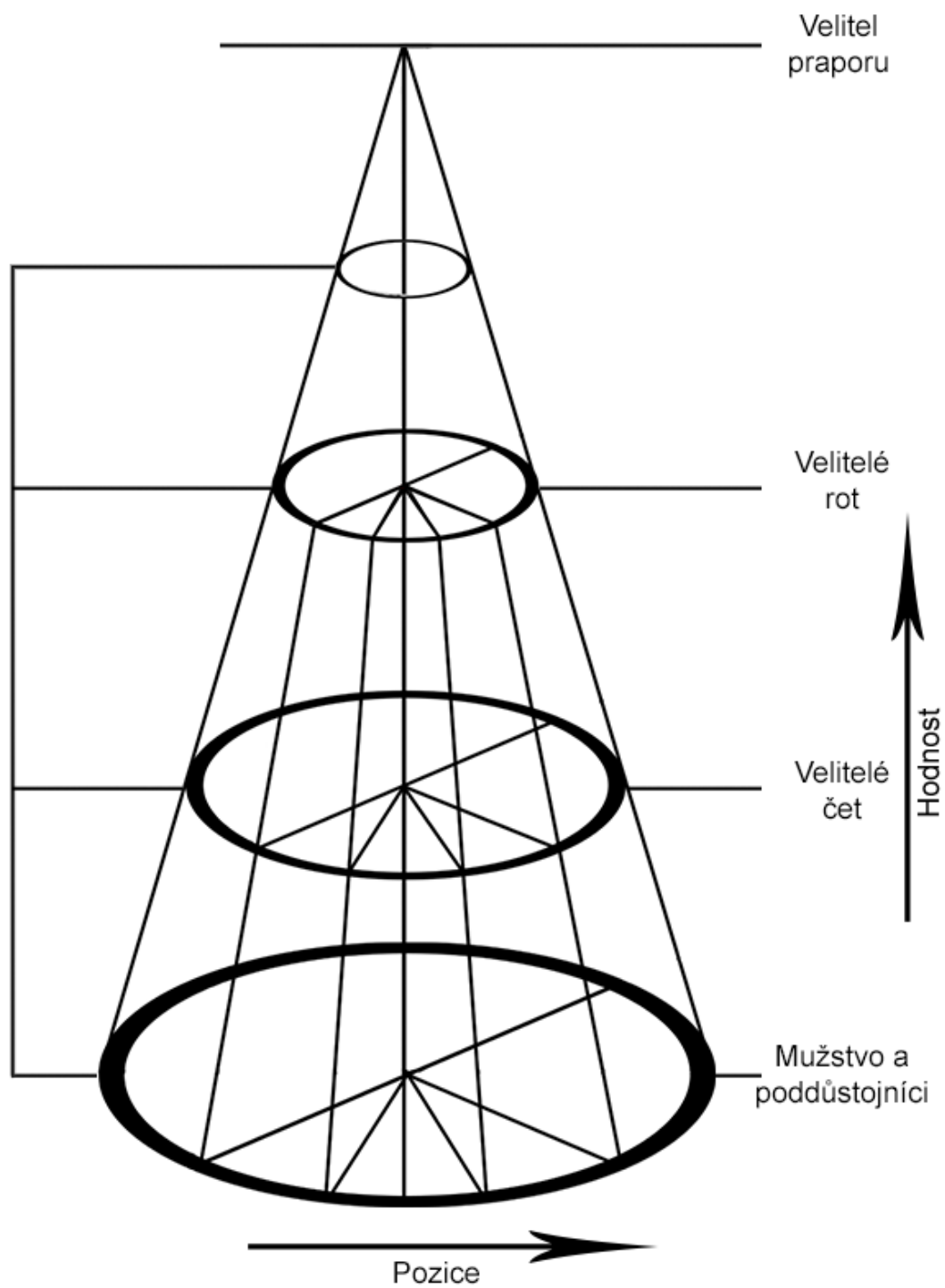
66. Vydaný rozkaz se nesmí měnit bez závažných příčin. Vydá-li nadřízený podřízenému rozkaz, který mu znemožňuje plnit rozkaz předešlý nebo mu jinak znemožní plnit vydaný rozkaz, je podřízený povinen nadřízenému tuto skutečnost ohlásit. Trvá-li přesto nadřízený na splnění nového rozkazu, je podřízený povinen jej splnit. Voják, který nový rozkaz plní, i nadřízený, který jej vydal, musí informovat co nejdříve nadřízeného, který vydal původní rozkaz.

67. Každý podřízený musí splnit vydaný rozkaz včas, a jak nejlépe dovede. Podřízený plně odpovídá za důsledky neuposlechnutí rozkazu.

68. Domnívá-li se voják, že rozkaz nadřízeného je v rozporu s právními normami a nadřízený nezná nebo nepředvídá překážky, které brání splnění rozkazu, nebo neví, že by splněním rozkazu vznikla škoda, podřízený je povinen ho na to upozornit. Trvá-li nadřízený přesto na splnění rozkazu, musí podřízený rozkaz splnit. V takovém případě má podřízený právo si vyžádat potvrzení rozkazu písemně. Podřízený je povinen odepřít splnění rozkazu, jestliže by jeho splněním spáchal trestný čin. Tuto skutečnost hlásí neodkladně nejbližšímu nadřízenému.

69. Nastanou-li v průběhu plnění rozkazu nepředvídané okolnosti a není-li možnost ani čas vyžádat si nový rozkaz, je podřízený povinen, pokud by doslovným splněním rozkazu vznikla škoda, jednat samostatně podle vlastního názoru, ale ve smyslu vydaného rozkazu. Přitom přejímá odpovědnost za své jednání, a co nejdříve hlásí nadřízenému způsob splnění rozkazu a důvody, které ho k tomu vedly.

¹⁷ Základní řád ozbrojených sil České republiky. Zákl.- 1.



Obrázek 3: Kariérní postup v rámci praporu (zdroj: autor podle E.Scheina).

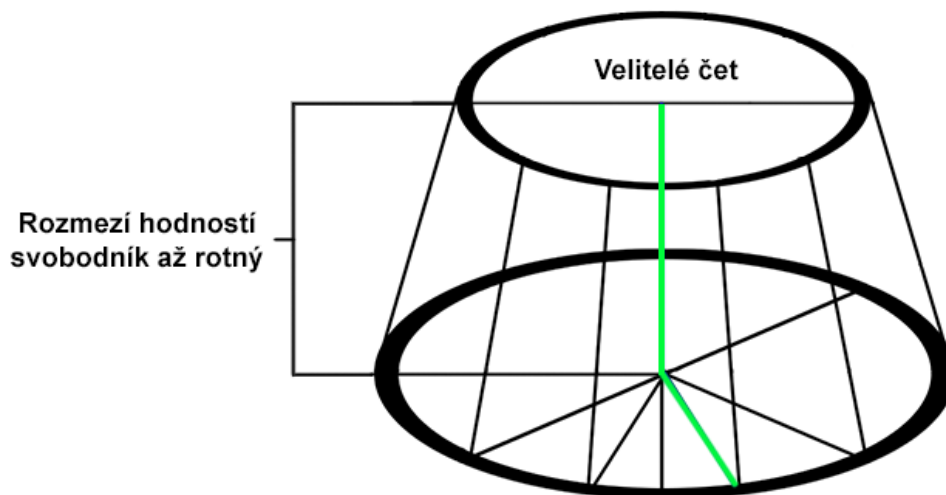
Kariérní postup v rámci praporu

Model kariérního cyklu dle E. Scheina (Bělohlávek, 1994) (obrázek 1) je jeden z nejlepších **srovnávacích modelů** kariéry civilní (obecné) a kariéry vojenské, jelikož na posuny vertikální, horizontální, či dostředivé, které sledujeme v civilní kariéře, můžeme jednoduše navázat posuny, které se dějí v kariéře armádní. Změna hodnosti nám tedy tvoří pohyb vertikální (povýšení, degradování). Horizontální pohyb se zaměřuje na změnu funkce (změna ze střelce na řidiče). Dostředivý pohyb je velice důležitý, jelikož se jedná o pohyb z vnějšku, tedy z obvodu kužele směrem do středu, dosáhne-li příslušník středu je nejvhodnějším kandidátem na povýšení, a tedy posouvá se vertikálně směrem nahoru.

Model kariérního postupu v rámci praporu v dimenzi kariérového cyklu (obrázek 3), popisuje možnou kariéru vojáka u jednoho praporu, v tomto případě se jedná o nejmenovaný mechanizovaný prapor. Podrobné vysvětlení, které vidíme níže, zobrazuje ideální kariéru, tedy od nástupu k praporu, až po jeho velení. Tento postup je pouze názorný, jelikož posun vojáka po horizontální či vertikální ose může být kdykoliv přerušen a tím se přeruší i kariéra (děje se na základě vnitřního předpisu praporu, není veřejný). Může se jednat například o nedostatečné vzdělání, kdy příslušník armády nemá např. maturitní vzdělání. V tom případě jeho kariéra končí maximálně v hodnosti rotného. Nemusí se jednat pouze o vzdělání, ale i o rozhodnutí vojáka pro odchod do zálohy, zdravotní, fyzické, psychické a další problémy. Je tedy nutné brát v potaz, že **model kariérního postupu v rámci praporu** je přímo závislý na ostatních faktorech, jako již zmíněné vzdělání, fyzické předpoklady, zdravotní stav, zkušenosti, nebo schopnost rozvíjet svůj potenciál.

Sbor mužstva a poddůstojníků

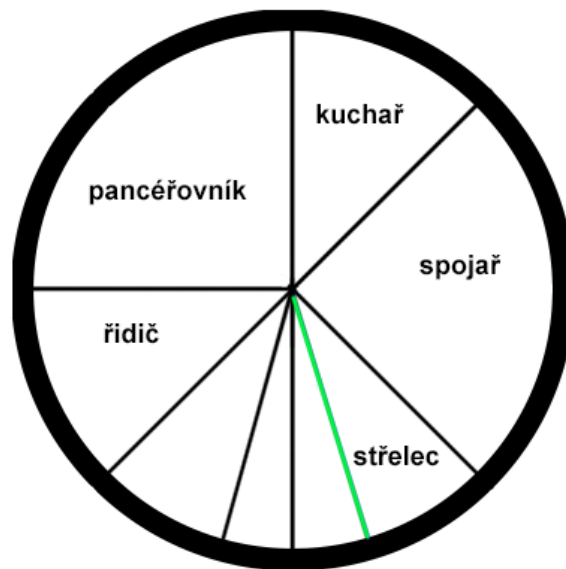
Sborem mužstva a poddůstojníků v tomto modelu budeme nazývat první třetinu našeho kužele. Tento kužel je z hlediska kariéry rozdělen do dvou os. Vertikální osa znamená hodnostní posun od základní pozice v hodnosti svobodníka po nejnižšího velitele v hodnosti rotného. Povýšení do vyšších hodností je velice individuální proces, záleží na vojenských, tedy odborných zkušenostech, vzdělání, fyzické a psychické připravenosti a v neposlední řadě o schopnost velet. Horizontální osa slouží k jinému typu kariéry, a tedy se jedná o kariéru, kde daný voják pouze přeskakuje z pozice na pozici bez změny hodnosti. V tomto případě se ve většině případů jeho kariéra přestane vyvíjet.



Obrázek 4: sbor mužstva a poddůstojníků (zdroj: autor podle E.Scheina).

Sbor mužstva a poddůstojníků (obrázek. 4) zobrazuje vertikální kariéru vojáka, kdy nastupuje na prapor v druhé nejnižší hodnosti jako svobodník, v našem případě se jedná o pozici střelce, základní funkci mechanizovaného družstva. Zelená barva v modelu představuje ideální kariéru, kdy ze všech střelců se vybere ten nejlepší, který postupuje po vertikální ose směrem nahoru do sboru poddůstojníků v hodnosti desátníka. Tímto způsobem se posouvá až do konečné hodnosti rotného.

Mechanizovaná četa obsahuje čtyři družstva o jedenácti členech. Velitel každého družstva je v pozici rotného. Pokud voják dosáhne právě této hodnosti, vybere se z nich ten nejlepší a podle typu vzdělání postupuje hodnostně dále do funkce zástupce velitele čety. Pokud je vysokoškolsky vzdělaný, tak postupuje až do funkce velitele čety v hodnosti poručíka v rámci sboru praporčíchů a nižších důstojníků.



Obrázek 5: půdorys stříbrného sboru (zdroj: autor podle E.Scheina).

Pokud v armádní kariéře dochází pouze ke změně pozice, či funkce např. střelec, změni funkci na pancéřovníka a zároveň nedochází ke změně hodnosti (svobodník), jedná se o pohyb po obvodu půdorysu stříbrného sboru. K tomuto pohybu dochází v armádě jen zřídka, ovšem i tento jev musíme řadit do kategorie armádní kariéry. Armáda funguje na principu, kdy dochází k pohybu po obvodu půdorysu a zároveň k posunům vertikálním, jinak řečeno roste hodnost a zároveň se měni funkce. Tento jev má velice jednoduché a praktické vysvětlení. Díky této metodě totiž armáda tvoři nejen zkušené vojáky, ale zároveň uvolňuje nová místa pro nově příchozí příslušníky. Dochází tak k vyrovnání tabulkových míst tím, že příslušník armády, který je např. ve funkci velitele družstva (jedná se o hodnost rotného), odchází do zálohy neboli do civilu, uvolni tím místo svému zástupci, který je v té době v hodnosti četaře. Dochází zde k pohybu jak **vertikálnímu, tak i horizontálnímu**, kdy se mu měni funkce např. z velitele roje na velitele družstva a zároveň k jmenování do hodnosti rotného. Podobným způsobem se posunou všichni členové družstva a uvolni se místo na konci řetězce, kde je dosazen nováček, který díky svým zkušeným kolegům velice rychle získá praxi nezbytnou pro bojeschopnost jeho i celé jednotky.

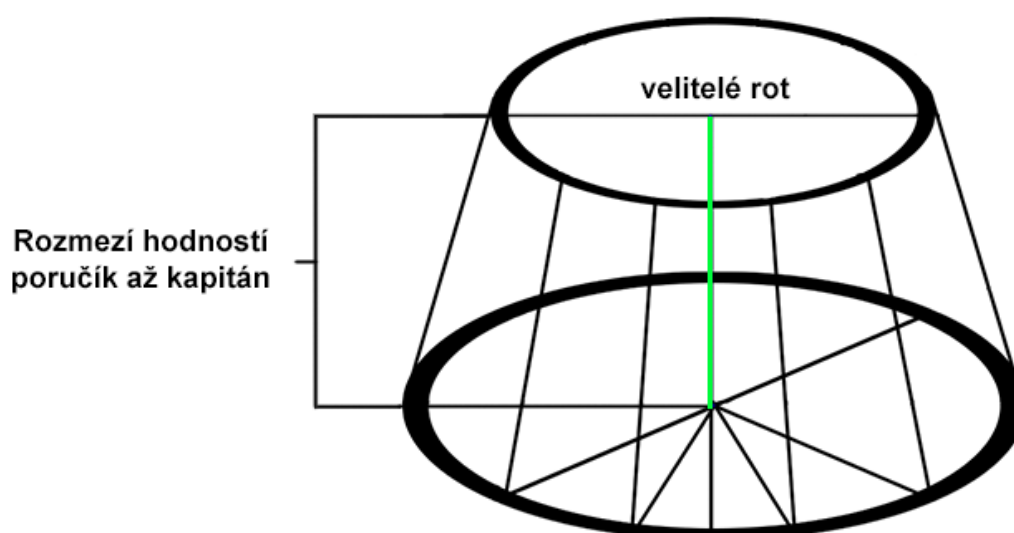
Vezmeme-li v potaz první třetinu kužele (sbor mužstva a poddůstojníků) včetně jeho půdorysu a do tohoto modelu vložíme mechanizované družstvo, tak ideální posun z pohledu nováčků by měl vypadat nějak takto: nový příslušník nastoupí na pozici střelce v hodnosti svobodníka jako nezkušený nováček, díky svým kolegům, absolvovaným vzdělávacím kurzům a praxi, kde získává zkušenosti. Po získání dostatku zkušeností spjaté s jeho pozicí je podle zásluh jmenován do hodnosti desátníka, např. na pozici staršího střelce. Dochází k vertikálnímu a horizontálnímu posunu. Tento jev

se opakuje do té doby, dokud nedosáhne svého maxima v rámci sboru mužstva a poddůstojníků. Pokud splňuje nezbytné vzdělání, může postoupit do sboru praporčíků nižších důstojníků (druhá třetina kužele), v opačném případě změní funkci nebo odchází do zálohy.

Sbor praporčíků a nižších důstojníků

V druhé třetině kužele vidíme převážně sbor **praporčíků a nižších důstojníků**. Nejnižší hodnost ve sboru nižších důstojníků je hodnost **poručíka**, který v rámci roty velí četě. Velitel čety velí velitelům družstev, kteří jsou v hodnosti rotného (sbor poddůstojníků). Do hodnosti poručíka může být jmenován příslušník armády, který má vysokoškolské vzdělání, a to minimálně bakalářské. Nejčastěji se velitelé čet přiřazují z vysoké vojenské školy, Univerzity obrany v Brně. V ostatních případech se do hodnosti poručíka povyšují vojáci ze stříbrného sboru, kteří si doplní vzdělání a splňují kritéria pro plnění této funkce.

Do druhé třetiny kužele řadíme i některé příslušníky v hodnosti **rotnístra**, kteří spadají do stříbrného sboru praporčíků. Řadíme je zde proto, že se jedná o zástupce velitelů čet, jedná se tedy o vojáky, kteří pomáhají s vedením čety a v nepřítomnosti velitele čety (poručíka) jí velí. Nejedná se tedy o nižšího důstojníka, protože nemusí mít dokončené vysokoškolské vzdělání. Poručíci nemusí pouze velet četám, ale mohou zastávat i jiné funkce v rámci praporu, například na štábu velení praporu.



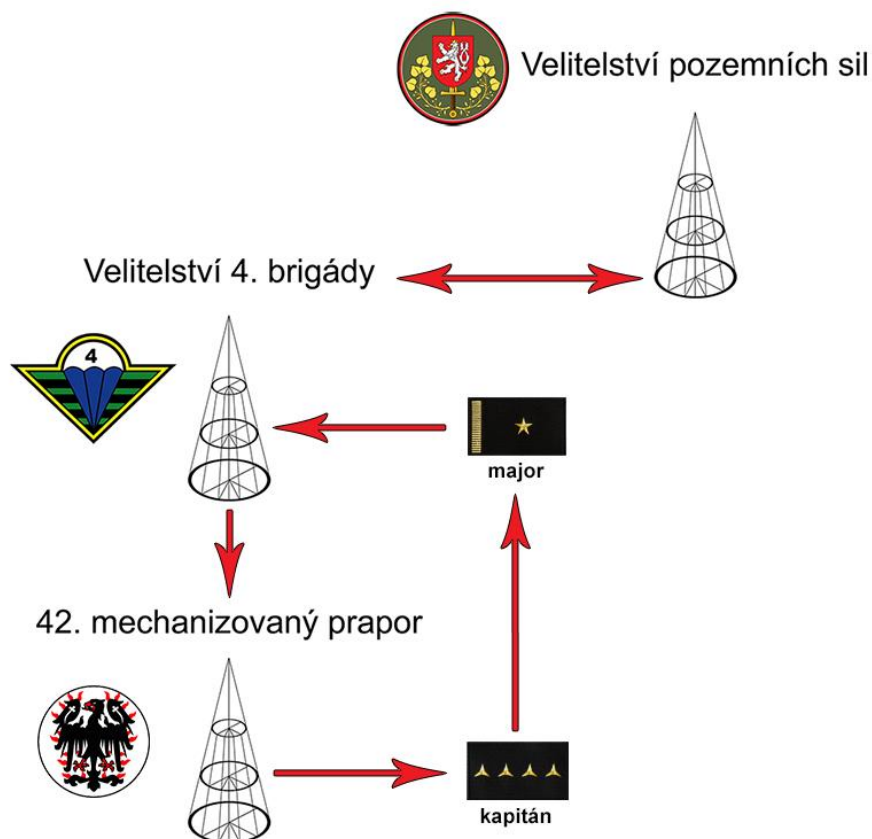
Obrázek 6: sbor praporčíků a nižších důstojníků (zdroj: autor podle E.Scheina).

Velitelé čet, kteří s velením čety mají již dostatečné zkušenosti a jsou vhodnými kandidáty na povýšení, jsou rozkazem převeleni na štáb praporu. Změní se jejich funkce z velitele čety na např. náčelníka skupiny plánování. Opět zde dochází k posunu, kdy se uvolní místo na funkci velitele čety a na zkušenou četu přichází nový poručík, nejčastěji z vojenské vysoké školy, Univerzity obrany, který má **teoretické znalosti**, ovšem z praktického hlediska je zcela nezkušený. Z tohoto důvodu na svém místě zůstává **zástupce velitele čety**, který mu s velením pomáhá a tím pomáhá i k získání nezbytných zkušeností. Pokud je zástupce velitele čety (**rotmistr** – sbor praporčíků) na své pozici již dlouho, může být jmenován do hodnosti **nadrotmistra** a vykonávat funkci vrchního praporčíka, jehož úkolem je udržovat přiměřené vztahy mezi stříbrným a zlatým sborem v rámci roty. Pokud je toto místo obsazené, dochází k převelení buď na jinou rotu nebo na štáb praporu pod některého z náčelníků skupin.

Náčelník skupiny, tedy poručík, který je seznámen s funkcí štábu a je uznán jako vhodný kandidát, se znovu v rámci personálního rozkazu převelí na jednu z bojových rot do hodnosti **nadporučíka** a na funkci **zástupce velitele roty**. Pomáhá veliteli roty s plněním úkolů, s velením roty, s vyřizováním kancelářských záležitostí a v době nepřítomnosti velitele roty jej zastupuje.

Nadporučík s dostatečnými zkušenostmi má možnost postoupit horizontálně výš v rámci hodnosti na **kapitána** a po vertikální ose do funkce velitele roty. Hodnost **kapitána** je nejvyšší dosažitelná hodnost v rámci nižších důstojníků, a zároveň je to i poslední hodnost, do které může být příslušník s bakalářským vzděláním v rámci své kariéry povýšen.

Kariéra této hodnosti se může vyvíjet různě. Nejčastěji dochází buďto k odchodu do zálohy, jelikož voják v této hodnosti má již odslouženou širokou škálu let. Pokud má vysokoškolské vzdělání magisterské, může dojít k povýšení do hodnosti **majora**. Pokud k tomu dojde, dochází také nejčastěji k přeskočení mezi jednotlivými **dimenzemi**, kdy voják přechází z **kuželové dimenze praporu** do **kuželové dimenze velení brigády**. Je to v rámci kariéry obrovský skok. Další možností je, že kapitán postoupí pouze v rámci velení oddílu do hodnosti majora jako náčelníka štábu nebo zástupce velitele praporu. Ovšem zde musí splňovat další kritéria, jako je magisterské vzdělání a další. Pokud tato kritéria nesplňuje a neodchází do zálohy, dochází k převelení buďto na jinou bojovou rotu nebo na štáb praporu, např. na pozici zástupce náčelníka štábu.



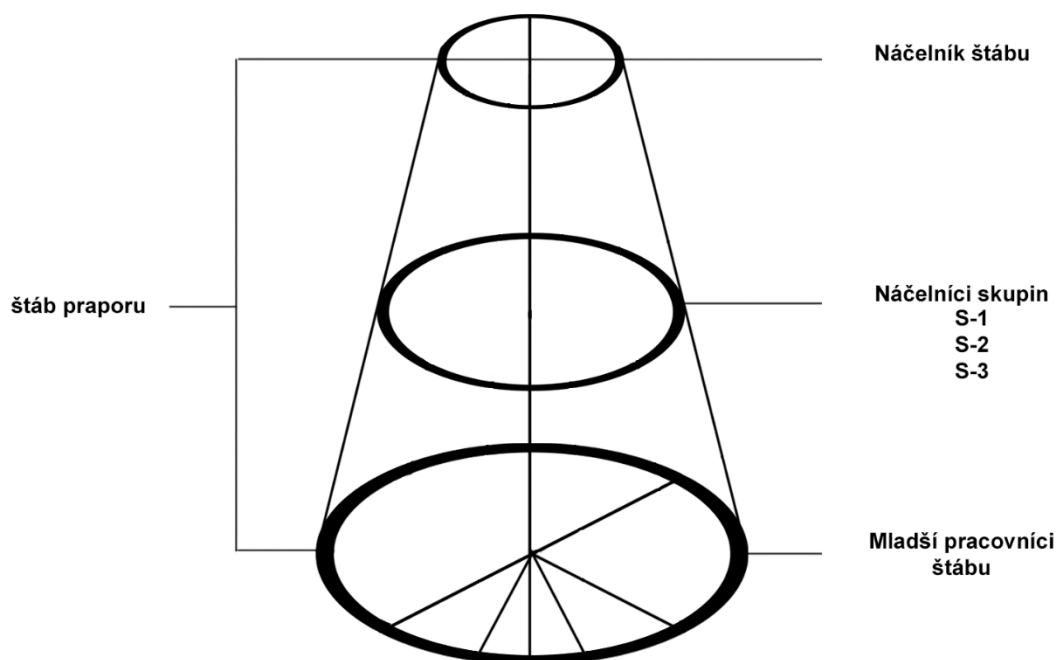
Obrázek 7: znázornění postupu mezi kuželovými dimenzemi (zdroj: autor).

Podíváme-li se na grafické znázornění kariérního postupu mezi kuželovými dimenzemi (obrázek 11.), všimneme si změny hodnosti z **kapitána** na **majora**. Tento model znázorňuje zároveň i kariérní posun v rámci kuželových dimenzí, kdy daný příslušník armády opouští 42. mechanizovaný prapor a postupuje výš do velení brigády v hodnosti majora. Tento jev může být i opačný, například když voják opouští velitelství brigády a vrací se zpátky na prapor, nejčastěji jako **velitel praporu** v hodnosti **podplukovníka**.

Štáb praporu

Štáb praporu se nachází ve třetí dimenzi, je zde obsažen hodnostní sbor od praporčíků

po vyšší důstojníky. Lidé s funkcí mladšího pracovníka štábu jsou v hodnosti rotmistra. Tito rotmistři mají svá pracoviště v rámci velení praporu, stejně jako v civilní organizaci. Je jich třeba na různá pracoviště pro chod podniku, např ekonomické pracoviště, logistické pracoviště, personální pracoviště a podobně. I v AČR je zapotřebí těchto skupin. Tyto skupiny se označují **S-1 až S-9**, náčelníky každé z těchto skupin je **poručík** nebo **nadporučík**. Nejčastěji se jedná o zkušené pracovníky, kteří si prošli cyklem dimenzí od začátku a znají chod praporu na vysoké úrovni. Vedoucí jednotlivých náčelníků skupin je náčelník štábu v hodnosti **majora**. Ten zodpovídá za chod celého štábu, dostává úkoly od velitele praporu a je zodpovědný za funkčnost a správné plnění úkolů. Pro mladší pracovníky štábu se nejčastěji jedná o závěrečnou část vojenské kariéry. Tito lidé totiž většinou nemají vysokoškolské vzdělání a další postup v rámci praporu je tedy minimální.



Obrázek 8: znázornění štábu praporu ve 3. dimenzi (zdroj: autor podle E.Scheina).

Velení praporu

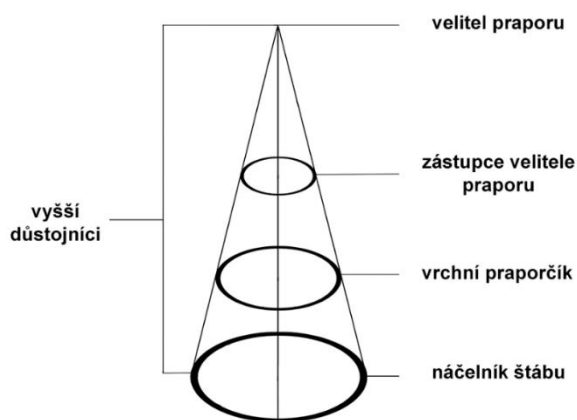
Na tyto pozice se v rámci své armádní kariéry dostane opravdu malé procento lidí. Jak již bylo zmíněno, většina pracovníků AČR ukončí své působení odchodem do civilu ve 3. dimenzi, tedy ve fázi, kdy pracují na štábu praporu.

Velení praporu, je čtvrtou a zároveň poslední dimenzí kariérového cyklu. Vojáci, kteří se

podílí na velení praporu, ovšem mají možnost svou kariéru rozvíjet dál. Na špičce tohoto modelu je velitel praporu, který zde působí. V přirovnání k civilní organizaci je to pozice ředitele pobočky, který zodpovídá za celou pobočku. Dostává úkoly z velení brigády, které rozdává štábu a velitelům rot, kteří je dál delegují na své podřízené. Z pohledu hodnostního kritéria je velitel praporu, tedy **podplukovník**, již v očích armády velice cenný zaměstnanec, který má zkušenosti jak s civilními záležitostmi, tak i z bojového nasazení. Působí jako reprezentační prvek na velkých civilních či vojenských akcích, s čímž souvisí i jemu přidělené předměty. Má vysokou reálnou moc. Tento člověk má po dobu trvání jeho působnosti na praporu různé možnosti. Může se přesunout do velení brigády, pozemních sil, či na generální štáb.

Zástupce velitele praporu v hodnosti **majora**, působí něco jako rádce velitele. V rámci dimenzí se taktéž nachází ve čtvrté skupině, ovšem o stupeň níže, než je velitel praporu. Ve většině případů dochází k tomu, že po skončení doby služby velitele u praporu, je právě jeho zástupce jmenován na jeho místo. Je tedy povýšen do hodnosti podplukovníka a změní se mu funkce, což je významný posun v rámci dimenzového cyklu, jelikož se posune vertikálně i horizontálně na špiči praporu (kužele).

Vedoucí praporčík – tato pozice je výjimečná. Jedná se o hodnost praporčíka. Podobnost v civilní organizaci s touto funkcí nejspíš nenajdeme. Jedná se o člověka, který je mezičlánek mezi vrcholovým vedením a nižším velením a jeho podřízenými. Jinak řečeno, udržuje dobré vztahy mezi vyššími důstojníky a ostatními. Spadá do čtvrté dimenze, jelikož je přímo podřízený veliteli praporu, ovšem zařadit tuto funkci je velice obtížné, jelikož se jedná o stříbrný sbor. Co se týče bojového praporu, jsou tito lidé velice zkušení, mají za sebou nespočet nasazení v bojových operacích, jsou vyškoleni a mají nespočet zkušeností s vševojskovými odbornostmi.



Obrázek 9: znázornění velení praporu ve 4. dimenzi (zdroj: autor podle E.Scheina).

4 Kariéra v AČR v praxi

Tato část je zaměřená na praktický vývoj kariéry vojáka. Teorie hovoří jasně. AČR má kariéru dle výše popsaných nástrojů přesně zmapovanou v dokumentech, jasně a přísně strukturovanou. Orientace v možných kariérových postupech není složitá. Varianty, které se vojákům nabízejí nejsou nekonečné. Ba naopak, jsou striktně vymezeny a působí poměrně omezeně. Volný pohyb v prostoru AČR není součástí možností. Nabízí se předpoklad, že voják, který vstoupí do armády ví přesně, co jej čeká. Má kariéru předem jasnou, záleží jen na podmínkách, jak se bude konkrétně kariéra odvíjet, jak rychle a kterým z ne mnohých možných směrů.

Tato kapitola nabízí pohled na kariéru v AČR z pohledu praxe. Využívám zde možnost popsat dva příklady reálně probíhající kariéry v AČR v současnosti doplněné i o prožívání kariéry samotným vojákem. Kolegové sloužící na mechanizovaném praporu mi anonymně převyprávěli vývoj jejich kariéry se všemi obtížemi, osobními pohledy a vyvíjející se situací, se všemi vnímanými překážkami a příležitostmi. Vzhledem k ochraně jejich totožnosti a ochraně AČR jsem byl nucen zakrýt jejich jména, a některá data, zejména data působení v zahraničních operacích. Popis kariéry je napsán v první osobě tak, jak mi jej vojáci sdělili do diktafonu. Do jejich popisu jsou vložena má případná vysvětlení jakožto autora této práce nebo mé porovnání popisované praxe s teorií. Toto porovnání nebo vysvětlení je napsáno kurzívou.

Kariéra vojáka M.T.

„O kariéře vojáka jsem uvažoval už od dětství. Vždy ve mně byl tak trošku bojový duch. Každopádně tohle přesvědčení dosáhlo maxima v mém maturitním ročníku. Zrovna v Afganistánu zemřeli čtyři čeští vojáci, a to mě v tom utvrdilo. Věděl jsem, že se dějí ve světě špatné věci a já chtěl pomoci s tím skoncovat. *(8 červenec. 2014, 4. vojáci 4. brigády rychlého nasazení zabít sebevražedným atentátníkem. Tento voják usiluje o kariéru vojáka z vlasteneckého přesvědčení)*. Spolu se dvěma mými kamarády jsme se přihlásili na Univerzitu obrany v Brně. Byli jsme všichni sportovci a díky gymnáziu jsme měli i všeobecný přehled, či znalost matematiky. V létě jsme nastoupili na základní kurz do Vyškova. Všichni jsme dostali hodnost vojín. Tato hodnost je pouze černý obdélník, takže nás často nazývali „asfalty“ *(Stádium vstupu, každý voják musí projít základním vojenským výcvikem, v této fázi může kdykoliv armádu opustit.)* Přiznám se, že něco, co jsem zažil ve Vyškově, jsem nikdy v životě nezažil a nedokázal jsem se na to stoprocentně připravit.

Čekala nás s kolegy opravu fyzicky i psychicky vyčerpávající příprava. Zabavili nám mobilní telefony a začal vojenský život.

Jak to probíhalo? Jednoduše. Prostě si představte, že vám někdo říká, v kolik můžete jít spát, kdy máte jíst, co budete teď cvičit, co budete cvičit potom, až toto docvičíte. Mělo to svou výhodu. Vůbec jste se nemuseli starat o čas, o ten byl postaráno za vás.

Po úspěšném ukončení základního výcviku jsme s kolegy nastoupili na univerzitu v hodnosti svobodník. Takhle jsem si vojenský život nepředstavoval. Nebylo tam nic vojenského kromě nástupů, jinak šlo jenom o studium, studium v uniformě. Rozhodl jsem se s kolegy tedy univerzitu opustit a nastoupit na bojový prapor. Pocházím z Moravskoslezského kraje, proto nejlepší volbou pro mě byl útvar někde na Moravě. Nezaváhal jsem a poslal jsem si žádost o vstup k 72. mechanizovanému praporu Přáslavice. Tato žádost byla schválená a já se těšil, že od 1.4. budu střelcem na tomto praporu. Byl jsem mladý, nezkušený, proto přišel šok, když mi z Prahy přišlo zrušení nástupu k 72. mechanizovanému praporu a rozkazem nařizen nástup k 44. lehkému mechanizovanému praporu v Jindřichově Hradci. ***(Zde se voják setkává s rozkazem v širším pojetí, rozkaz v armádě nařizuje a neuposlechnutí je trestné. V tomto odstavci taktéž voják ukazuje na fakt, že 7. brigáda a jejich prapory jsou na Moravě a 4. brigáda se svými prapory v Čechách.)***

Od 1.4. jsem tedy nastoupil jako střelec družstva u 44. mechanizovaného praporu. Tento prapor se stal mým domovským praporem a já začal bojovat o přízeň svých nových kolegů. Armáda není normální organizace, musíte si zde místo zasloužit, musíte ukázat svým kolegům, většinou novodobým válečným veteránům, že tuhle práci dělat chcete, že na to máte a zvládnete to. Na toto družstvo nastupoval ještě jeden voják z univerzity. Znal jsem ho letmo, ovšem skončil asi po dvou měsících nástupu. Choval se jako frajírek, jakože „snědl všechnu moudrost světa“ a kluci mu vysvětlili, že takhle to nepůjde. ***(Voják naráží na stádium socializace v armádě, jeho kolegové si vybírají, zda bude přínosem, nebo jestli se ho zbaví a pošlou ho raději do civilního života.)***

Postupem času jsem byl povýšen na novou funkci staršího střelce v hodnosti desátníka, posléze na četaře na funkci střelce operátora, a nakonec jsem dosáhl své první velitelské funkce rotného, velitele družstva. Někde v tomto období jsem se přihlásil na soukromou vysokou školu a studoval, dá se říct, „za zády svého velení“. Jen připomínám, že voják musí oznámit, nebo žádat o vše – změnu vzhledu, bydliště, studium a podobně. Velitelem družstva se nemůžete stát jen tak, nebo rozhodně ne na mechanizovaném praporu. Nechcete, aby vám velel člověk, který neumí ovládat ostatní zbraně družstva, nebo nezná dokonale taktiku. Tento člověk je první, kdo rozhoduje v boji, zda budete žít nebo ne. Prošel jsem si tedy celým žebříkem hodností, abych byl schopen velet. ***(Voják zde naráží na kariérní postup v rámci dimenzí podle E.Scheina. Vysvětluje, proč je velice důležité, aby voják prošel všemi stupni.)*** Vrcholu své kariery jsem dosáhl, když jsem byl vybrán do zahraniční mise

v Afganistánu. Jedná se o bojovou misi. Ano o stejnou misi, kde zemřeli kolegové, kvůli kterým jsem vstoupil do armády. Zde se naplnil můj sen a uvědomil jsem si, že voják v kariéře nemůže dosáhnout ničeho většího. Ano, hodnost možná určuje kariéru, ale my pěšáci to bereme jinak. Armáda je od toho, aby bránila obyvatele české republiky za každou cenu. Vojáci jsou cvičeni v boji proti nebezpečí, a jak jinak chcete dosáhnout vrcholu, než prověřením v bojovém nasazení? *(Zde voják popisuje dosažení vrcholu kariéry podle toho, jak o své kariéře uvažuje zejména stříbrný sbor, vojáci na nižších pozicích. Zlatý sbor, počínaje nižšími důstojníky uvažují o kariéře spíše v rámci hodností a poslušnosti, kromě poručíků, velitelů čet, kteří jsou v bojovém nasazení se svými kluky v přímém ohrožení života.)*

Po návratu z mise, jsem byl nucen podle zákona přiznat dostudování vysoké školy a rovnou mě povýšili do hodnosti poručíka, do sboru nižších důstojníků na štáb praporu, do funkce náčelníka pracoviště technické služby. Ze začátku jsem tuto funkci nesnášel. Z kluka, co bojoval v Afganistánu, mě posunuli na štáb, kde mám bojovat s tužkou a papírem? Svou funkci jsem ovšem přijal zodpovědně a připravuji se na své další působení jako zástupce velitele roty v hodnosti nadporučíka. V posledních pár slovech bych chtěl jenom vyzvednout, jak je služba vlasti pro mě důležitá, nebudu vysvětlovat proč, lidi by to nepochopili. Moje práce je mým koníčkem, i když mě samozřejmě občas pěkně štve. Závěr své kariéry samozřejmě neplánuji, jak jsem již říkal, vrcholu jsem už dosáhl a to ostatní, to všechno je jenom bonus.“ *(V tomto odstavci je vysvětlen posun mezi jednotlivými dimenzemi, pokud voják má vysokoškolské vzdělání, a zkušenosti, může být rovnou povýšen do velení praporu na štáb.)*

Kariéra vojáka J.C.

„O tom, že budu vojákem z povolání jsem věděl už asi jako kluk, od mala mě bavily koníčky zaměřené na vojenskou činnost. Jako kluk jsem hrál airsoft, což je hra na vojáky, když to řeknu laicky. Chodil jsem po brigádách, abych měl peníze na všechnu tu vojenskou výbavu, jako jsou maskáče, vesta, helma a podobně. Rodiče mě v tomto rozhodnutí podporovali. Teda až do chvíle, kdy zjistili, že to myslím opravdu vážně a chci se stát vojákem z povolání. Nastal tehdy z jejich strany menší problém. Ale ten jsem vyřešil tím, že půjdu studovat univerzitu obrany, že se ze mě stany důstojník a důstojníci nejsou přece ohrožení na životě. Na toto rozhodnutí, po nějaké době přemlouvání, rodiče kývli a schválili mi ho, i když já v hlavě už dávno měl plán, že z univerzity stejně pláchnu někam k bojovému praporu. *(Voják v této situaci má silnou motivaci pro vstup do armád, k bojovému praporu. A to*

i přesto, že rodiče to neschvalují. Tato motivace a zápal se podle vojenských psychologů objevuje jenom zřídka a většinou se z těchto lidí stanou opravdu dobří vojáci).

Ještě před tím, než jsem mohl utéct k praporu, musel jsem projít základním výcvikem.

Jak to popsat. No, jednoduše, bylo to pro mě tříměsíční peklo na zemi. Něco, co jsem ještě nezažil. Ale sakra dobré peklo. Bavilo mě to. Dělalí jsme konečně vojenské věci. Slabší „kusy“ odpadly a zbytek kluků a holek si to užívalo, i když jsme trpěli. Ale vždyť to znáš. Byl si se mnou v buddy¹⁸ teamu. Tento výcvik začal v létě v roce 2014. Po tomhle výcviku jsem nastoupil na Univerzitu obrany do Brna. O tomhle ti asi řeknu jenom to, co sám víš. Měli jsme podané přihlášky k útvarům na Moravu jako většina kluků a poslali nás všechny do Čech, a kluky z Čech zase poslali na Moravu. Nevím, jestli to bylo proto, že nás chtěli naštvat nebo v tom mají systém. Každopádně mě to zas tolik nevadilo, chci sloužit, hlavně na mechně. Přítelkyně začala studovat vysokou školu a viděli jsme se pouze o víkendech. *(Kolega v tomto odstavci popisuje, jak funguje armáda. Jedná se o jakýsi psychologický stav, který je popsán v psychologické přípravě vojenského profesionála, která je bohužel neveřejná. Je to metoda, kdy si armáda ověřuje, zda vojáci mají opravdu zájem sloužit v armádě, i když je pošlou na druhou polovinu republiky. Voják zde ukazuje silnou motivaci, chce sloužit a je mu jedno kde).*

Můj plán se naplnil a konečně jsem se dostal z univerzity. Problém byl, že mě poslali k nejmenovanému praporu 4. brigády. Nevadilo mi, že budu makat u útvaru v Čechách. Problém byl, že jsem chtěl bojovat. Chtěl jsem se válet v lese a být voják. Místo toho mi dali pozici spojaře v hodnosti svobodníka ve spojovacím družstvu. Takže jsem pandur¹⁹ vyměnil za pár antén, které postavím na kopci a zajistím spojení, paráda. O rok později jsem byl povýšen do hodnosti staršího spojaře, v hodnosti desátník. Práce mě nebavila, ovšem to jsem nevěděl, že díky tomuto zařazení jsem dosáhl vrcholu své kariéry, mise v Afganistánu, i když sám víš, že to byla mise pro nás velice smutná. *(Voják v tomto odstavci popisuj, jeho nadšení po opuštění univerzit. Zároveň zjišťuje, že je dán na takovou pozici, která mu úplně nevyhovuje a kvůli které nevstoupil do armády. Ovšem naznačuje zde vrchol své kariéry. Stejně jako u typu kariéry vojáka M.T. popisuje Afganistán jako vrchol své kariéry. Důležité je si zde povšimnout, že voják touží po boji.)*

Na funkci staršího spojaře jsem byl asi 2 roky, když jsem se od kluků dozvěděl, že bude probíhat výběrové řízení k průzkumnému týmu. Průzkumný tým je spolu s týmem odstřelovačů totální elita praporu a já se rozhodl se tam přihlásit. Výběrové řízení probíhalo 2 týdny. Byl to tak pekelný zádrž, že jsem chvíli nevěděl, jestli ještě vlastně žiju. Každopádně jsem toto výběrové řízení neudělal, z 30 kluků, co to zkoušelo, to zvládli jenom 2. Byl jsem zklamaný, ale rozhodl jsem se, že se na to

¹⁸ Buddy team – se skládá ze dvou vojáků, kteří spolu fungují v poli, spí spolu, fungují spolu, hlídají spolu, dělají spolu prostě úplně všechno.

¹⁹ Pandur – kolové bojové vozidlo pěchoty, využívané hlavně 4. brigádou rychlého nasazení.

připravím a příště to zvládnou! Uplynulo asi dalšího půl roku, a začal se stavět Bagrám, teda mise v Afgoši²⁰. Tuto misi skládali kluci z průzkumu, věděl jsem, že jako obyčejný spojař se tam nemám šanci dostat, ale zkusil jsem své štěstí a rozhodl jsem se přihlásit. Do teď si pamatuji, jak si mě zavolal velitel kontingentu k sobě a oznámil mi, že kluci z průzkumu si mě vybrali. A to kvůli tomu, co jsem dokázal na výběrovém řízení a díky mým schopnostem s vysílačkou. Byl jsem šťastím bez sebe. Teda do té doby, dokud jsem to neřekl přítelkyni, která s tím absolutně nesouhlasila a opravdu zle jsme se kvůli tomu pohádali. Nakonec jsem odletěl. ***(Voják v celém rozhovoru nepopisuje jednotlivá stádia zařazení do jednotky, ale své pocity. Popisuje zde svoje odhodlání postoupit někam výš, někam kde bude mít možnost bojovat. Své odhodlání dokonce potvrzuje i tím, že měl problém s přítelkyní kvůli této misi.)***

Bylo to tady. Den odletu do mise. Prošli jsme si během přípravy opravdu peklem, námahou, která je nezbytná pro utužení kolektivu. Rozloučil jsem se s přítelkyní, nasedl do letadla a čekala mě dlouhá cesta. Po celou dobu šlapala mise pěkně. Podařilo se nám najít nějaké cashky²¹. Plnili jsme úkoly bez problému až do osudového dne. Naše patrola měla výjezd. Rutinní pomoc americkým kolegům. Zastavili jsme na perimetru, zajistili 360ku a čekali. Klečel jsem u vozidla. Jistil jsem svůj perimetr. Když se najednou ozval obrovský výbuch. Všude litaly střepiny, plno kouře, řev lidí a totální zmatek. Vzpomínám si jako by to bylo včera, když se mi ve vysílačce ozvalo „Charlie 10²², Charlie 10, zde Charlie 1, Charlie 1 začni volat medevac²³ 9 liner²⁴ už sepisujeme, dělej příjem!“ Okamžitě jsem začal plnit rozkaz, když ke mně přiběhl kamarád a informoval mě o tom, že máme mrtvé na naší straně. Zůstal jsem v šoku, dělal svoji práci, ale v hlavě jsem byl úplně v háji. Kluci, se kterými jsem strávil několik let na domovském útvaru, byl s nimi na přípravě, měl k nim takový vztah, jsou najednou mrtví. To byla ta chvíle, kdy jsem si uvědomil, že jsem se choval jako blázen. Chtěl jsem pořád jen bojovat. Věděl jsem, že mě to změní. Chtěl jsem dokončit misi, jet domů a být už jen s přítelkyní. ***(Kolega v tomto odstavci popisuje nejen průběh mise, ale hlavně jeho psychický stav, uvědomění si, že tato práce opravdu přináší obrovská rizika a, i když jde o rutinní záležitost, stále může jít o život. Kariéra v armádě v této chvíli pro něj už neznamená víc než jeho přítelkyně. Už nechce být „bojař“, ale chce to přežít. Není to zbabělec, jenom zažil něco, co lidé v civilní kariéře určitě nezažijí. Zažil šokující událost, která mu změnila pohled na kariéru, kterou opět civilní zaměstnanci nezažijí.)***

Po této události, kdy jsme se vrátili na domovský útvar, jsem měl o čem přemýšlet.

²⁰ Afgoš – hovorový výraz pro Afganistán.

²¹ Cashky – skryše, ve kterých teroristické organizace schovávají zbraně, výbušniny, náboje a podobně.

²² Charlie 1 až Charlie 10 jedná se o volací znaky, které se používají v rádiovém provozu.

²³ Medevac – transport, raněných, nebo mrtvých jedná se o zdravotnický personál na palubě helikoptéry nebo vozidla.

²⁴ 9 liner- 9 řádková tabulka, jedná se o požadavky na zdravotnický personál v medevacu.

Přítelkyně už dostudovala, žila v Těšíně a já jsem zůstal v Čechách. Rozhodl jsem se, že si zažádám o převelení. U 4. brigády je skoro nemožné se dostat na jiný útvar. Velitel útvaru prostě všechny přestupy rovnou zakáže. Každopádně se mi to povedlo. Nevím, jak jsem to dokázal, ale velitel mi to schválil a já nastoupil k průzkumné jednotce k 7. mechanizované brigádě. Práce to byla zábavná, zajímavá, ovšem z Těšína jsem dojížděl do práce hodnu a půl, a to pro vztah není úplně dokonalé. A tak jsem si řekl, že za tohle mi žádná kariéra nestojí. Dosáhl jsem vrcholu své kariéry, nikdy jsem nechtěl být důstojník. nebo něco takového...já nevím, zástupce velitele čety. Chtěl jsem bojovat, odjet si misi. Teď vím, že to bylo ode mě pěkně hloupé. Sice jsem se vrátil domů, ale tři kluci se živí už nikdy nevrátí – synové, tátové, manželé. A za tohle mi opravdu tohle nestálo. *(Kolega zde popisuje jeho změnu postoje ke kariéře, ze začátku byl akční, chtěl něco dokázat, sloužit na mechanizované rotě a byl zcela oddaný práci. Ovšem po incidentu, který nastal si uvědomil, co všechno musí pro armádu obětovat, a že není ochotný obětovat úplně všechno).*

Závěr

Hlavním cílem této práce, bylo nastínit kariéru vojenského profesionála od rozhodnutí pro vstup do armády, přes jeho vojenskou dráhu až po odchod do zálohy, tedy do civilu. Díky zvolenému postupu pro zpracování celé práce:

1. porovnání civilní kariéry s vojenskou kariérou pomocí odborné literatury,
2. přiřazení vojenské kariéry k vybranému vhodnému modelu vývoje kariéry,
3. Porovnání popsaného vývoje kariéry v AČR s praxí dle rozhovorů s vojáky,

jsem došel k následujícím závěrům.

Kariéra, každého vojáka začíná stejně jako u civilního zaměstnance – stádiem průzkumu a stádiem rozhodování. Voják, stejně jako kterýkoliv jiný zaměstnanec, se rozhodne pro typ povolání, splní kritéria pro přijetí a provádí jakýsi průzkum, zda je tato možnost ta pravá. V průběhu své kariéry prochází jak voják, tak i civilní zaměstnanec, dalšími stádii vývoje kariéry. U vojáků je nejdůležitější fází socializace, kde si jeho kolegové vybírají, zda mu mohou věřit a zda je vhodný pro službu v armádě. E Schein, sestavil model, který lze využít jako vhodný srovnávací ukazatel mezi vojenskou a civilní kariérou. V obou případech (vojenském i civilním) tito lidé nastoupí do zaměstnání jako nováčci na nejnižší pozice a pouze svým úsilím, prací, štěstím, se pohybují v tomto modelu horizontálním a vertikálním směrem.

Ve vojenské verzi toho modelu (obrázek 3) vidíme, že nejdůležitějším kritériem v armádě je hodnost (vertikální), která je svázaná s funkcí (horizontální). Na rozdíl od civilního zaměstnání, se v armádní kariéře vše děje na základě rozkazu. Ať už jde o základní úkoly nebo odchod do zálohy (civilu). Teorie tedy hovoří o tom, že ideální kariéra na mechanizovaném praporu začíná na „nízkých hodnostech“ - v první dimenzi (obrázek 3), na hodnosti svobodník. Pokud voják dostatečně na sobě pracuje, splní vzdělávací podmínky, jazykové podmínky a další podmínky nezbytné k jeho postupu, může dosáhnout až na velitele praporu. Tedy z teoretického hlediska je základním hnacím motorem pro vojáka hodnost. Dosažená hodnost symbolizuje v AČR vrchol kariéry. Z Praktického hlediska je kariéra v AČR ovšem komplikovanější. Z rozhovorů mých kolegů lze předběžně usuzovat například to, že se v praxi dělí vrchol kariéry možná na dva proudy:

Jeden z proudů označuje jako vrchol kariéry hodnost. Jedná se hlavně o důstojníky AČR, kteří sice jezdí na zahraniční operace, ale většina z nich není přímo ohrožená na životě. Tito lidé vidí vrchol

kariéry v hodnosti a funkci, např. právě jako velitele praporu. Dá se říct, že u nich funguje poměrně dobře popsaná kariéra dle směrnic a pravidel popsaných v AČR.

Druhý z těchto proudů hovoří o vrcholu kariéry jako o nasazení v zahraniční operaci. Vojáci tak vidí smysl své práce v tom, když je v jejich válečném nasazení zúročeno to, na co se celou dobu připravují. A to je boj s nepřítelem. Popis této podoby kariéry jsem prozatím v dokumentaci AČR nenašel. Nicméně tuto kariéru připouštím i ze své zkušenosti, protože prozatím se pocitově sám kloním k této verzi ve vnímání své kariéry v AČR.

Myslím si, že kariéře v armádě je věnováno málo pozornosti. Lidé by se měli této problematice více věnovat, zkoumat ji a popsat. Kariéra v AČR je blízká civilní kariéře, co se týče kariérních postupů, ale přitom daleká svou jedinečností, náročností a smyslem. Věnovat se dále popisu možných kariérních dráh v rámci AČR a zpracovat je i do vnitřní dokumentace AČR, by mohlo být zajímavým nástrojem motivace pro kariéru zájemců o práci v AČR. Mohlo by se to stát nástrojem lepšího pochopení jaká možnost budoucnosti čeká každého nově nastupujícího vojáka.

Určitě by mělo smysl se i dále věnovat porovnávání kariéry v AČR s vytvořenými modely v teorii kariéry. Věnovat se zjištění, jaké kariérové typy se v AČR častěji objevují a na jakých pozicích.

Cíl své práce jsem splnil. Odpověděl jsem na výzkumné otázky položené v úvodu této práce. Zvolenou metodiku zpracování považuji za vhodnou. Dovedla mě k plánovaným závěrům. Literární zdroje použité pro tuto práci nejsou bohaté, spíše jsou jasně vymezené zpracovávaným tématem. Pro obsah práce tak, abych se věnoval zvolenému cíli jsou dostatečné. Nalezl jsem vhodné popisy kariéry, které mi umožnily zmapovat kariéru v AČR. V AČR jsem muset dohledat všechny zdroje pro popis kariéry, což byla pro mě klíčová práce se zdroji.

Bibliografie

ALDAG, Ramon J. – STEARNS, Timothy (1978): *Management*. Cincinnati, Ohio: South Western.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.

MILKOVICH, G. T., Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7

HOLLAND, John (1985): *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

KARÁSEK, Ondřej. *Faktory ovlivňující kariérní rozvoj zaměstnanců*. Praha, 2012. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Katedra bankovníctví a pojišťovnictví. Vedoucí práce Ing. Přemysl Rohlíček

KOTĚŠOVCOVÁ, Jitka. *Kariéra plánování*. České Budějovice, 2007. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta. Vedoucí práce PhDr. Danuše Nichtburherová

STEHLÍK, Pavel. *Do temnoty: zpověď českého vojáka v Afghánistánu*. Brno: CPress, 2014. ISBN 978-80-264-0515-3.

SCHEIN, Edgar, H. (1978): *Career Development and Planning, A Guide for Managers, Trainers and Personnel Staff*. London: McGraw-Hill.

Příručka vojáka AČR: Vojenská publikace. Vyškov: Ředitelství výcviku a doktrín – Správa doktrín, 2015.

Základní řád ozbrojených sil České republiky (Zákl-1, Praha, 2001)

Psychologická příprava vojenského profesionála (Vyškov, 2004) (neveřejná)

vnitřní směrnice praporu (neveřejná)

Zákon č. 219/1999 Sb., ze dne 14.11. 1999. O ozbrojených silách České republiky

Zákon 221/1999 Sb., ze dne 12.10.2006. O vojácích z povolání.

Internetové zdroje

Velitelství Pozemních sil AČR | Armáda ČR. Armáda ČR [online]. Copyright © 2020 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/velitelstvi-pozemnich-sil-86865/>

Rukávové znaky vojáků Pozemních sil AČR | Armáda ČR. Armáda ČR [online]. Copyright © 2019 [cit. 08.12.2019]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/vystroj/rukavove-znaky-vojaku-pozemnich-sil-acr-100034/>

Organizační struktura – 4. brigáda rychlého nasazení Žatec. 4. brigáda rychlého nasazení Žatec – Tam kde jiní nestačí [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: http://4brn.army.cz/?page_id=6

O nás | 7mb.army.cz. 7mb.army.cz [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.7mb.army.cz/o-nas>

O nás | 31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany. 31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.cbrn-liberec.army.cz/o-nas>

O nás | 53. pluk průzkumu a elektronického boje. 53. pluk průzkumu a elektronického boje [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.53pluk.army.cz/o-nas>

Příslušníci 16. úkolového uskupení byli v Kábulu dekorováni medailemi | Zahraniční mise AČR. MISE AČR [online]. Copyright©2020 [cit.06.03.2020]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/afghanistan/zpravodajstvi/prislusnici-16--ukoloveho-uskupeni-byli-v-kabulu-dekorovani-medailemi-143730/>

Seznam obrázků

Bakalářská práce

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: dimenze kariérového cyklu (zdroj: autor podle E. Scheina). | 16 |
| Obrázek 2: Struktura pozemního vojska AČR (zdroj: AČR). | 19 |
| Obrázek 3: Kariéerní postup v rámci praporu (zdroj: autor podle E.Scheina). | 27 |
| Obrázek 4: sbor mužstva a poddůstojníků (zdroj: autor podle E.Scheina). | 29 |
| Obrázek 5: půdorys stříbrného sboru (zdroj: autor podle E.Scheina). | 30 |
| Obrázek 6: sbor praporčíků a nižších důstojníků (zdroj: autor podle E.Scheina). | 31 |
| Obrázek 7: znázornění postupu mezi kuželovými dimenzemi (zdroj: autor). | 33 |
| Obrázek 8: znázornění štábu praporu ve 3. dimenzi (zdroj: autor podle E.Scheina). | 34 |
| Obrázek 9: znázornění velení praporu ve 4. dimenzi (zdroj: autor podle E.Scheina). | 35 |

Příloha č.3 – hodnosti na úrovni prapor, brigáda.

| | |
|--|---|
| Obrázek 10: hodnosti mužstva (zdroj: příručka vojáka, 2015) | 1 |
| Obrázek 11: hodnosti poddůstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015). | 2 |
| Obrázek 12: hodnosti praporčíků (zdroj: příručka vojáka, 2015). | 3 |
| Obrázek 13: hodnosti nižších důstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015). | 4 |
| Obrázek 14: hodnosti vyšších důstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015). | 5 |

Seznam příloh

Příloha č.1 – Kariérové typy

Příloha č.2 – Jednotky pozemních sil

Příloha č.3 – Hodnosti na úrovni prapor, brigáda

Příloha č.4 – Služební hodnocení

Příloha č.5 – Popis služební činnosti

Příloha č.1 – Kariérové typy

Typy profesionální osobnosti podle Jona Hollanda.

J. Holland (1966) v rámci svého výzkumu vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Dle charakteristik pracovního prostředí a podmínek k práci určil 6 základních typů osobnosti. Tyto typy orientují svou kariéru do prostředí, které je neblíže jeho osobnosti.²⁵

- **Realistický typ** – typické je agresivní chování, dovednostmi a schopnostmi je spjatý s fyzickou aktivitou. Lidé tohoto typu většinou vyhledávají zaměstnání řemeslného charakteru, zaměstnání v zemědělství a podobně.
- **Zkoumavý typ** – dává přednost aktivitám, kde je zapotřebí přemýšlení. Jedná se především o zkoumavé či badací typy. Lidé tohoto typu dávají tedy přednost výzkumům, organizování před aktivitami spojenými s city. Např. matematika, biologie, geologie, kybernetika.
- **Sociální typ** – není příznivcem intelektuálních nebo fyzických aktivit. Dává spíše přednost interpersonálním aktivitám. Nejčastěji se jedná o zaměstnání typu psychologického poradenství, diplomacie, sociálních prací, či asistentky/asistenta.
- **Konvenční typ** – lidé tohoto typu vyhledávají zaměstnání či činnosti, které jsou jasně vymezeny pravidly, a vyhovuje jim plnění rozkazů nadřazených. Své zájmy dávají stranou, upřednostňují zájmy organizace. Lidé tohoto typu jsou ideální pro armádní kariéru, ale může se jednat, v rámci civilního zaměstnání, hlavně o činnosti typu účetnictví či financování.
- **Podnikavý typ** – lidé nejčastěji využívají své schopnosti v umění přesvědčit ostatní o svém názoru, získávání informací a tím i naplňování svých ambicí či cílů. Nemusí se jednat pouze o lidi, kteří se zabývají svou vlastní výdělečnou činností, ale i zaměstnance v oblasti managementu, obchodu nebo práva.
- **Umělecký typ** – základem těchto lidí je usilování o sebevyjádření, tedy vyjádření svých pocitů, emocí, a to v podobě tvůrčí práce, hudbou, herectvím, výtvarným uměním.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.

Kariérové kotvy podle E.H.Scheina

Schein je mimo jiné známý pro svůj výzkum kariéry absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology, který prováděl řadu let. (Schein, 1978) Výzkum ho vedl k přesvědčení, že po nástupu do zaměstnání si zaměstnanec dotváří svůj sebeobraz a dotváří si své profesionální pojetí. Toto pojetí se skládá ze 3 komponentů, které tvoří tzv. kariérní kotvu:

4. vlastní obraz talentu a schopností,
5. vlastní obraz motivů a potřeb,
6. vlastní obraz postojů a hodnot.

Kariérová kotva (Kotěšovcová, 2007) – jedná se o soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, hodnota motivů, které slouží k vedení, stabilizaci, usměrňování a integraci vlastní kariéry. Známe pět typů kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence,
- manažerská kompetence,
- jistota,
- kreativita,
- autonomie.

Technicko-funkční kompetence. Jak již název napovídá, pro lidi s tímto typem kariérové kotvy je základní zaměstnání obsahující technicko-funkční obsah práce. Tito lidé svou kariéru rozvíjí pouze v rámci své odbornosti a nepřijmou vyšší funkci mimo rámec své funkční náplně. Může se jednat např. o mechanika, který dává přednost opravám automobilů než lépe placené práci strojníka. Manažeři s tímto typem kotvy odmítají obecné manažerské funkce a věnují se pouze odborným manažerským funkcím. Také to může být inženýr, který raději přijme funkci technického ředitele nežli post marketingového ředitele. Pracovníci s touto kotvou se věnují své práci opravdu do hloubky a často se u nich vyskytuje nechuť vůči pozičním bojům, intrikám, skrytým zájmům, které se často vyskytují ve vrcholovém vedení organizace. Neradi vykonávají práci, která se liší, od jejich odborných znalostí.

Manažerská kompetence. Pro tuto kariérní kotvu je charakteristická silná motivace k dosažení pozice spojené s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost těchto pracovníků jim poskytuje jakousi důvěru ve svých schopnostech a nutné předpoklady k dosažení žádané pozice. Manažerské kompetence obsahují tři základní oblasti:

Analytické kompetence – jedná se o schopnost analyzovat identifikovat a posléze i řešit

problémy spjaté s neúplnými či neurčitými informacemi. V podstatě se jedná o schopnost, kdy manažer je schopen přijímat velké množství informací, zpracovává je a vybírá pouze ty podstatné věci, které ho dostanou k podstatě věci a dokáží ji vyřešit.

- **Interpersonální kompetence** – soubor schopností, do kterých řadíme např. schopnost ovlivňovat, řídit a vést lidi, usměrňovat zaměstnance ve všech vrstvách organizace k dosažení organizačních cílů. Také schopnost vysvětlovat situaci ostatním, zapojovat je do řešení a sledovat účast spolupracujících na řešení.
- **Emocionální kompetence** – zatímco u většiny lidí vzbuzují krize apatii a bezradnost, lidé s emocionální kompetencí dokážou tyto situace zvládat a tím i nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svá rozhodnutí bez výčitek. Ostatní se diví, že tito lidé zvládají nepříjemné interpersonální situace, jako je rozvázání pracovního poměru, s lidským přístupem, navíc získají pocit uspokojení, že situaci zvládli úspěšně a mají tuto nepříjemnost za sebou.

Zpravidla bývá podmínkou úspěšných manažerů kombinace všech tří kompetencí, nejlépe žádná z nich nesmí chybět. Lidé s touto kompetencí se na rozdíl od lidí technicko-funkčních cítí dobře ve vedoucích funkcích a nemusí dále rozvíjet jejich odborný potenciál.

Zaměstnanci s kariérovou kotvou zakořeněnou v **jistotě**, dělají všechno pro uspokojení zaměstnavatele, a tím si zaručují svou práci, značný příjem a samozřejmě v neposlední řadě i další výhody, jako je rekreace, služební auto a jistá budoucnost v organizaci. Nemají nijak velké ambice, důležitá je pro ně stabilita a bezpečná situace. Plně důvěřují organizaci, že s nimi bude zacházet, pokud možno, nejlépe. Necháávají se řídit, a tedy jim nedělá problém vzdát se určitých povinností nebo pracovní svobody. Tato kotva může působit menší problémy hlavně na manažerských postech, kdy tito manažeři postrádají odvalu, trpí nejistotou v rozhodování a nejednoznačnost situací je uvádí často v zoufalství. Tito lidé preferují profese, kde jsou jasně daná pravidla, jako je finančnictví, či účetnictví.

Kreativita, je další z kariérových kotev, ovšem není tak známá. Jedinci s touto kotvou se vyznačují kreativním jednáním, snahou vytvořit něco nového, vlastního. Nemusí se jednat pouze o vytvoření vlastní firmy, ale může se jednat i o nový výrobek. Finanční zisk pro ně není primární, preferují spíše nový výrobek. Tito lidé jsou velice důležití při vzniku organizace, kdy jejich kreativní jednání dokáže velice razantním způsobem dopomoci k úspěchu.

Problém nastává, když se organizace již zaběhne, funguje a není zde potřeba vytvářet něco nového. Pak zájem těchto lidí výrazně klesá. Většinou postrádají smysl pro odpovědnost, což může působit problémy na manažerských pozicích. Stálá snaha prosazování inovací může působit značné problémy s ostatními vedoucími pracovníky nebo s podřízenými, jelikož dochází k zanedbávání rutinních povinností.

Poslední kotvou je **autonomie a nezávislost**. Jedinci tohoto typu se vyznačují tím, že se brání akceptovat organizační nároky a pravidla. Organizační život chápou jako iracionální, restriktivní, s nevybíravým pronikáním do soukromého života. Tito lidé usilují o svou samostatnost, snaží se osvobodit z organizačních tlaků a věnovat se své technicko-funkční kompetenci bez zásahu ostatních. Jedná se tedy o podobnost s kreativními jedinci, kteří usilují taktéž o své nezávislé podnikání, stejně jako autonomní lidé. Opouští organizované úřady a často fungují jako poradenské firmy v různých sférách.

Typy potřeb (D. C. McClelland)

David C. McClelland rozděluje lidi do třech základních kategorií podle preferencí potřeb. Jedná se o tyto kategorie: **potřeba výkonu, potřeba přátelství a potřeba moci** (Bělohlávek, 1994).

Lidé s **potřebou výkonu** se vyznačují svou touhou po vlastní odpovědnosti, neustálým překonáváním překážek, samostatností, soutěživostí s ostatními, s čímž souvisí potřeba překonávání ostatních. Klíčová je pro ně zpětná vazba o jejich vykonané práci, tedy zda se jim práce daří. Dávají si cíle přiměřeně náročné, které jsou schopni zvládnout, a které obnáší přiměřené riziko. Snaží se vyhýbat úkolům příliš snadným nebo naopak příliš obtížným, finanční odměna je pro ně potvrzení o dobře vykonané práci. Tato potřeba vzniká již v dětství, kdy rodiče motivují své dítě k plnění úkolů, které jsou schopni zvládnout. Lidé s touto potřebou podle McClellanda nejčastěji preferují oblasti prodeje, vlastní podnikání či profese, které přináší rychlou zpětnou vazbu s výsledkem odvedené práce.

Další potřebou je **potřeba přátelství**, tito lidé usilují hlavně o vytvoření a udržení přátelských vztahů se svým okolím. Dávají přednost kolektivní práci před prací o samotě. Takoví lidé jsou výbornými týmovými hráči, úspěšně se zapojují do týmové práce, jsou zvláště užiteční v sociálních pracích, v personalistice nebo v zaměstnání zaměřeném na styk s veřejností, jako je např. PR manažer.

Lidé, kteří se vyznačují snahou řídit lidi, ovlivňovat jejich jednání, ale zároveň být za ně zodpovědní patří do kategorie s **potřebou moci**. Bývají užiteční pro organizaci tehdy, pokud tato potřeba je uplatňována v zájmu ostatních. Pokud je tato podmínka splněna, jedná se o velice kvalitní manažery. Pokud ovšem využívají svou moc pouze k vlastnímu prospěchu, dochází dříve, či později ke konfliktu s organizačními zájmy.

Příloha č.2 – Jednotky pozemních sil

Bojové jednotky

Jak již bylo zmíněno, jednou ze tří základních skupin tvořících pozemní síly AČR jsou bojové jednotky, které se skládají ze dvou brigád. Jedná se o **4. brigádu rychlého nasazení**²⁶. Velení této brigády se nachází v Žatci. Pod velení 4. brigády rychlého nasazení spadají čtyři prapory, **41. mechanizovaný prapor Žatec**, **42. mechanizovaný prapor „Svatováclavský“ Tábor**, **43. výsadkový prapor Chrudim** a **44. lehký motorizovaný prapor Jindřichův Hradec**. Všechny tyto prapory včetně svého velení brigády jsou ve městech dislokovaných v Čechách. Je to z toho důvodu, že 4. brigáda rychlého nasazení je přímo určená pro obranu strategických objektů, měst, komunikací a civilního obyvatelstva v Čechách. Jednotlivé prapory spolu navzájem vedou výcvikovou činnost. Je to kvůli společné koordinaci a sladěnosti, ale z pohledu kariéry je to výborný tah právě proto, že vojáci jednotlivých praporů znají taktiky a cvičební postupy ostatních praporů, a tedy není zde problém navazovat a pokračovat v kariéře na jakémkoliv z praporů brigády.

Velitelství **7. mechanizované brigády**²⁷ je umístěno v Hranicích na Moravě. Pod tuto brigádu stejně jako u 4. brigády rychlého nasazení spadají čtyři prapory. Jedná se o **71. mechanizovaný prapor Hranice**, **72. mechanizovaný prapor Přešlavice**, **73. tankový prapor Přešlavice** a **74. lehký motorizovaný prapor Bučovice**. K této brigádě navíc spadá i **1. tanková rota aktivních záloh Přešlavice**. Je to z důvodu, že celé pozemní vojsko má pouze jeden tankový prapor, a proto je zde podpora aktivních záloh v případě napadení a obrany vlasti. Prapory 7. mechanizované brigády jsou dislokovány v městech na Moravě a je tedy zřejmé, že tato brigáda je určena pro ochranu Moravy a Slezska.

Jednotky bojové podpory

Jednotky bojové podpory jsou členěny do čtyř pluků, jejichž úkolem je bojová, průzkumná,

²⁶ Organizační struktura – 4. brigáda rychlého nasazení Žatec. 4. brigáda rychlého nasazení Žatec – Tam kde jiní nestačí [online]. Copyright © 2019 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: http://4brn.army.cz/?page_id=6

²⁷ O nás | 7mb.army.cz. 7mb.army.cz [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.7mb.army.cz/o-nas>

chemická a další podpora. Jednou z nejdůležitějších podpor pro bojové brigády je 13. dělostřelecký pluk v Jincích, který svou mobilitou, přesností a rychlostí dokáže podpořit své jednotky bojující v první linii až na vzdálenost 22 km. **13. dělostřelecký pluk** je sestaven ze dvou oddílů, každý oddíl systematicky podporuje jednu z bojových brigád. **131. oddíl** se specializuje na bojovou podporu 4. brigády rychlého nasazení a jejich praporů, **132. oddíl** 13. dělostřeleckého pluku na druhou stranu poskytuje podporu 7. brigádě a praporům působící na Moravě.

15. ženijní pluk je určen k plnění úkolů ženijní podpory všech druhů činností a operací AČR pod vedením EU, NATO či OSN. Z dlouhodobého hlediska tyto úkoly plní jak na území České republiky, tak i v zahraničí. V současné době jsou v podřízenosti tohoto pluku tři prapory. **151. ženijní prapor Bechyně** je předurčen pro ženijní podporu 4. brigádnímu úkolovému uskupení. Plní všechny nezbytné ženijní úkoly, jako je úprava terénu, zaminování, vytváření umělých překážek pro zastavení nepřítele a podobně. **152. ženijní prapor Bechyně** využívá své podřízené jednotky pro plnění úkolů v rámci NATO. Součástí praporu je rota EOD, která se specializuje na nalezení, identifikaci a zneškodnění nepřátelských výbušných zařízení všeho druhu.

Posledním praporem tohoto pluku je Olomoucký **153. ženijní prapor**, který je určen pro podporu a plnění úkolů v rámci 7. mechanizované brigády. Tento prapor hlavně realizuje opatření, která znemožní, nebo zpomalí postup nepřátelských jednotek, a naopak zabezpečuje hladký přesun jednotek vlastních např. za pomoci přesuvných pontonových mostů. V rámci IZS (integrovaného záchranného systému) vyčleňuje jednotky k pomoci při záchranných, vyprošťovacích či likvidačních pracích.

31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany ²⁸je jediný specializovaný svazek skládající se z **311. a 312. praporu radiační, chemické a biologické ochrany** a **314. centra výstrahy zbraní hromadného ničení**, který je určen k plnění úkolů chemického zabezpečení AČR a nejsložitějších úkolů v rámci ochrany proti zbraním hromadného ničení a proti ostatním toxickým a radioaktivním látkám. Taktéž se specializuje na radiační a chemický průzkum, včetně odběru vzorků a laboratorní analýzy a varuje před napadením zbraněmi hromadného ničení. Také provádí plnou dekontaminaci techniky, materiálu, terénu nebo osob. Vyčleňuje své jednotky do zahraničních operací a také se podílí na výcviku s radiačním, chemickým a toxickým zaměřením pro výcvik zahraničních armád.

²⁸ O nás | 31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany. 31. pluk radiační, chemické a biologické ochrany [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.cbrn-liberec.army.cz/o-nas>

53. pluk průzkumu a elektronického boje²⁹ je nadřízeným celkem svých praporů. Jeho štábní struktura se nachází v posádce Opava. Do jeho podřízenosti patří **Centrum Intelligence Surveillance and Reconnaissance, 102. průzkumný prapor**, který je dislokován v Prostějově. Jeho jednotky se zaměřují na hloubkový průzkum za nepřátelskou linií, bojový, optoelektronický či vzdušný průzkum a na zpravodajské úkoly s lidskými zdroji na taktické úrovni. Tento prapor je z části schopen své úkoly plnit výsadkem z letadla, nebo vysazením z vrtulníku.

532. prapor elektronického boje, jak již název napovídá, se zaměřuje na úkoly spojené s vypátráním, sledováním, zaměřením, analýzou, a vyhodnocením elektronických prostředků protivníka. Zahrnují komunikační i nekomunikační signály hladinových, vzdušných a pozemních cílů, taktéž dokáže na protivníka působit elektronickým rušením a dokáže i zabezpečovat elektronickou ochranu.

533. prapor bezpilotních prostředků se specializuje na průzkum důležitých oblastí pomocí vzdušných prostředků, dronů. Tyto informace jsou zásadní pro velení, které na základě těchto zdrojů provádí koordinaci, přesun, boj či obranu jednotek. Tyto prostředky dokáží v krátké časové lhůtě proniknout do hloubky nepřítele, a zjistit tak jeho stav a vyzbrojenost. Tento prapor velice úzce spolupracuje s bojovými brigádami a tedy se 4. a 7. brigádou.

Jednotky bojového zabezpečení

Tyto jednotky, stejně jako v civilních organizacích, jsou velice důležité, jelikož zabezpečují bezproblémový a plynulý pohyb logistických potřeb. Logistika je tedy nezbytně nutná pro všechny ostatní prapory. Velitelství, tedy **14. pluk logistické podpory**³⁰, se nachází v Pardubicích a jeho hlavním úkolem jako celku je zabezpečit bezproblémový přísun vojenského materiálu, munice, osobních prostředků, ochranných prostředků, zbraní, potravy, také zabezpečit opravy vozidel, techniky a další úkoly.

Pod tento pluk spadá **141. zásobovací prapor Pardubice**, který je vyčleněn pro logistické zabezpečení všeho druhu jednotkám působícím v Čechách. **143. zásobovací prapor Lipník nad Bečvou** je taktéž určen k zásobování, přepravě osob, munice a dalších nezbytných prostředků, pro útvary působící na Moravě.

²⁹ O nás | 53. pluk průzkumu a elektronického boje. 53. pluk průzkumu a elektronického boje [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.53pluk.army.cz/o-nas>

³⁰ 14. pluk logistické podpory | 14. pluk logistické podpory. 14. pluk logistické podpory [online]. Copyright © 2004 [cit. 25.03.2020]. Dostupné z: <http://www.14plogp.army.cz/14-pluk-logisticke-podpory-0>

142. prapor oprav Klatovy se specializuje na opravy veškeré vojenské techniky působící po celé republice. Vojáci z toho praporu jsou vysíláni do zahraničních operací jako poradci, a technici nezbytní k udržování provozu bojeschopných vozidel v náročném zahraničním prostředí.

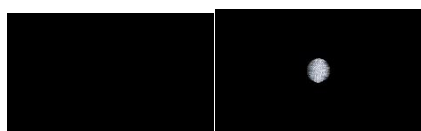
Příloha č.3 – Hodnosti na úrovni prapor, brigáda

Mužstvo

V současné armádě do hodnostního sboru „mužstvo“ spadají pouze dvě hodnosti. Jedná se o hodnost vojín a svobodník. Do hodnosti **vojín** je jmenován občan, který projde úspěšným nábořem a zařadí se do tříměsíčního kurzu základní přípravy ve Vyškově. V této tříměsíční lhůtě se voják naučí všechny základní dovednosti vojáka. Jedná se o dovednosti taktické, topografické, pořadové, střelecké, zdravotní.

Voják v hodnosti vojína je podřízen svému přímému nadřízenému, a tedy veliteli čety, vedoucímu jeho základní přípravy a instruktorům. Vzdávat poctu zdravením (salutováním) musí všem. V rámci kariéry v armádě je to jediná hodnost, kterou si projdou všichni i budoucí generálové. Ve srovnání s civilní organizací můžeme tyto lidi přirovnat k mladým pracovníkům obsluhující stroje, nebo dělníkům, kteří nastupují do organizace bez jakýchkoliv zkušeností. A pokud se osvědčí během zkušební lhůty, bude s nimi organizace počítat a začne do nich investovat.

Svobodník je druhou a zároveň poslední hodností v rámci mužstva. Do hodnosti svobodník je jmenován voják, který úspěšně splnil kurz základní přípravy ve Vyškově a je tedy schopen plnit základní funkci v rámci svého domovského praporu. V rámci této práce budeme hovořit o mechanizovaném praporu, kde svobodník nastupuje na pozici střelce, slouží v jedenácti členném družstvu, kde jeho povinností je zvládat pokročilé taktické dovednosti a přehledně ovládat svou zbraň. Jeho kariéra se může posunout do sboru poddůstojníků. Armáda v této fázi začíná do vojáka pomalu investovat. Osvědčil se během prvních tří měsíců, a proto je voják připravován pro potřebu AČR, ovšem jedná se o minimální, základní investici.



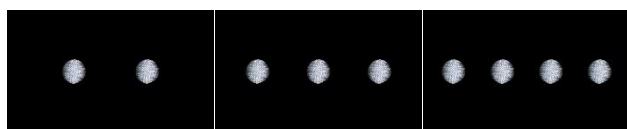
Obrázek 10: hodnosti mužstva (zdroj: příručka vojáka, 2015)

Poddůstojníci

Svobodník, jehož nadřízený uzná, že jeho výkony při plnění jeho funkce a svých povinností jsou nad rámec povinností, může být jmenován do hodnostního sboru poddůstojníků, konkrétně do hodnosti **desátníka**, která je zároveň nejnižší hodnosti v tomto sboru. Tato hodnost nejčastěji souvisí s funkcí staršího střelce. V této hodnosti musí zvládat pokročilé taktické dovednosti, střelecké dovednosti a zároveň se určí specializace, např. CLS (Combat Life Saver). Jedná se o prvotního zdravotníka na bojišti, který poskytuje svým spolubojovníkům zdravotní pomoc jak už při zranění způsobeném nepřítelem, většinou se jedná o střelná poranění, ale i o zranění způsobené okolnostmi či terénem.

Dalším hodnostním, a tedy i kariérním postupem u mechanizovaného družstva je velitel roje v hodnosti **četař**. Roj je bojové uskupení pěšího prvku. Je to část družstva, které sesedlo z bojového vozidla a postupuje tedy před nebo zároveň s bojovým vozidlem. Velitel roje je přímo podřízen veliteli družstva a zároveň je jeho zástupce. V případě vyřazení velitele družstva přebírá velení nad družstvem.

Velitel družstva v hodnosti **rotného** je prvním velitelským stupněm v armádě, velí družstvu o počtu 11 vojáků. Je přímo podřízený veliteli čety a jeho zástupci. Velitel družstva musí perfektně ovládat taktické, střelecké, zdravotní a další dovednosti, jelikož veškeré své zkušenosti předává svým podřízeným. Je za své podřízené zodpovědný a veškeré problémy způsobené právě podřízenými mohou ohrozit jeho kariéru. Zároveň úspěchy jeho družstva mu mohou pomoci k povýšení, a tedy ke kariérnímu postupu. Ve srovnání s civilní kariérou můžeme lidi s touto funkcí přirovnat např. k předákovi, který je zodpovědný za své lidi, za jejich práci a disponuje základními manažerskými schopnostmi.



Obrázek 11: hodnosti poddůstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015).

Praporčíci

Nejnižší hodností v rámci praporčického sboru je **rotnistr**. Co se týče kariéry v armádě, má tato hodnost více funkcí. Může se jednat o zástupce velitele čety, který pomáhá s velením čety veliteli.

V praxi to zpravidla bývá tak, že zástupce velitele čety vede odborný výcvik své jednotky a velitel čety zpracovává podklady a dokumentaci. Další funkcí, kterou může příslušník armády v hodnosti rotmistra zastávat je technik roty, tedy voják, jehož hlavním úkolem je udržovat techniku v bojeschopném stavu a připravovat zaměstnání řidičů a velitelů vozů. Výkonný praporčík zodpovídající za materiální vybavenost roty, je další z hodností rotmistr. Nejčastějším problémem u technika roty a výkonného praporčíka bývá kariérní postup, jelikož v rámci roty jsou to funkce s tzv. kariérním koncem, kdy vojáci na těchto postech nejčastěji setrvávají až do svého odchodu do zálohy.

Další hodností v praporčíckém sboru je **nadrotmistr**. Jedná se o specialisty na štábu velení praporu nebo o vedoucí praporčíky na rotách. Tito lidé jsou mezičlánek mezi zlatým sborem, tedy důstojníky, a stříbrným sborem, tedy mužstvem, poddůstojníky. Udržují profesionální vztahy na jednotce, vytváří a kontrolují činnost jednotek, dohlíží na správné plnění rozkazů a zamezují případným pokusům o šikanu. Tato funkce má speciální místo v rámci dimenze kariérového cyklu podle E.Scheina, jelikož se jedná o stříbrný sbor, ale zároveň figuruje ve velení roty a zodpovídá se pouze veliteli roty nebo jeho zástupci (nižší důstojníci kapitán a nadporučík).

Lidé s hodností nadrotmistr a s funkcí vedoucího praporčíka mají možnost povýšit do hodnosti **praporčíka** a na funkci vrchního praporčíka praporu. V této fázi nastává několik podstatných změn. Jedná se o kariérní fázi vzestupu, kdy je voják na vrcholu své odbornosti, vrcholové vedení si toho všimá a povyšuje ho. Zároveň dochází i k přeskočení dimenzí, a to tak, že ze sboru praporčíků a nižších důstojníků (obrázek 6), se přesouvá do sboru vyšších důstojníků a štábu. Je přímo podřízený veliteli praporu nebo jeho zástupci (podplukovník, major). Dohlíží na chod praporu a působí jako mezičlánek mezi rotami a jejich sbory (mužstvo, poddůstojníci, nižší důstojníci) a vrcholovým vedením (velitelem praporu a jeho zástupcem (podplukovník, major). Na útvaru se mohou vyskytovat další praporčíci s jinou funkcí, ovšem tento počet je velmi omezen a jedná se pouze o vysoce vyškolené specialisty s řadou zkušeností. Většinou se jedná o velitelé odstřelovačů.

Další hodností v tomto sboru je hodnost **nadpraporčík**, ovšem tato hodnost se v rámci praporu nevyskytuje, stejně tak, jako i poslední hodnost v tomto sboru, **štábní praporčík**.



Obrázek 12: hodnosti praporčíků (zdroj: příručka vojáka, 2015).

Nižší důstojníci

Poručík, je první hodnost v rámci sboru nižších důstojníků. Lidé s touto hodnotí, musí mít ukončené minimálně vysokoškolské studium bakalářské. Jedná se o velitele čet v rámci praporu. Spolu se svými zástupci (rotmistry), zodpovídají za své podřízené, musí umět ovládat každou zbraň, či dobře znát techniku na své četě. Jedná se o zkušenější manažery. AČR vkládá do těchto lidí již větší finanční

a jiné prostředky, často je vysílá na odborné či jazykové kurzy a učí je zvládat stres spojený s vedením lidí. Poručíci mohou působit i na štábu praporu jako vedoucí skupiny nebo zástupci vedoucích skupin. Jedná se o skupiny zaměřené na logistiku, zpravodajství, výcvik, finance a další. Je to stejné jako u civilních organizací, kdy lidé s vysokoškolským vzděláním bývají přiřazeni k náročnějším úkolům a stávají se z nich vedoucí pracovní skupin.

Poručíci, kteří se vracejí ze štábu na jednu z bojových rot, jsou jmenováni do hodnosti **nadporučíka** a do funkce zástupce velitele roty. Lidé na těchto funkcích pomáhají veliteli roty (kapitánovi) s vedením roty a kancelářskou prací, v nepřítomnosti kapitána velí rotě. Pokud přesáhnou dobu nezbytně nutnou ve funkci, jsou přesunuti zpět na štáb jako náčelníci skupin nebo jsou povýšeni.

Poslední hodností v rámci nižších důstojníků je hodnost **kapitána**. Lidé v této hodnosti jsou velitelé rot nebo zástupci náčelníka štábu. Tato hodnost je zároveň poslední dosažitelná s bakalářským titulem. Pro získání vyšší hodnosti je zapotřebí magisterské studium. Velitelé rot velí rotám v širším rozsahu, zodpovídají za funkčnost celé roty, v rámci cyklu dimenzí dosáhli pomyslného vrcholu druhé dimenze, jejich znalosti jsou na nejvyšší úrovni. Lidé s touto hodností, pokud mají vysokoškolské vzdělání, jsou povyšováni do sboru vyšších důstojníků, většinou opouštějí prapor a posunují se do nového cyklu dimenzí v rámci brigády.



Obrázek 13: hodnosti nižších důstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015).

Vyšší důstojníci

Major, první hodnost v rámci vyšších důstojníků. Lidé v této funkci musí mimo jiné splnit vzdělávací nároky a mít magisterské studium. Na praporu jsou pouze dva lidé s touto hodností. Jedná se o náčelníka štábu, který velí štábu a zástupce velitele praporu, který pomáhá s velením praporu a zároveň zastupuje v nepřítomnosti velitele. Ve srovnání s civilní organizací se jedná o vrcholový management.

Nejvýše dosažitelná hodnost v rámci bojového mechanizovaného praporu je **podplukovník**. Jedná se o velitele praporu. Rozhoduje o dalším kariéřním postupu všech sloužících vojáků na praporu. I když návrhy na povýšení podávají velitelé rot, velitel praporu musí tyto návrhy schválit. Poslední hodností v tomto sboru je **plukovník**. V rámci mechanizovaného praporu nefiguruje, jedná se o hodnost objevující se až v rámci dimenze brigády.



Obrázek 14: hodnosti vyšších důstojníků (zdroj: příručka vojáka, 2015).

Příloha č.4 – Služební hodnocení

Obsah této přílohy je pouze pro služební potřebu Armády České republiky. Z tohoto důvodu je v elektronické formě práce vložen v needitovatelné podobě, aby tento obsah nemohl být zneužit.

Vzor služebního hodnocení

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Otevřený název útvaru

Hodnocené období

| Část 1. | Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka | | | |
|--|--|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Osobní číslo | Vojenská hodnost | Den zařazení na služební místo | Datum povolání do služebního poměru | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | |
| Titul před jménem | Jméno, popřípadě jména | Příjmení | Titul za jménem | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | |
| Datum narození | Místo narození | | | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | |
| Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a) | | | | |
| <input type="text"/> | | | | |
| Stanovená vojenská hodnost | <input type="text"/> | Číslo vojenské odbornosti | <input type="text"/> | |
| Část 2. | Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení | | | |
| Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení | | | | |
| a) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny | | | | <input type="text"/> |
| b) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně | | | | <input type="text"/> |
| c) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny | | | | <input type="text"/> |
| d) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným | | | | <input type="text"/> |
| e) úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny | | | | <input type="text"/> |
| f) slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d) | | | | |
| <input type="text"/> | | | | |

| Část 3. | Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností | | |
|---|---|---------|----------------------|
| 1. Plnění základních vojenských povinností: | | | |
| a) | mimořádně vysoká úroveň plnění vojenských povinností | 12 bodů | |
| b) | velmi dobrá úroveň plnění vojenských povinností | 9 bodů | |
| c) | dobrá úroveň plnění vojenských povinností | 7 bodů | |
| d) | plnění vojenských povinností s určitými nedostatky | 2 body | Počet bodů |
| e) | nedostatečné plnění vojenských povinností | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 2. Hodnocení úrovně uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa: | | | |
| a) | mimořádně vysoká úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností přesahujících rámec požadovaný pro výkon zastávaného místa | 10 bodů | |
| b) | velmi dobrá úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností zabezpečujících úspěšný výkon zastávaného místa | 8 bodů | |
| c) | nevykazuje zásadní nedostatky v odborných vědomostech a praktické zkušenosti přiměřeně využívá při výkonu zastávaného místa | 6 bodů | |
| d) | nedostatky v odborných vědomostech snižují úroveň výkonu zastávaného místa, úroveň využití praktických zkušeností je nízká | 2 body | Počet bodů |
| e) | úroveň odborných vědomostí a využití praktických zkušeností nezabezpečuje úspěšný výkon zastávaného místa | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 3. Hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků: | | | |
| a) | samostatná iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků | 8 bodů | |
| b) | aktivita při možnosti zvyšování výkonnosti a odstraňování nedostatků | 5 bodů | |
| c) | snaha zvyšovat vlastní výkonnost a odstraňovat nedostatky po upozornění nadřízeným | 3 body | |
| d) | stereotypní výkon práce bez zájmu o odstraňování nedostatků | 1 bod | Počet bodů |
| e) | dlouhodobý nezájem o zvyšování vlastní výkonnosti a o odstraňování nedostatků i přes upozornění | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 4. Hodnocení schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby: | | | |
| a) | mimořádně dobré využívání svěřených prostředků a doby služby | 6 bodů | |
| b) | využívání svěřených prostředků a doby služby na dobré úrovni | 4 body | |
| c) | využívání svěřených prostředků a doby služby na uspokojivé úrovni | 3 body | |
| d) | využívání svěřených prostředků a doby služby na částečně uspokojivé úrovni | 1 bod | Počet bodů |
| e) | neschopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 5. Hodnocení schopnosti týmové práce | | | |
| a) | mimořádně dobrá spolupráce v týmu a vynikající komunikační schopnosti | 7 bodů | |
| b) | dobrá spolupráce v týmu a dobrá schopnost komunikace | 5 bodů | |
| c) | uspokojivá spolupráce v týmu s omezenými schopnostmi komunikace | 3 body | |
| d) | částečně uspokojivá spolupráce v týmu, těžko akceptuje jiný názor, individualistické sklony | 1 bod | Počet bodů |
| e) | konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu | 0 bodů | <input type="text"/> |

| | | |
|---|---------|----------------------|
| 6. Hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů | | |
| a) vysoká spolehlivost při plnění úkolů | 12 bodů | |
| b) poměrně vysoká spolehlivost při plnění úkolů | 9 bodů | |
| c) uspokojivá spolehlivost při plnění úkolů | 7 bodů | |
| d) nízká spolehlivost při plnění úkolů | 2 body | Počet bodů |
| e) nespolehlivost při plnění úkolů | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 7. Hodnocení samostatnosti a iniciativy při plnění úkolů | | |
| a) mimořádná samostatnost a iniciativa, schopnost řešit i složité úkoly | 12 bodů | |
| b) samostatný a aktivní přístup při plnění složitějších úkolů | 9 bodů | |
| c) snaha o samostatné plnění úkolů, nižší úroveň vlastní iniciativy, potřebná kontrola nadřízeného | 7 bodů | |
| d) nízká úroveň samostatnosti a iniciativy, úkoly plní jen pod přímým vedením a kontrolou nadřízeného | 2 body | Počet bodů |
| e) nesamostatnost a nezájem o plnění úkolů, potřebná soustavná kontrola nadřízeným | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 8. Hodnocení analytických schopností a úsudku | | |
| a) schopnost analytického myšlení, tvořivost, předvídatelnost problémových situací a upozorňování na problémové situace | 11 bodů | |
| b) velmi dobrý úsudek, v některých situacích schopnost předvídat problémy | 8 bodů | |
| c) přiměřený úsudek | 5 bodů | |
| d) analytické myšlení na nízké úrovni, opožděné odhalování problémových situací, neupozorňování na problémové situace | 1 bod | Počet bodů |
| e) neschopnost analytického myšlení, neschopnost rozpoznat problémové situace | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 9. Hodnocení schopnosti vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi | | |
| a) zátěžové situace řeší mimořádně dobrým způsobem | 12 bodů | |
| b) zátěžové situace řeší bez výrazného snížení výkonnosti | 9 bodů | |
| c) při zatížení plní úkoly dobrým způsobem s občasnými nedostatky | 7 bodů | |
| d) výrazné snížení výkonnosti a úrovně plnění úkolů v zátěžových situacích | 2 body | Počet bodů |
| e) neschopnost zvládnout zátěžové situace | 0 bodů | <input type="text"/> |
| 10. Hodnocení vlivu hodnoceného na mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů | | |
| a) významně přispívá k pozitivní pracovní atmosféře | 10 bodů | |
| b) je schopný navazovat a udržovat kontakty, je vnímavý vůči ostatním | 7 bodů | |
| c) svým jednáním nenarušuje mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů, je nekonfliktní | 5 bodů | |
| d) neschopností spolupráce a kooperace přispívá ke zhoršování mezilidských vztahů | 1 bod | Počet bodů |
| e) narušuje mezilidské vztahy, jeho jednání je nečestné a neupřímné | 0 bodů | <input type="text"/> |

| Část 4. | Další skutečnosti významné pro služební hodnocení | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1. Hodnocení zdravotní způsobilosti | a) schopen b) schopen s omezením | <table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table> | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 2. Hodnocení tělesné přípravy | a) splňuje b) nesplňuje c) nehodnocen – důvod | <table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table> | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 3. Hodnocení jazykové způsobilosti | a) splňuje b) nesplňuje – důvod | <table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table> | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| <p>4. Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění nebo potrestání, mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činností posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, důvod neprovedení navrhovaných personálních opatření apod.)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 300px; width: 100%;"></div> | | | | | |

| | | | |
|---|--|-------------------|--|
| Část 5. | Závěr | | |
| Součet dosažených bodů v jednotlivých částech služebního hodnocení a tomuto součtu bodů odpovídající slovní zhodnocení | | | |
| | Bodové rozpětí | Slovní zhodnocení | Celkový výsledek služebního hodnocení |
| 1. | 86 – 100 | výtečný | Součet dosažených bodů <input data-bbox="1066 678 1189 723" type="text"/> Slovní zhodnocení <input data-bbox="991 759 1264 869" type="text"/> |
| 2. | 64 – 85 | velmi dobrý | |
| 3. | 46 – 63 | dobrý | |
| 4. | 30 – 45 | vyhovující | |
| 5. | 0 – 29 | nevyhovující | |
| Část 6. | Úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje na další hodnocené období | | |
| | | | |

| | |
|---|--|
| Část 7. | Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení |
| 1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli | |
| Datum zpracování služebního hodnocení | |
| Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele | |
| | |
| | Podpis hodnotitele |
| 2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením | |
| Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnocené(ho) k výsledku hodnocení: | |
| | |
| Datum | Podpis vojáka |
| 3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení | |
| | |
| Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka | |
| Datum | Podpis nadřízeného hodnotitele |
| 4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení. | |
| | |
| Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení | |
| Datum | Podpis velitele |

Příloha č.5 – Popis služební činnosti

Ev. č .

V dne

Výtisk číslo:

Počet listů: 1

hodnost, jméno a příjmení

osobní číslo

POPIS SLUŽEBNÍ ČINNOSTI VOJÁKA

| | |
|----------------------|-----------------------|
| Tabulka počtů číslo: | Kód služebního místa: |
|----------------------|-----------------------|

| Název služebního místa | Hodnost podle katalogu | Příklad činnosti | Katalogové číslo SM |
|------------------------|------------------------|------------------|---------------------|
| střelec | svobodník | | |

Charakteristika služební činnosti

Základní obsluha, údržba a střelba z přidělené zbraně, pomocné práce při obsluze, údržbě a střelbě, ochrana osob, vozidel a určených objektů.

Je podřízen veliteli družstva a staršímu operátorovi.

Obsluhuje přidělenou zbraň – dle zařazení útočná puška a protitanková zbraň nebo útočná puška a podvěsný granátomet.

Je povinen:

Ovládat přidělené zbraně.

Zodpovídá za:

Bojeschopnost přidělené zbraně.

Je povinen:

Připravovat se pro výkon služby za stavu ohrožení státu nebo za válečného stavu.

voják

Služební orgán

ANOTACE

Bibliografický údaj: Bocek, Jakub. *Kariéra vojáka v Armádě České republiky*. Olomouc 2020. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Název práce: Kariéra vojáka v Armádě České republiky

Autor: Jakub Bocek

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstrakt: Obsah bakalářské práce je rozdělen do čtyř částí. První část zahrnuje teorii kariéry, jak ji známe od různých autorů, metody, stádia nebo různé modely kariéry. Druhá část představuje Armádu České republiky jako celek, a podrobné rozepsání struktury pozemních sil, včetně mechanizovaných praporů, na které je popis kariéry v této práci zaměřen. Třetí část popisuje kariéru vojenskou. Pomocí různých metod porovnává začátek, průběh i konec této kariéry s kariérou civilní a dochází k závěru, jak by měla teoreticky vojenská kariéra vypadat. Čtvrtá část uvádí dva příklady reálné kariéry vojáka v praxi. Závěrem celé práce je deskripce formální podoby kariéry vojáka v kontrastu s ukázkami reálného průběhu kariéry a jejího prožívání vojákem.

Klíčová slova

AČR, kariéra, kritérium, hodnost, rozkaz, dimenze kariérového cyklu

ANNOTATION

Bibliographic information: Bocek, Jakub. *Soldier career in the Army of the Czech Republic*. Olomouc 2020. Bachelor thesis. Moravian College Olomouc. Thesis supervisor: PhDr. Dana Bernardova, Ph.D.

Title: Soldier career in the Army of the Czech Republic

Author: Jakub Bocek

Department: Institute of Social Scientists and Rights

Supervisor: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Abstract: The content of this thesis is divided into four parts. The first part includes the theory of career as we know it from different authors, methods, stages or different models of career. The second part introduces the Army of the Czech Republic as a whole, and a detailed breakdown of the structure of ground forces, including mechanized battalions, to which the description of the career in this thesis focuses. The third part describes the military career. Using various methods, it compares the beginning, course and end of this career with a civilian career and concludes what career should theoretically look like. The fourth part presents two examples of real career of a soldier in practice. The conclusion of the whole thesis is the description of the formal form of the career of a soldier in contrast to examples of the real course of the career and its experience by the soldier.

Keywords

ACR, career, criterion, rank, order, dimensions of career cycle