

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení kariér vojenských hasičských jednotek

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Daniel Šimek, DiS. / MF29

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2021 Brandýs nad Labem-Stará Boleslav



PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

2. Výzkumné metody:

Metodou pro získání teoretických informací bylo studium odborné literatury a právních a vnitřních předpisů, včetně mezinárodních norem týkajících se daného tématu, na jejichž základě byla zpracována literární rešerše. V praktické části byl použit primární kvalitativní výzkum formou rozhovorů s pěti odborníky v řešené problematice. Na základě zjištěného nesouladu funkčního zařazování příslušníků vojenských hasičských jednotek na systemizovaná místa byla využita pro řízení řešení nesouladu metoda 8D Report, do které bylo zapojeno 5 odborníků a autor práce. V rámci 8D Reportu byl dále užít brainstorming, pomocí něhož byl dále vytvořen Ishikawův diagram, jenž byl užít pro nalezení kořenových příčin nesouladu. Výstupy Ishikawova diagramu byly pro další zpracování podrobeny ABC analýze, pomocí níž došlo k rozčlenění možných příčin nesouladu do tří kategorií. K přezkoumání identifikovaných příčin nesouladu, jež byly odhaleny přezkoumáním kostí Ishikawova diagramu, byla použita metoda 5× proč. Výstupy metody 5× proč byly využity pro návrh zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Zjištěný nesoulad funkčního zařazování příslušníků vojenských hasičských jednotek přezkoumán pomocí metody 8D Report, v rámci které byly systematicky provedeny jednotlivé etapy. Využitím brainstormingu a Ishikawova diagramu byly identifikovány kořenové příčiny problému. Identifikované kořenové příčiny problému byly zhodnoceny a v souladu metodou 8D Report byla navržena dočasná opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek. Po aplikaci ABC analýzy byly kořenové příčiny rozděleny do tří kategorií A, B, C, které byly ohodnoceny řešitelským týmem. Do kategorie byly jako nejpravděpodobnější příčiny řešeného nesouladu zařazeny 3 příčiny: rozpory v metodickém a přímém řízení, dvojitý legislativní rámec, rozdíly v platovém ohodnocení. V rámci dalšího přezkoumání příčin neshody a identifikovaných rizik metodou 5× proč byly zjištěny nedostatky, které se staly východiskem pro návrh dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

4. Závěry a doporučení:

Na základě provedeného výzkumu a jeho vyhodnocení byla k odstranění zjištěného nesouladu a jeho kořenových příčin, navržena dočasná opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek a dlouhodobá zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek. Dočasná opatření lze v krátkém časovém horizontu do doby provedení koncepčních změn k uplatnění navržených dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek, u nichž je doporučena souběžná realizace.

Navržená dočasná opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek se týkají zavedení jednotné délky směny, zavedení jednotného směnného režimu, stanovení jednotných odborných požadavků pro shodné funkce, narovnání platových tříd občanských zaměstnanců a narovnání hodnotností vojáků z povolání. Jednotlivá opatření lze aplikovat také odděleně.

Dlouhodobá zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek představují jednotná struktura velení a řízení – sloučení přímého a metodického vedení, dokončení profesionalizace vojenských hasičských jednotek a zavedení jednotná personální struktury vojenských hasičských jednotek.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení kariéry, Armáda České republiky, vojenská hasičská jednotka, voják z povolání, občanský zaměstnanec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The diploma thesis aims to design the career management process of military fire brigades.

2. Research methods:

The method for obtaining theoretical information was the study of professional literature, and legal and internal regulations, including international standards related to the topic, based on literary research was conducted. In the practical part, primary qualitative research was used in the form of interviews with five experts in the field. Based on the identified discrepancy in the functional classification of members of military fire brigades in systematic positions, the 8D Report method was applied to manage the solution of noncompliance, in which five experts and the author of the thesis were involved. The 8D Report also used brainstorming, which was applied to create an Ishikawa diagram, which was used to find the root causes of the discrepancy. The outputs of the Ishikawa diagram were subjected to ABC analysis for further processing, which was used to divide the possible causes of noncompliance into three categories. The 5-whys method was used to examine the identified causes of discrepancies, which were revealed by examining the bones of the Ishikawa diagram. The outputs of the 5-whys method were used to propose improvements in the career management process of military fire brigades.

3. Result of research:

The identified discrepancy in the functional classification of members of the military fire brigade was examined using the 8D Report method, within which the individual stages were systematically carried out. Using brainstorming and the Ishikawa diagram, the root causes of the problem were identified. The identified root causes of the problem were evaluated, and according to the 8D Report method, temporary measures were proposed to improve the career management process of military fire brigades. After the application of ABC analysis, the root causes were divided into three categories A, B, C, which were evaluated by the research team. Three causes were included in the category as the most probable causes of the solved discrepancy: discrepancies in methodological and direct management, double legislative framework, differences in salary evaluation. As part of the further review of the causes of non-compliance and the identified risks using the 5-whys method, shortcomings were identified, which became the basis for proposing long-term improvements in the career management process of military fire brigades.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the research and its evaluation, temporary measures to improve the career management process of military fire brigades and long-term improvements in the career management process of military fire brigades were proposed to eliminate the identified discrepancies and their root causes. Temporary measures may be taken in the short term until conceptual changes are made to implement the proposed long-term improvements in the career management process of military fire brigades, for which parallel implementation is recommended.

The proposed temporary measures to improve the career management of military fire brigades include the introduction of a uniform length of shift, the introduction of a single shift regime, the establishment of uniform professional requirements for identical functions, the levelling of civilian staff grades, and the levelling of professional soldiers. The individual measures can also be applied separately.

Long-term improvements in the career management process of military fire brigades represent a unified command and control structure - merging direct and methodical leadership, completing the professionalization of military fire brigades, and establishing a unified personnel structure for military fire brigades

KEYWORDS

Career management, Army of the Czech Republic, military fire brigade, professional soldier, civilian employee

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniel Šimek
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Řízení kariér vojenských hasičských jednotek
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vymezení základních pojmů v řízení kariéry2.2 Proces řízení kariéry2.3 Faktory ovlivňující řízení kariéry2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika vojenských hasičských jednotek3.2 Vyhodnocení výzkumu3.3 Návrh procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BALABÁN, M., PERNICA, B. <i>Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy</i>. Praha : Karolinum, 2015. 312 s. ISBN 978-80-246-3150-9.• HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů: nové trendy</i>. Praha : Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.• ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. Praha : Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2020• Zpracování výsledků do 30. 9. 2020• Finální verze do 30. 11. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 1. 7. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Vymezení základních pojmů v řízení kariéry	3
2.1.1 Kariéra	3
2.1.2 Rozvoj kariéry	6
2.1.3 Řízení lidských zdrojů	7
2.1.4 Možné metody řešení problémů v oblasti lidských zdrojů	8
2.2 Proces řízení kariéry	11
2.2.1 Řízení kariéry	11
2.2.2 Řízení kariéry v Armádě České republiky	15
2.3 Faktory ovlivňující řízení kariéry	15
2.4 Metodika práce	18
3 Praktická část	21
3.1 Charakteristika vojenských hasičských jednotek	21
3.1.1 Vojenské hasičské jednotky v současnosti	22
3.1.2 Organizačně obdobné prvky zařazené v Integrovaném záchranném systému	26
3.2 Vyhodnocení výzkumu	31
3.2.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu	31
3.2.2 Ishikawův diagram	33
3.2.3 ABC analýza	42
3.2.4 Metoda 5× proč	43
3.2.5 Souhrn a vyhodnocení	45
3.3 Návrh procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek	45
3.3.1 Návrh dočasných opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek	46
3.3.2 Návrh dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek	48
4 Závěr	52
Literatura	54
Seznam příloh	60
Přílohy	I

Seznam zkratk

AČR	Armáda České republiky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČMOSA	Českomoravský odborový svaz civilních zaměstnanců armády
ČR	Česká republika
FCC	Firefighter Combat Challenge (Hasičská soutěž – Hasičská bojová výzva)
GŘ HZS ČR	Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky
HRM	Human Resource Management (Řízení lidských zdrojů)
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
HZSp	Hasičský záchranný sbor podniku
ISSP	Integrovaný subsystém o službě a personálu
IZS	Integrovaný záchranný systém
kpt.	kapitán, kapitánka
KVAČR	Koncepce výstavby Armády České republiky
MO	Ministerstvo obrany
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
OMDZ	Organizační, mobilizační a dislokační změny
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OZ	občanský zaměstnanec
RIASEC	Realistic-Investigative-Artistic-Social-Enterrprising-Conventional (Hollandův kód volby povolání na základě typu osobnosti)
STANAG	Standardization Agreement (Standardizační dohoda Severoatlantické aliance)
TFA	Toughest Firefighter Alive (Hasičská soutěž – Nejtvrdší hasič přežije)
VHJ	vojenská hasičská jednotka
VOC	vedoucí organizačního celku
VZP	voják z povolání

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je dnes už neodmyslitelnou součástí managementu každé větší či menší organizace, což navazuje na již fundamentální myšlenku Petera Ferdinanda Druckera, který řekl, že „*Lidé jsou náš největší kapitál*“, jak uvádí Leath (2018, s. 18). Podle Sakslové a Šimkové (2013, s. 9 a 11) lze management chápat jako soubor úkonů k využití všech zdrojů organizace, aby byly dosaženy cíle touto organizací požadované. Řízení lidských zdrojů pracuje se zaměstnanci a pracovníky, kteří jsou jedním z nejdůležitějších kapitálů organizace bez ohledu na to, zda se jedná o společnost provozovanou za účelem zisku, neziskovou organizaci, nebo veřejnou správu a samosprávu. Celý proces zahrnuje řadu úkonů, na jehož začátku je personální plánování a vytvoření pracovní pozice a na konci kvalifikovaný pracovník a zisk organizace.

Aby však došlo k naplnění požadovaného výsledku a dosahování dlouhodobých cílů organizace, je podle Armstronga (2015, s. 48-51) nezbytné, aby organizace vnímala lidský kapitál jako bohatství a kvalitně prováděla personální plánování a výběr, s vědomím, že není důležité pouze pracovníky získat, ale je nutné do nich také investovat a udržet je. Pro zajištění motivovaných, loajálních a kvalifikovaných pracovníků slouží systém odměňování, vzdělávání a možnost pracovního růstu.

Je tedy více než zřejmé, že řízení lidských zdrojů, včetně kariér, je důležité pro každou organizaci, protože od kvality se odvíjí nejen budoucí výnos organizace, ale i naplnění jak ziskových, tak i neziskových strategických cílů.

Obdobně je tato problematika stěžejní i pro Armádu České republiky (AČR) a dvojnásob pak u různých, vysoce specializovaných funkcí, mezi něž spadají i vojenské hasičské jednotky. Kvalifikovaný personál v AČR sehrává ústřední roli, a kvalifikace se tak stává rozhodujícím faktorem pro dosažení a udržení schopností plnit úkoly vyplývající ze stávající legislativy a mezinárodních závazků ČR. Ministerstvo obrany ČR (MO ČR) v Koncepti výstavby Armády České republiky 2030 (2019, s. 37) uvádí, že prioritou AČR je získání dostatečného počtu kvalitních zájemců o službu, jednak cestou Univerzity obrany, ale také přímým nábořem nebo posunem v hodnostních sborech po získání potřebné kvalifikace.

Oproti nevojenským organizacím je získání adekvátních uchazečů pro AČR časově i finančně náročnější, neboť kromě odborných předpokladů pro konkrétní odbornou pozici je nutné, aby zájemce o tuto pozici splňoval také požadavky stanovené pro výkon služby v AČR. Pro splnění strategických a obranných cílů je to však více než důležité.

Jak je uvedeno výše, v rámci nastaveného personálního řízení v AČR je tedy využíváno jak vnějších zdrojů pracovníků, tak i vnitřních zdrojů personálu, a to z důvodu posunů v hodnostních sborech. To potvrzuje i Koncept výstavby Armády České republiky 2030 (2019, s. 37), která uvádí, že je požadováno každoroční zvýšení počtu vojáků z povolání (VZP) v AČR přibližně o 800 až 900 VZP. Aby byl však pokryt nejen tento žádoucí nárůst, ale i odchody personálu z aktivní služby, je třeba přijmout trojnásobek osob, tedy okolo 2 400 nových vojáků ročně.

Na tuto potřebu musela AČR s ohledem na kvalitní řízení lidských zdrojů reagovat, a proto v minulosti MO ČR vytvořilo souhrnný koncepční rámec, který stanovuje směr rozvoje schopností ozbrojených sil v rámci koncepce Bílé knihy o obraně (2011, s. 77-89). Na základě této koncepce došlo k radikální proměně AČR v oblasti řízení lidských zdrojů a řízení kariér jako takových, neboť začal vznikat karierní řád, jehož aplikace vyvrcholila v roce 2014, kdy vešel v platnost novelizovaný zákon o vojácích z povolání. V průběhu času se však projevil obtíž spojený s tím, že AČR kromě vojáků z povolání zaměstnává také občanské zaměstnance

(OZ), na něž se tento zákon nevztahuje. Rozpory a nesnáze vyplývající z této skutečnosti zasáhly pochopitelně také vojenské hasičské jednotky.

Cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek. Systém řízení kariér VHJ musí klást důraz na ucelenost, efektivitu a transparentnost, a to v souladu se současnými poznatky v této oblasti, tak aby byla zajištěna kvalitní personální základna vojenských hasičských jednotek s dostatečným odborným potenciálem k bezproblémovému plnění všech úkolů Armády České republiky, kterými mohou být vojenské hasičské jednotky pověřeny. Navržený systém musí mít rovný přístup, splňovat požadovaná kritéria a být v souladu s platnou legislativou, vnitřními předpisy a přijatými mezinárodními závazky.

Na základě podnětu od odborného gestora byl proveden primární kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů se zainteresovanými osobami. Získaná data byla porovnána, vyhodnocena a na jejich základě byl sestaven dle metody 8D Report řešitelský tým, který následně vytvořil ke zjištěnému nesouladu Ishikawův diagram, do něhož zanesl možné příčiny. Tyto možné příčiny byly dále podrobeny ABC analýze, pomocí níž byly rozříděny do kategorií. Identifikované kořenové příčiny byly poté přezkoumány metodou 5× proč, aby bylo možné navrhnout zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Diplomová práce se v teoreticko-metodologické části dělí do čtyř subkapitol. Subkapitola 2.1 je věnována základním pojmům, které jsou nezbytné pro pochopení tématu. Subkapitola 2.2 přibližuje proces řízení kariéry, subkapitola 2.3 představuje faktory, které ovlivňují řízení kariéry, a dále se zaměřuje na specifické faktory, jež mají vliv na řízení kariéry příslušníků vojenských hasičských jednotek. Závěrečná subkapitola 2.4 Metodika práce se věnuje metodickému postupu při vypracovávání této diplomové práce.

2.1 Vymezení základních pojmů v řízení kariéry

Diplomová práce je zaměřena na řízení kariér vojenských hasičských jednotek. Níže jsou proto uvedeny pojmy, které souvisí s kariérou, jejím řízením a s řízením lidských zdrojů. V závěru jsou připojeny specifické termíny, které jsou pro pochopení tématu a souvislostí v praktické části nezbytné. Jedná se o pojmy a specifika Armády České republiky a jednotek požární ochrany, respektive vojenských hasičských jednotek.

Vojtovič (2011, s. 155-156) uvádí, že schopnosti a vědomosti jsou neoddělitelnou součástí každého člověka. Společně utváří konkurenční výhody a výrobní kapitál organizace, nikoli její nákladovou položku. Stejně tak, jak společnost investuje do kapitálu v oblasti výrobních procesů a pracuje i s případnou devalvací, je nutné, aby investovala do lidských zdrojů. Investicemi do těchto zdrojů jsou rozvoj schopností, vzdělání a kvalifikace, kdy návratnost je vyjádřena vyššími příjmy, spokojeností a jistotou v zaměstnání. Stinnou stránkou je však skutečnost, že organizace, na rozdíl od hmotného kapitálu, lidský kapitál nevládní.

Veber a kol. (2021, s. 183-185) zmiňuje, že na počátku všeho stojí strategické cíle celé organizace, na které navazuje personální politika a personální strategie. Personální strategie propojuje vnitřní hodnoty organizace a personálu spolu s vnějšími vlivy, jako například demografický vývoj, stav trhu práce nebo i stupeň sociálního rozvoje, zatímco personální politika zpřesňuje metody a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2016, s. 29) hovoří ve své publikaci o nutnosti specifikovat strategické cíle organizace v souladu s dílčími oblastmi. Ve shodě s Veberem tak potvrzuje nezbytnost provázanosti personální strategie a celkové strategie organizace s ohledem na cílovou skladbu pracovníků. Autor dále uvádí, že pro funkční strategii je nezbytné, aby pokrývala řešení koncepčních personálních otázek organizace. Podle Šikýře (2016, s. 30) se jedná o pět zásadních personálních oblastí – počet zaměstnanců, jejich odbornost, finanční aspekty zaměstnávání dalších osob, zdroje a metody získávání zaměstnanců.

Ministerstvo obrany se v Bílé knize o obraně (2011, s. 80) shoduje s Veberem a kol. (2021, s. 22 a 182) na tom, že pokud má být nastavená personální politika organizace úspěšná, je nezastupitelná role liniových manažerů, neboť oni jsou ti, kteří musí nastavené postupy náležitě aplikovat.

2.1.1 Kariéra

Kariéra je slovo francouzského původu (*carriere*), které podle Nešpora (2017) původně znamenalo závodní dráhu nebo povolání. Plevová (2012, s. 220) vnímá kariéru jako životní dráhu jednotlivce a uvádí, že je možné na ni pohlížet z hlediska pracovníka, anebo z pohledu organizace. Proto lze kariéru rozdělit na subjektivní a objektivní. Spurk a kol. (2019) se s Plevovou (2012, s. 220) shoduje, že lze vnímat úspěšnost kariéry jednotlivce ze dvou úhlů pohledu. Na jedné straně je **objektivní** neboli také vnější vnímání kariéry, které představuje určité společenské porovnání (např. výše mzdy, dosažená pozice, prestiž pozice nebo oboru,

ale třeba také vývoj v oblasti povýšení). Na druhé straně je **subjektivní** (vnitřní) vnímání kariéry, které zohledňuje hodnocení jednotlivce ve společnosti, získané zkušenosti a dosažené výsledné schopnosti každého člověka. V současnosti je vnitřní vnímání kariérního úspěchu často vícekritériální, přičemž bere v potaz osobní růst a rozvoj s osobním životem. Spurk a kol. (2019) dále uvádí, že mezi subjektivním a objektivním vnímáním kariéry lze nalézt určitou korelaci, zpravidla malou, někdy až bezvýznamnou, což je způsobeno tím, že kariéra pro každého znamená naprosto něco odlišného. Plevová (2012, s. 220) doplňuje, že kariéra vnitřní je více vlastní psychologický pohled a kariéra vnější je statut sociologický. Naproti tomu Werner (2021, s. 405) zmiňuje výčet pěti možných pohledů při hodnocení úspěšnosti kariéry:

- vlastnost povolání nebo zaměstnávající instituce – účetnický nebo obchodní sektor, případně dále uvádí univerzitní kariéru;
- pokrok – představující růst v rámci povolání nebo organizace;
- společenský statut profese – některé profese například právník nebo konstruktér dosahují vyšší obliby než například instalatér nebo podlahář;
- angažovanost – rozlišuje se míra nutného zapojení;
- jistota struktury práce – určitá neměnnost u části povolání.

Veselá a Kanioková Veselá (2012, s. 75-78) uvádí jako hlavní vertikálně orientované prvky dosažené vzdělání, zaměstnanecký status, příjem jednotlivce, životní styl ve volném čase a také prestiž povolání. Prestiž je podle ní určována oceněním skutečných výsledků a kariéra na ni plynule navazuje vzestupem vzhůru nebo cestou horizontální. Avšak kritéria k posuzování úspěšnosti kariéry lze nejlépe vidět na linii vertikální. Základním kritériem v rámci kariéry uvádí Veselá a Kanioková Veselá (2012, s. 75) pracovní pozici, která se prolíná s ostatními, výše uvedenými kritérii jako plat nebo materiální výhody. Také uvádí rozdílnost mezi státním a soukromým sektorem, přičemž státní sektor má jednotnou soustavu, zatímco v korporátních organizacích je udělování vysokých pozic jako třeba ředitel střídavé. Extra vypichuje způsob, kterým je pro hodnocení úspěšnosti kariéry hodnota, která v některých organizacích může souběžně fungovat spolu s funkcí. Vojtovič (2011, s. 121) doplňuje, že podle odborníků je zásadním faktorem pro hodnocení úspěšnosti kariéry výše zmíněný subjektivní pohled pracovníka.

Plevová (2012, s. 220) se shoduje s Kocianovou (2011, s. 174) na tom, že úspěšnost kariéry je dána nejen ctížádostivostí, ochotou růst a pracovat na sobě, ale také ji ovlivňuje okolí, společnost a výchovné prostředí. Dále definuje životní postoj, protože kariéra je dráha, která téměř každou osobu – více či méně – provází většinou života. Kocianová (2011, s. 175) dále rozvádí, že kariéra souvisí s pracovními a osobnostními schopnostmi a odpovídá pracovnímu zařazení. S tím dále souvisí míra pracovního úspěchu, důležitost vykonávaných pozic v organizaci, ale také je to určující pro společenské postavení. Současně již ale není nutností vnímat kariéru pouze jako posun vzhůru – tedy vertikální kariéru. Pakliže je organizační struktura společnosti plochá a pro zaměstnance není prostor pro pokrok vzhůru, uplatňuje se kariéra horizontální. Tento typ kariéry charakterizuje pohyb na různých pracovních postech, ve stejné úrovni posloupnosti.

Koubek (2011, s. 229-230) horizontální typ kariéry popisuje ještě podrobněji – uvádí, že tento typ kariéry se uplatňuje především u menších podniků, které nemají tak rozsáhlý počet stupňů struktury a je tedy velmi málo pravděpodobné, že zaměstnanec bude v rámci své kariéry stoupat vzhůru. Jedná se tedy o kariéru odbornou, která pro pracovníky znamená nové a podnětější úkoly a menší stereotyp. Kocianová (2011, s. 176) uvádí, že aby kariéra splňovala jak očekávání zaměstnance, tak i organizace, je nezbytný **proces řízení kariéry**, který poskytuje zaměstnancům možnost postupu ve funkcích a současně zabezpečuje, aby byl k dispozici dostatek talentů.

Formy kariéry

Formy kariéry určují, jakým způsobem dochází k pohybu pracovníka a podle Bourdieu a kol. (2019, s. 243) existují následující tři typy:

- **byrokratická kariéra** – je nejvíce vázaná k nejnámějšímu pohledu na kariéru, tedy pohyb k vyšším pozicím v rámci jedné organizace nebo povolání. Cohen (2015, s. 352) uvádí, že dříve běžně chápané byrokratické kariéry, například korporátní bankéři, se v současnosti mění více v profesionální kariéry, kdy je nutné splňovat hlavně požadovanou kvalifikaci;
- **profesionální kariéra** – je statutem zaměstnance vůči ostatním profesionálům nebo klientům. Podle Cohena (2015, s. 351) se profesionální typ kariéry vyskytuje hojně rovněž v profesně zaměřených firmách, kde je nutná specifická odbornost nebo kvalifikace zaměstnanců;
- **podnikatelská kariéra** – je postavena na schopnosti vidět příležitosti, díky kterým podnikatel buduje vlastní organizaci a hodnoty.

Přestože je tato původně Kanterova typologie již staršího data (1989), lze ji stále využít k rámcovému chápání forem kariéry.

Kariérní dráhy

V rámci své kariéry se zaměstnanec, případně jedinec, pokud je brána v potaz i kariéra mimo jednu organizaci, pohybuje po kariérních drahách. Singh (2015, s. 466) uvádí následující čtyři koncepty kariérových drah, přičemž vychází z modelu definovaného Kennethem Brousseau a Michaelem Driverem:

- **lineární dráha** – je nejvíce vázaná k nejnámějšímu pohledu na kariéru, tedy pohyb k vyšším pozicím v hierarchii v rámci jedné organizace nebo povolání s rostoucí mírou odpovědnosti a autority, kdy je rychlost růstu závislá převážně na nastaveném systému organizace. Werner (2021, s. 413) doplňuje, že je s touto dráhou spojena široce známá představa o tradiční kariéře. Častou motivací je touha po moci a rostoucí uspokojení s vyšších pozic a předpokládané vyšší odpovědnosti;
- **expertní dráha** – jak lze vyvodit z názvu je zaměřena na rozvoj specializace v jenom oboru nebo odvětví. Zpravidla se jedná o celoživotní závazek, který může být obecně vhodnou volbou pro jedince. Werner (2021, s. 413) rozšiřuje, že je růst více profesního rázu než pozičního, s vývojem od nováčka po zkušenou autoritu oboru, kdy také častá mnohem užší specializace;
- **spirálová dráha** – znamená pravidelné posuny napříč odvětvími a specializacemi, například z konstruktéra a vědce do managementu nebo vzdělávání. Werner (2021, s. 413) naopak uvádí, že postup probíhá napříč obory a pozicemi s příbuzným zaměřením a doplňuje, že tento systém rozšiřuje kreativitu a personální růst, pozice se mění v horizontu sedmi až deseti let;
- **přechodná dráha** – představuje časté střídání různorodých i nesouvisejících pracovních pozic, případně i jiných oborů. Werner (2021, s. 413) dále uvádí, že motivací pro tuto dráhu je touha po pestrosti a nezávislosti a dodává, že přibližná délka setrvání na pozici je mezi třemi a pěti léty.

Matulčíková a Breveníková (2014, s. 290) využívají k ilustraci aplikace kariérních drah v organizaci Scheinův model (1971), který projektuje hierarchickou strukturu organizace do kužele a následně definuje:

- vertikální pohyb, který odpovídá výše uvedené lineární dráze;
- horizontální pohyb, který odpovídá výše expertní dráze;
- mimoosý pohyb, který odpovídá výše spirálové dráze.

Cohen (2015, s. 352) dodává, že v současnosti se u mnoha profesně zaměřených organizací výše uvedené kariérní dráhy mohou překrývat a existovat ve vzájemné symbióze nebo si konkurovat, což potvrzuje Werner (2021, s. 413), který prezentuje názor Brousseau a kolegů říkajících, že lze výše uvedené čtyři koncepty kombinovat do široké škály hybridních konceptů, které se uplatňují s ohledem celosvětové změny. Účelem takovýchto kombinací je nalézt průsečík mezi strategií a kulturou organizace a představami jednotlivců.

2.1.2 Rozvoj kariéry

Strauser a kol. (2020, s. 80) popisují pět stádií profesního vývoje podle modelu Donalda E. Supera (1957), kterými jsou:

- **vyrůstání** – definuje období od narození přibližně do 14 let, ve kterém převažují fantazie a emoční potřeby reagující na schopnosti a zájmy. Jedná se stádium socializace v návaznosti na identifikaci s okolím – rodinou a blízkými lidmi, školním prostředím;
- **objevování** – nastává ve věku od 15 do 24 let, ve kterém člověk zkoumá množství aktivit a činností. V tomto období přichází specifikace zájmu a schopností a často zahrnuje i první pracovní zkušenost;
- **usazování** – v období od 25 do 44 let si jedinec upevňuje své postavení, role související s prací a v tomto období je velmi obvyklá i změna pracovní pozice;
- **udržování** – ve věku mezi 45 až 64 lety si pracovník udržuje svoji pozici. Zásadní roli zde sehrávají technologie a nástup mladších pracovníků, které v této fázi vytvářejí konkurenční sílu. Hlavním cílem tohoto období je upevnění vlastní kariéry;
- **úpadek** – nastává od 65 let a dále. V tomto období dochází k útlumu činností a odpoutání od rolí, především pracovních.

Hartung (2020, s. 95) doplňuje, že díky tomu, jak jsou teorie D. Supera pojaty, je lze využít širokospektrálně. Podle autora to ovlivňuje zejména Superův celostní přístup a koncipování jeho modelu jako celoživotního, nikoliv zaměřeného čistě na pracovní kariéru.

Odlíšný přístup k rozvoji kariéry byl použit v Hollandově modelu osobnostních typů. Strauser a kol. (2020, s. 81-84) zdůrazňují jeho zaměření na vzájemnou provázanost typů osobnosti s pracovním prostředím, která predikuje několik možných kariér, pro které se lidé rozhodnou a která předpovídá jejich spokojenost se zvolenou prací, podávanými výkony a lehkost rozhodnutí v rámci své kariéry s tím, že lidé nereprezentují pouze jeden typ. Holland tyto typy sestavil do hexagonálního modelu, kdy pro většinu lidí je dominantní jeden typ osobnosti, ale blízké jsou mu i typy sousedící, tzv. subtypy:

- realistický typ – vyznačující se velkou zručností, upřímností, fyzickou zdatností (např. fitness trenér, zemědělec, řemeslník);
- intelektuální typ – převažuje přemýšlení a práce s abstraktními ideami (např. vědci, psychologové, programátoři);
- sociální typ – lidé pracující s dalšími lidmi (učitelé, poradci, terapeuti aj.);
- konvenční typ – preferuje práci s daty, společenské postavení a moc (bankéř, účetní, úředník);
- podnikavý typ – lidé, kteří ovlivňují práci druhých a zároveň pracují s daty (manažeři, podnikatelé, právníci atd.);
- umělecký typ – lidé pracující s lidmi a ideami, jedná se o lidi kreativní (např. herci, umělci, spisovatelé).

Stojarová (2020) uvádí, že výše uvedená Hollandova typologie, nazývaná se též RIASEC, dala základ teorii, která mnoha lidem pomohla ve výběru správné kariéry, jež koresponduje s jejich povahou a zájmy a tito lidé pak bývají ve svém zaměstnání spokojenější.

Další, velmi důležitou teorii, popsal Schein a Maanen (2013, s. 19-40) ve svém konceptu osmi kariérových kotev, který podporuje také Sandler-Smith (2021, s. 186). Tyto kotvy reflektují na vlastní schopnosti a talent, motivy a potřeby a hodnoty. Kombinace těchto faktorů pak představuje dominantní kotvu, a pokud je kotva v souladu s vykonávaným povoláním, kladně ovlivňuje spokojenost a výkonnost pracovníka. Osm kotev tvoří:

- nezávislost – představuje například samostatné podnikání, kdy je nezávislost na organizaci stěžejní;
- stabilita – zde převažuje potřeba jistého zaměstnání a příjmu;
- technicko-funkční kompetence – pro výkonnost je důležité uplatňování svých dovedností v povolání;
- manažerská kompetence – typická pro pracovníky ve vedoucích a řídicích pozicích;
- kreativita – sklony prosazovat a utvářet nové projekty;
- služba – soulad osobních hodnot s pomocí druhým a společnosti;
- výzva – typická je soutěživost a dobrá orientace v konkurenčním prostředí, ale může se projevovat netolerantnost;
- životní styl – rovnováha mezi osobním životem a prací – například potřeba pružné pracovní doby nebo zkrácený úvazek.

Dynamika kariéry je základním prvkem, ze kterého celé řízení kariéry vychází. Je to způsob, kterým lidé v kariéře postupují vpřed. Armstrong (2015, s. 324) uvádí dynamiku kariéry jako nástroj koncentrace pracovníků na práci a převzetí odpovědnosti a využití způsobilosti. Předkládá tři fáze vývoje kariéry a shoduje se na těchto fázích s Kocianovou (2011, s. 175):

- expandování;
- upevňování;
- dozrávání.

Veber a kol. (2021, s. 190) však doplňují, že s ohledem na celosvětové změny již nelze předpokládat existenci kariéry na celý život zejména vzhledem k sestupné fázi, která nastává po 55. roce života.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014, s. 20) uvádí, že samotný pojem je odvozený z anglického jazyka, v němž je označen jako Human Resource Management (HRM). Dále autor objasňuje, že pojem řízení lidských zdrojů lze chápat dvěma různými způsoby. Je možné jej pojímat jako synonymní výraz pro personální práci či personalistiku, nebo jej lze vnímat jako soudobé trendy v řízení lidí a leadershipu v organizaci. Podle Armstronga (2015, s. 43) si lze pod řízením lidských zdrojů představit ucelený a racionální přístup k zaměstnávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci, jehož účelem je efektivní využití zaměstnanců s ohledem na zákonné, morální a etické omezení, přičemž jsou jako lidské zdroje chápáni právě zaměstnanci organizace. Pilařová (2016, s. 133) vyzdvihuje podstatu a důležitost nejen lidských zdrojů, tedy že zcela záleží na zaměstnancích, zda bude organizace úspěšná či nikoliv, ale také jejich rozvoj a další odborné vzdělávání. Armstrong navazuje (2015, s. 47), když uvádí, že řízení lidských zdrojů, je již souborné než obvyklé personální řízení.

Armstrong (2015, s. 315) ve své publikaci uvádí významný proces práce s lidskými zdroji, a to je řízení talentů, které pracuje s předpokladem rozvoje určitých jedinců, jež mají vysoký předpoklad vnést do organizace mimořádný význam. Současně ale uvádí, a shoduje se na tom s Kocianovou (2011, s. 177), že by tato prioritizace neměla zamezit širšímu náhledu a předpokladu řízení talentů nejen u určitých jedinců, ale u všech lidí, neboť každý člověk má nějaký talent a schopnosti. Ovšem bez ohledu na způsob aplikace, samotné řízení talentů

vychází z klasického řízení lidských zdrojů – tedy hodnocení schopností, rozvoje řízení a plánování kariéry. V základu tak tvoří strategii pro celý proces řízení talentů, řízení kariéry a plánování následnictví.

Kocianová (2012, s. 81-82) shrnuje, že řízení lidských zdrojů je filozofie organizace v rámci oblasti personalistiky, kdy je potřeba se zaměstnanci pracovat jak v zájmu organizace, tak i v oblasti formování pracovníků, aby bylo dosaženo požadované konkurenční výhody a silné organizační kultury. Současně je vhodné chápat lidské zdroje jako jmění společnosti, které je potřeba motivovat, vzdělávat a rozvíjet jejich schopnosti.

2.1.4 Možné metody řešení problémů v oblasti lidských zdrojů

Podle Hendla (2016, s. 34) využívá metodologie vědecké nástroje k utváření strategií a metod výzkumu. Hendl ve svém díle rozlišuje metodologii jako vědu narozdíl od metodologie označující uspořádání výzkumu ve vědeckých textech. K tomu Hendl (2016, s. 41) shrnuje, že *„znalost výzkumných metod a základů metodologie je základem pro kritické posuzování publikovaných vědeckých poznatků a předpokladem pro provedení vlastního výzkumu.“*, u citovaného textu lze odvodit nutnost elementární znalosti metodologie pro zajištění úspěšného výzkumu. Hendl (2016, s. 35 a 36) dále popisuje hlavní obecné metody užívané k vyřešení výzkumu, které jsou tvořeny dvojicemi analýza a syntéza, dedukce a indukce. Podle Hendla (2016 stránky 39, 41) se k řešení výzkumu přijímají kvalitativní nebo kvantitativní výzkumné strategie, případně jejich kombinace. Jako stěžejní Hendl uvádí definování cíle výzkumu, protože například výzkumné otázky lze upravovat i v průběhu výzkumu.

Na několik zásadních nesnází při řešení výzkumu upozorňuje i Disman (2011, s. 61). Mezi ty nejdůležitější řadí nalezení adekvátního indikátoru, pomocí něhož je daný problém studován. Autor zdůrazňuje, že v případě stanovení nevhodného indikátoru hrozí riziko zkreslení, problém tak nebude vyřešen. V souvislosti se stanovením vhodných indikátorů hovoří o validitě a reliabilitě, tedy o tom, že je třeba definovat indikátory takovým způsobem, aby skutečně prověřovaly řešený problém a aby při opakovaném prověřování týchž dat zůstávala zjištění shodná.

Veber a kol. (2021, s. 106) uvádí, že řešení problémů spadá do manažerských funkcí, konkrétně do rozhodování, jež se řadí mezi průřezové funkce. Řešení problémů vnímají Veber a kol. (2021, s. 107) jako základ rozhodovacích procesů v managementu, podle nich je tedy řešení problémů nedělitelně spojeno s rozhodováním. Dále Veber a kol. (2021, s. 109) zdůrazňují jako klíčovou podmínku, aby byl problém dobře strukturován. Mezi rysy dobře strukturovaného problému zařazují opakovanou frekvenci řešení, řešení problémů již na nižších, operativních úrovních, využívání rutinních, známých postupů řešení a kvantifikovatelných proměnných, obeznámenost s faktory, jež mají na problém vliv, přičemž Veber a kol. preferují malý počet známých faktorů oproti velkému počtu neznámých. Dalšími rysy dobře strukturovaného problému jsou podle autorů jednoduché vazby mezi jednotlivými faktory řešeného problému, jedno, kvantitativní kritérium hodnocení problému, stabilní charakter prostředí a dobrý přístup k informacím.

Následně Veber a kol. (2021, s. 111) předkládají sedm fází rozhodovacího procesu, přičemž hned první fáze je zaměřena na identifikaci problému. Následuje sběr dat, z interních i externích zdrojů, a jejich analýza. Poté je podle Vebera a kol. nutné určit možné varianty řešení. Jako další krok uvádí autoři posouzení důsledků jednotlivých variant. Logicky následuje výběr vhodné varianty s ohledem na co nejlepší řešení problému identifikovaného v první fázi. Předposledním krokem je implementace zvolené varianty řešení a následně reflexe a vyhodnocení.

Hicks (2013, s. 1) upozorňuje, že před samotným započítím řešení problému by mělo být definováno, čím je problém tvořen. Radí sem rozpoznání problému, uvědomění si, že v dané chvíli, kdy je problém rozpoznán, není známé řešení problému, dále vědomé rozhodnutí problém vyřešit a v poslední řadě schopnost a pravomoc nutná opatření implementovat.

Jaké jsou nejčastější chyby při řešení problémů, obecně shrnují Whimbey, Lochhead a Narode (2013, s. 11). Autoři uvádějí, že mezi tyto chyby patří, že řešitel není schopen relevantně nahlížet a posuzovat fakta, dále že nedokáže přistupovat systematicky krok za krokem, a naopak vytváří nelogické, ukvapené závěry, aniž by je zpětně kontroloval a prověřoval. Mezi další časté chyby, na něž autoři poukazují, patří, že řešitel nedokáže plně postihnout a plně popsat vztahy, které se řešeného problémů týkají. Poslední chybou uváděnou autory je nedbalý a nepoctivý přístup řešitele při shromažďování informací a celkovém řešení problému.

8D report

Kohl (2020, s. 389) předkládá 8D Report jako strukturovaný nástroj managementu, který pomáhá odhalit a vyřešit problém. 8D Report spočívá podle Kohla v 8 disciplínách či krocích, které vedou řešitele po zjištění problému od jeho definování až po jeho úspěšné vyřešení.

Benbow a Zarghami (2017, s. 6) objasňují, co spadá do zmiňovaných osmi disciplín. Po určení problému je podle autorů třeba v prvním kroku (D1) nejprve ustanovit řešitelský tým s ohledem na jejich kompetence, znalosti dané problematiky a také s ohledem na jejich zkušenosti. V rámci první fáze zdůrazňují autoři, že aby byl tým odborníků efektivní, je třeba poskytnout mu prostor, aby prošel fázemi vývoje týmu, které vycházejí z Tuckmannova modelu vývojových etap. Combe (2014, s. 338) uvádí, že se jedná o 4 fáze – formování, bouření, normování, výkony.

Dalším krokem (D2) je dle Benbowa a Zarghamiho (2017, s. 6) definování a objasnění problému. Za podstatné považují, aby byl problém popsán měřitelně. Jako vhodnou metodu pro tento krok doporučují autoři 5W & 2H. tato metoda je podle autorů definována otázkami Who? What? When? Where? Why? How? How many?, které účinně problém vymezují.

Podle Benbowa a Zarghamiho (2017, s. 6) spočívá 3 krok (D3) v zavedení dočasných opatření, které zamezí tomu, aby docházelo k dalším případným škodám. Podle autorů se nejedná o náhradu za trvalá opatření, která musí následovat. Čtvrtý krok (D4) je dle Benbowa a Zarghamiho (2017, s. 7) klíčovým momentem celé metody; jedná se o stanovení kořenové příčiny problému. Autoři doporučují v této fázi využívání brainstormingu, metody 5× proč a Ishikawova diagramu.

Pátou disciplínou (D5) je podle Benbowa a Zarghamiho (2017, s. 7) vyvinutí účinných opatření k odstranění problému a v dalším kroku (D6) jejich implementace. Sedmý krok (D7) spočívá v zabránění opakování problému v budoucnu. Jako poslední krok (D8) uvádějí autoři poskytnutí zpětné vazby a poděkování řešitelskému týmu.

Filip (2019, s. 167) uvádí, že 8D report je metodou, která je v organizacích při řešení problémů nejvíce rozšířená. Zdůrazňuje, že se jedná o metodu týmovou, jejíž přínos spočívá v systémovém postupu při řešení problému, který je přezkoumáván týmem sestaveným speciálně pro daný problém. Jako nevýhodu vidí Filip, že organizace si často metodu 8D Report různě přizpůsobují, čímž snižují její účinnost.

Ishikawův diagram příčin a následků

Doležal (2016, s. 157) uvádí, že diagram příčin a následků spadá mezi základní nástroje řízení kvality. Dále je podle Doležala autorem diagramu příčin a následků, připomínajícím svým tvarem rybí kost, Kaoru Ishikawa, který jej zavedl v 60. letech 20. století. Doležal (2016, s. 157)

upozorňuje, že se jedná o metodu, která je prováděna řešením směrem od obecného problému k těm konkrétním.

V knize od 50Minutes (2015a, s. 7) je zdůrazněno, že Ishikawův diagram je grafickým nástrojem, jenž umožňuje přesně identifikovat problém. Lock (2013, s. 109) doplňuje, že Ishikawův diagram je zpravidla užíván specialisty na bezpečnost a spolehlivost, protože umožňuje analyzovat mnoho příčin nefunkčnosti, které mohou být dále detailněji rozebrány. Autor také uvádí, že Ishikawův diagram lze efektivně využívat také v případě zjišťování nefunkčnosti a špatného výkonu v organizacích. McGrath a Bates (2015, s. 206) o Ishikawově diagramu uvádějí, že je podobný myšlenkové mapě, ovšem s větším akcentem na lineární přístup.

Blecharz (2011, s. 32) přibližuje tvorbu diagramu. Uvádí, že nejprve se umístí na přední místo, jež představuje hlavu rybí kosti, následek, tedy problém, který je řešen. V následujícím kroku jsou doplněny páteřní kosti. Tyto páteřní kosti jsou rámcovými oblastmi, v nichž se může ukrývat příčina řešeného problému. Blecharz (2011, s. 32) uvádí, že zpravidla jsou užívány čtyři hlavní oblasti, jimiž jsou stroje, materiál, člověk a metody, ovšem zdůrazňuje, že je možné využít jakékoliv jiné skupiny, jimiž je možné postihnout všechny potřebné oblasti. V případě potřeby lze využít i více než čtyři páteřní kosti. Zároveň Blecharz (2011, s. 33) zdůrazňuje nutnost nespojit se s první nalezenou příčinou, ale přezkoumat všechny možné příčiny zanesené v diagramu, neboť je možné, že jeden problém má více kořenových příčin. Pro bližší přezkoumání jednotlivých kostí doporučuje autor (2011, s. 32) metodu 5× proč.

Brainstorming

Rawlinson (2017, s. 35) představuje brainstorming jako jeden z kreativních nástrojů, jimiž manažeři disponují. Autor (2017, s. 36) uvádí, že tato kreativní technika začala být užívána ve 30. letech 20. století Američanem Alexem Osbornem. Brainstorming definuje jako prostředek, pomocí něhož je možné získat v krátkém čase od skupiny lidí velké množství nápadů. Autor zdůrazňuje, že důležitou podmínkou je, že se jedná o skupinovou metodu, tedy k jejímu správnému provedení je třeba skupina lidí. Dalšími podmínkami jsou zpracování brainstormingu v krátkém čase a získání většího množství nápadů.

Kerzner (2017, s. 586) u brainstormingu jako výhodu uvádí, že je možné jej provést v řádu hodin či dní. Zdůrazňuje, že pro nalezení těch nejlepších nápadů je někdy zapotřebí několik sezení. Dále autor rozlišuje brainstorming strukturovaný a nestrukturovaný. Jako důležitou podmínku klade Kerzner (2017, s. 586), aby byl vždy brán zřetel na základní téma, případně řešený problém. Je nutné se k němu vždy vracet a opakovat jej.

Doležal a Krátký (2017, s. 71) předkládají pět kroků, které vedou k ideálnímu průběhu brainstormingu. Jsou jimi shromáždění týmu a nalezení záznamového prostoru (např. flip chart či whiteboard tabule), vyhlášení a přiblížení řešeného problému, zahájení generování nápadů, kdy jsou všechny nápady zaznamenávány na určené místo, po uplynutí určeného času ukončení brainstormingu a v poslední fázi zopakování a případné upřesnění konkrétních nápadů.

ABC analýza

Brown, Bessant a Jia (2018, s. 318) ve své publikaci uvádějí, že ABC analýza představuje překvapivě jednoduchý, avšak účinný nástroj. Autoři uvádějí, že ABC analýza vychází ze skutečnosti, že jednotlivé části celku mají různé hodnoty a zastoupení. Jako jednu z možností pro vyhotovení ABC analýzy je dle autorů zaměření se na konkrétní problém a jeho následné podrobení rozboru.

Jakubíková (2013, s. 151) uvádí, že cílem ABC analýzy je, aby byla identifikována skupina prvků, které určují celkový výsledek. Podle autorky spočívá výhoda této metody v tom, že je

možné pracovat i s velkým množstvím prvků. Dále Jakubíková (2013, s. 152) uvádí, že ABC analýza, jež vychází z Paretova pravidla 80 : 20, umožňuje roztrdit prvky do tří až čtyř skupin, kde prvky A mají nejnižší procentuální zastoupení, ovšem jejich dopad je nejvíce markantní; naopak prvky ve skupině C, jichž je nejvíce, ovlivňují konečný výsledek nejméně.

V knize Pareto's Principle: Expand your business with the 80/20 rule uvádí 50Minutes (2015b, s. 13), že oproti Paretoovu pravidlu 80 : 20 umožňuje ABC analýza zařazením efektů do tří kategorií (A, B a C), aby nebyly nezanedbávány efekty, které jsou méně významné než těch 20 %, Je tak uznána jejich důležitost z hlediska důsledků. Jako možné procentuální rozdělení předkládají autoři 20 % pro skupinu A (s 80 % efektem), 30 % pro skupinu B (s 15 % efektem) a 50 % pro skupinu C (s 5 % efektem). Jakubíková (2013, s. 152) doporučuje, že po provedení ABC analýzy je vhodné jednotlivé kategorie dále podrobit rozboru.

5× proč

Filip (2019, s. 165) o metodě 5× proč uvádí, že jejím autorem je Taiichi Ohno, jeden ze zakladatelů Toyota Production Systém. Harrington a Voehl (2019, s. 163) představují 5× proč jako metodu, která pomáhá určit kořenovou příčinu problému. Autoři vysvětlují, že se tato metoda provádí kladením otázky „Proč?“ pětkrát za sebou. Pokaždé, když je uvedena odpověď, je znovu položena otázka, aby bylo zjištěno, proč k tomuto konkrétnímu stavu došlo. Filip (2019, s. 165) doplňuje, že se jedná o metodu týmovou, jejímž úkolem se ptát tak, aby byly zjištěny všechny dílčí příčiny a poslední úroveň dotazování pak kořenová příčina. Blecharz (2011, s. 32) doporučuje tuto metodu pro přezkoumání Ishikawova diagramu. Zdůrazňuje však, že je třeba dosáhnout minimálně třetí úrovně dotazování, neboť na nižší úrovni se nemůže kořenová příčina vyskytovat.

2.2 Proces řízení kariéry

Šikýř (2014, s. 21) upozorňuje, že výsledky práce jsou determinovány schopnostmi a motivací lidí. Procesem řízení kariéry tak označuje jako účelné řízení a vedení lidí, kdy má být v rámci organizace působeno na zaměstnance s ohledem na budoucí potřeby organizace. Zaměstnanci by podle Proces řízení tak podle Šikýře zahrnuje výběr, vzdělávání, rozvoj i hodnocení zaměstnance. Uvedené potvrzuje i Armstrong (2015, s. 323), který doplňuje, že řízení kariéry zajišťuje organizaci pracovníky, které potřebuje, a současně umožňuje lidem růst, rozšiřování a prohlubování schopností a možnost uskutečnit své kariérní ambice. Armstrong (2015, s. 327) v souvislosti s procesem řízení kariéry hovoří také o plánování kariéry. Na plánování a řízení kariéry lze podle Armstronga (2015, s. 323) nahlížet ze dvou různých aspektů. Tím prvním je pohled organizace, která musí personálně zajistit své současné i budoucí potřeby. Druhou možností, jak na plánování a řízení kariéry pohlížet, je individuální pohled člověka, který nevnímá kariéru pouze v rámci organizace, v níž je v danou chvíli zaměstnaný, ale vnímá kariéru jako osobní, celoživotní přístup, který mnohdy sestává ze sbírání zkušeností na různých pozicích. Armstrong upozorňuje (2015, s. 323), že řízení kariéry by mělo adekvátně snoubit aspekty potřeb jednotlivce i organizace.

2.2.1 Řízení kariéry

Organizační řízení kariéry probíhá podle Bagdadliho a Gianecchini (2019, s. 353) z důvodu udržení kariérního rozvoje zaměstnanců, kterým pomáhá získat povýšení, lepší platy a pomáhá jim při přechodu na vedoucí pozice. Teoretický výzkum řízení kariéry, který sahá až do 70. let 20. století, se původně zaměřoval na poskytování směrnic a rad podnikům ohledně návrhu efektivních plánů nástupnictví a později na definici postupů řízení kariéry, které buď jednotlivě, nebo jako soubor mohou podporovat zaměstnance při dosahování jejich kariérních cílů. Ale

za poslední desítky let se model kariéry přeměnil a z osobního zaměření jednotlivců se kariérní úspěch vyvinul v koncept ještě širší, než je jen samotný plat a status.

Podle Kocianové (2011, s. 176) se zde ke slovu dostávají právě výše zmíněné personální činnosti, neboť řízení kariéry je proces, v rámci kterého, společnost vybírá, hodnotí a vzdělává pracovníky tak, aby do budoucna měla dostatek personálu s ohledem na svou personální politiku a strategii. Součástí řízení kariéry jsou také vzdělávání, rozvoj a plánování kariéry a následnictví.

Důležitou součástí řízení kariéry je podle Armstronga (2015, s. 323) plánování kariéry, které usměrňuje postup jednotlivců v organizaci, v souladu s vyhodnocením potřeb organizace a vymezením profilů úspěšných zaměstnanců a s posouzením výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých členů organizace.

Cíle řízení kariéry

Armstrong (2015, s. 323) předkládá, že při stanovování cílů řízení kariéry je nutné brát v potaz jak potřeby organizace, tak potřeby zaměstnance. Z hlediska potřeb zaměstnance by měly být cíle řízení kariéry stanovovány, aby byly zaměstnancům poskytnuty vedení a podpora tak, aby měli příležitost maximálně využít svůj pracovní potenciál, a to s ohledem na jejich individuální schopnosti a ambice, to vše pomocí různých aktivit a dalšího vzdělávání. Cíle řízení kariéry stanovené organizací by měly být dle autora koncipovány v souladu s cíli politik řízení talentů. Jako důležitou podmínku pro stanovování cílů řízení kariéry uvádí Armstrong (2015, s. 323) kreativitu při hledání možností.

Politika řízení kariéry

Podle Armstronga (2015, s. 326) se z pohledu organizace v politice řízení kariéry jedná především o rozhodnutí, kolik talentů si vytvoří nebo získá z jiných zdrojů. Je to nutnost ujasnit si, zda bude organizace více využívat zdroje vnitřní nebo zdroje vnější. Samostatně řízená kariéra je osobní zodpovědností každého člověka a jeho přístupu ke kariéře ať už rámci organizace anebo mimo ni zdůrazňuje Armstrong (2015, s. 328). Stanovení politiky řízení kariéry v dané organizaci tedy stojí na začátku celého procesu řízení kariér. Znamená to rozhodnutí, jakým způsobem bude organizace zabezpečovat svůj personál. Na základě tohoto rozhodnutí se dále odvíjí další personální činnosti, ale tak jak se liší přístup každého jednotlivce k vlastní kariéře, liší se i v každé organizaci přístup k politice řízení kariéry.

Samotnou politiku řízení kariéry pak vystihuje nejen proporcionální vztah zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů ve funkcích, ale také časový prostor, který organizace do řízení kariéry vloží. Jednou z variant podle Kocianové (2011, s. 176) je operativní přístup k potřebám organizace, tedy že kariéru lidí nikdo neřídí a neplánuje, druhým způsobem je naopak velmi podrobný systém řízení kariéry a personální plány.

Samozřejmě do tohoto procesu politiky řízení kariéry vstupují i osobní ambice jednotlivců, proto by cíle organizace a cíle zaměstnanců měly být propojenými nádobami a v rámci stanovení politiky řízení kariéry by organizace měla stanovit i plán, jak bude pracovat s osobními záměry zaměstnanců a jakým způsobem bude přistupovat k případným odchodům. Proto cíle politiky řízení kariéry jsou podle Kocianové (2011, s. 176) následující:

- podpora a vedení pracovníků k realizaci a rozvoji potenciálu a dosažení tak odpovídajícího postavení;
- příslib dalšího vzdělávání a získávání dovedností pro další dosažení pravomocí a odpovědnosti.

Kocianová (2011, s. 176) také uvádí, že podle zvoleného způsobu politiky řízení kariér se dále v organizaci odvíjí další personální práce. Přístup organizace není až tak odlišný, pokud zvolí

zabezpečení personálu z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. V rámci personální práce s vnitřními zdroji hraje hlavní roli především řízení talentů, zahrnující plánování nástupnictví, ale především stabilizování a rozvoj talentů, aby výsledkem byla zásoba talentů, ze které organizace může dále čerpat. Při volbě získávání pracovníků z vnějších zdrojů do personální práce vstupují ještě další procesy, především kvalitní personální plánování se specifikací pracovní pozice, dále získávání a výběr pracovníků. Oba způsoby však musí podle autorky reagovat na odchody zaměstnanců ať už do penze nebo přechodem do jiné organizace. Z logiky věci tedy vyplývá, že i když je určitý způsob personální politiky převažující, dříve či později nastane okamžik souběhu obou činností.

Plánování kariéry

Na plánování lidských zdrojů lze pohlížet podle Šikýře (2016, s. 86-88) dvěma způsoby – z pohledu organizace a z pohledu zaměstnance. Plánování zaměstnanců slouží k naplnění strategických cílů firmy a určuje současnou i budoucí potřebu zaměstnanců, včetně jejich rozvoje. Podstatou je personální činnost, která zahrnuje i plán kariéry, který je vypracován na konkrétního zaměstnance a plán následnictví, který stanovuje možnosti obsazení konkrétní funkce.

Oproti Šikýřovi uvádí Armstrong (2011, s. 269-270), že plán osobního rozvoje si sestavují a vedou sami zaměstnanci za případného vedení manažerů. Zaměstnanec je tak veden k převzetí odpovědnosti za vykonávanou činnost a samostatnému plánování dalšího vzdělávání a rozvoje. Důležitou roli zde sehrávají vzdělávací aktivity jako je koučování, mentoring, delegování nebo týmová práce.

Z hlediska plánování lidských zdrojů je podstatné pracovat s celkovou potřebou zaměstnanců se zohledněním všech aspektů – např. předpokládané nástupy po rodičovské dovolené nebo odchody do starobního důchodu, uvádí dále Šikýř (2016, s. 86-88). Toto pak vytváří celkovou personální potřebu, od které se odvíjí personální činnosti.

Personální činnosti v řízení kariér

Získávání je podle Armstronga (2015, s. 272) proces, kdy organizace vyhledává pracovníky, které potřebuje a úzce souvisí se samotným výběrem, což potvrzuje i Šikýř (2014, s. 98). Armstrong (2015, s. 272) dále uvádí, že je důležité vyhodnotit, zda organizace využije vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců a podle tohoto rozhodnutí je potom nutné zvolit vhodné metody získávání zaměstnanců.

Při **výběru** Šikýř (2016, s. 104) upozorňuje na předběžný výběr, který stanoví vhodnost kandidátů na pracovní pozici. Samotný výběr pak představuje rozhodnutí, který z těchto kandidátů je nejvhodnější pro obsazení konkrétního místa a bude nejlépe splňovat stanovené požadavky, toto potvrzuje i Armstrong (2015, s. 286), který uvádí podrobněji i metody výběru, mezi které patří hodnocení životopisu, pohovory, testování, Assessment centre (metoda výběrového řízení), případně zkoumání referencí. Oproti tomu Šikýř (2016, s. 103) zdůrazňuje, že zvolené metody také závisí na zvoleném zdroji (vnitřní nebo vnější) uchazečů o zaměstnání.

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 146) je kvalitní **hodnocení** důležitou součástí personální práce, protože poskytuje zpětnou vazbu pro vykonávání úkolů a dále napomáhá určit silné a slabé stránky pracovníka a přisívá ke zvýšení motivace. Toto potvrzuje i Ludvík (2019, s. 64), který navíc doplňuje, že hodnocení provádí nadřízený, který na základě provedeného hodnocení navrhuje i opatření. Také uvádí, že personální činnosti a řízení jsou především v kompetenci manažerů než personálních pracovníků. Oba zdroje se však shodují, že hodnocení má vliv na odměňování jako dalšího motivačního systému.

Ludvík (2019, s. 62) uvádí jako zdroje **odměňování** mzdy a její nadstavbové složky, případně další nejrůznější benefity, toto Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 145) potvrzují, avšak upozorňují, že mzdy a benefity jsou pro firmu nákladem. Ukazuje tak na potřebu vzájemného propojení výkonu a motivace zaměstnanců a zisku firmy. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 151) také uvádějí, že mzdové tarify jsou v kompetenci vedení podniku, které jsou ale ovlivňovány jak vnějším, tak vnitřním prostředím. Armstrong (2015, s. 306) navíc uvádí systém odměňování jako prostředek ke stabilizaci personálu.

Také **plánováním následnictví** lze podle Váchala a Vochozky (2013, s. 542) eliminovat ztrátu zaměstnanců s klíčovými znalostmi. Armstrong (2015, s. 330) toto potvrzuje s tím, že při plánování je třeba brát v potaz tři aspekty – dostatek případných nástupců, zda tito nástupci disponují potřebnou kvalitou a jestli mají potenciál do budoucna. Současně ale uvádí, že procesy následnictví musí být utvářeny vzájemnou spoluprací manažerů a personalistů.

Řízení talentů

Dle Kociánové (2012, s. 110-111) se řízení talentů neboli talent management rozvíjel po roce 2000, jako reakce na problémy se získáváním a udržením schopných lidí. Jeho pojetí je však nejednoznačné a zahrnuje personální práce jako je získávání, motivace, stabilizace a plánování následnictví. Armstrong (2015, s. 315-317) potvrzuje výše uvedené personální činnosti, avšak oproti Kociánové uvádí, že řízení talentů by se nemělo omezovat jen získání a rozvoj zaměstnanců a plánování následnictví, ale mělo by se zaměřit na „talenty na přání“ při kterém by se v maximální míře pracovalo s vnitřními zdroji zaměstnanců a tím si organizace vytvářela vlastní zásobárnu talentů.

Řízení podle kompetencí

Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 231) je řízení podle kompetencí poměrně novou částí managementu. Význam kompetence v rámci řízení kariér je spojen především s manažerskými kompetencemi, které jsou tvořeny jako soubor vlastností a dovedností, které hrají nezastupitelnou roli ve spolupráci s personalisty, kteří při výběrovém řízení mají uchazeče a musí k nim přiřadit pracovní činnosti. Armstrong (2015, s. 618), k tomu zdůrazňuje nezbytnou spolupráci personálních útvarů s liniovými manažery. Dále by personalisté měli být spíše strategickými partnery managementu, se kterým budou vytvářet organizační strategii. Tento přístup detailně popisuje Ulrich (2014, s. 209), který uvádí nutnost zvyšování kompetencí personalistů v organizaci k dosažení jejich aktivní účast na strategických činnostech, s důrazem na lidský kapitál. Dále se Ulrich (2014, s. 71) podrobně věnuje i šesti kompetenčním modelům personalistů, klíčových pro jejich uplatnění ve firmách. Zvládnutím všech těchto následujících kompetencí budou personalisté prospěšní pro všechny příjemce svých činností:

- důvěryhodný aktivista má schopnost získat důvěru a mít přehled;
- šampion změny je schopen zrealizovat změny v souladu se záměry organizace;
- inovátor a integrátor HR disponuje schopností propojit a inovovat personální oblast řízení talentů a organizace;
- strategický pozicionér vytváří a implementuje organizační strategii;
- tvůrce předpokladů úspěchů, který vykonává svou práci bezchybně a včas;
- zastávce technologií velmi dobře ovládající informační technologie, které, ač se to nezdá, nejvíce ovlivňují úspěšnost organizace.

Age management

Kociánová (2012, s. 111-112) uvádí, že v posledních letech pozornost v organizacích směřovala ke generaci Y a jejím očekáváním a řízení talentů, ale z důvodu zájmu o starší generace v poslední době se dostává do popředí Age management, který představuje soubor opatření vedoucí k větší věkové diverzitě. Aby byl však Age management opravdu strategický

do budoucnosti musí organizace vytvářet plán, jehož součástí je práce s věkovou diverzitou pracovníků, u starších pracovníků si cenit jejich znalostí a zapojit je do vzdělávacích aktivit mladších kolegů a řízeně předávat znalosti. Čevela a kol. (2014, s. 185) toto potvrzují a popisují Age management jako řízení věkové struktury pracovníků v rámci, kterého je řešeno několik témat jako je demografický vývoj, věková diskriminace nebo zaměstnanost skupiny tzv. 50 let věku a výše. Úkolem Age managementu je vytvářet strategie, které zohledňují demografické změny pracovní síly, včetně plánování nástupnictví.

2.2.2 Řízení kariéry v Armádě České republiky

Strategický přístup k plánování řízení lidských zdrojů je uplatňován Ministerstvem obrany ČR zejména pro AČR v koncepčních dokumentech jako je Koncepce výstavby Armády České republiky 2030 (2019, s. 37), která uvádí, že je požadováno každoroční zvýšení počtu vojáků z povolání v AČR cca o 800 až 900 VZP. Ministerstvo obrany v KVAČR dále vypočítává, že aby byl naplněn uvedený požadavek na růst počtů vojáků, je nutné přijmout trojnásobek osob, tedy okolo 2400 nových vojáků, tak aby byly zohledněny i odchody personálu z aktivní služby.

V roce 2011 byla Ministerstvem obrany vydána Bílá kniha o obraně (2011), která vycházela z principů a zadání Programového prohlášení vlády České republiky a zohledňovala další strategické dokumenty, jako například již aktualizovaná Bezpečnostní strategie České republiky (2015, s. 13), která uvádí jako prioritu rozvoj ozbrojených sil ČR v souladu s procesem obranného plánování NATO. Bílá kniha o obraně definuje a zdůvodňuje roli a funkce českých ozbrojených sil a kritéria a směry rozvoje jejich schopností. Zároveň byla směrnicí pro restrukturalizaci systému velení a řízení AČR a reformy MO, k čemuž byly v bílé knize o obraně (2011, s. 77-89) stanoveny úkoly (zavést nový kariérní řád, využívat objektivní hodnocení kvality výkonů vojáka atp.). Na základě uvedeného zadání došlo v roce 2014 k poměrně radikální proměně AČR v řízení kariér jako takových, neboť začal vznikat kariérní řád, jehož aplikace byla provedena cestou novelizace zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Takto zavedený kariérní řád již plně propojuje úroveň vzdělání a odbornou kvalifikací s vojenskou hodností a platem, dále definuje možné kariérní dráhy. Balabán, Pernica a kol. (2015, s. 226) upozorňují, že ne vždy lze dělat rovnítko mezi vyšším vzděláním a kariérovým postupem.

Vnitřní předpis Rozkaz Ministra obrany č. 63/2015 Věstníku MO, některá ustanovení o průběhu služby vojáků z povolání, dále upřesňuje stanovení doby trvání služby (2 až 20 let, autor upřesňuje, že v praxi je to standardně mezi 4 až 10 lety) a rozhodné doby (podle typu služebního zařazení na 2 až 15 let). Rozhodná doba je vstupní podmínkou k zajištění řízení kariér v AČR, protože jsou díky pravidelným posunům personálu uvolňována systemizovaná místa, což umožňuje posouvat vojáky vybrané k povýšení. Výkonným orgánem v oblasti řízení lidských zdrojů a řízení kariér je Agentura personalistiky AČR, která svou činnost provádí také cestou metodicky vedených personálních orgánů jednotlivých velitelství a vojenských útvarů.

2.3 Faktory ovlivňující řízení kariéry

Kocianová (2012, s. 174) vnímá kariéru jako tu součást životní dráhy každého člověka svázanou s pracovní složkou. Upozorňuje, že mezi faktory, jež mají na řízení kariéry zásadní dopad, patří osobností stránka člověka, jeho pracovní potenciál, psychologické stránky, jako jsou vlastnosti a schopnosti jedince, jeho motivace, hodnotový žebříček, postoje, pracovní ambice, profesní zkušenosti a rozložení pracovního portfolia. Smejkal a Rais (2013, s. 86) připojují kromě již zmíněných faktorů další, které podle nich mají dopad na řízení kariéry. Mezi tři základní předpoklady umožňující maximální využití osobnostního i pracovního potenciálu jedince řadí komunikativnost, umění naslouchat a osobní nadšení pro danou věc. K dalším

faktorům podle autorů (2013, s. 87) patří dobrá úroveň písemné komunikace, zevnějšek, sociální postavení, reference a jazykové dovednosti. Akcent kladou autoři také nejen na druh vzdělání, ale také na výsledky vzdělávání. O vzdělávání hovoří také Váchal a Vochozka (2013, s. 332), kteří upozorňují, že vzhledem k současnému vývoji je nezbytné počítat také s nutností soustavného proškolení a dalšího vzdělávání. Vystává zde tak nový faktor, jímž je celoživotní vzdělávání.

Specifické faktory ovlivňující řízení kariéry vyskytující se u profese vojenský hasič

Výše uvedený výčet teoretických faktorů ovlivňujících řízení kariéry je žádoucí doplnit odlišnostmi u konkrétní profese vojenský hasič, zejména z důvodu, že je v mnoha ohledech specifická a dále pro pochopení souvislosti, které jsou hodnoceny v praktické části diplomové práce.

Základní podmínkou, která je v rámci Armády ČR specifická pouze pro vojenské hasiče, a kterou musí splňovat každý z nich je absolvování vstupní zdravotní prohlídky před přijetím do pracovního nebo služebního poměru na funkci vojenského hasiče podle § 2 nařízení vlády č. 352/2003 Sb., o posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců jednotek hasičských záchranných sborů podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí nebo podniků. Tato povinnost je v resortu MO stanovena vnitřním předpisem v čl. 8 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky. Po absolvování této podmínky může být občanský zaměstnanec přijat do pracovního poměru.

Kandidát na vojenského hasiče – vojáka z povolání musí splňovat také následující podmínky povolání do služebního poměru podle § 3 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání:

- být občanem České republiky starším 18 let;
- nebýt členem politické strany ani hnutí;
- být trestně bezúhonný;
- složit vojenskou přísahu;
- být zdravotně způsobilý k výkonu služby – posuzování se provádí podle vyhlášky č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby. Součástí posouzení zdravotní způsobilosti uchazečů je také **klinicko-psychologické vyšetření**;
- splňovat kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení, Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu (2018a) dodává nutnost alespoň výučního listu.

Agentura personalistiky AČR, odbor doplňování personálu (2018a) doplňuje další kroky, které musí tento kandidát absolvovat po lékařském vyšetření ve vojenské nemocnici:

- absolvovat vstupní fyzické testy, které jsou podrobně popsány v brožuře voják z povolání, vydané Agenturou personalistiky AČR (2018b, s. 27);
- nastoupit na 3 měsíce do základní přípravy.

Po absolvování výše uvedených kroků nastupuje kandidát na svou funkci už jako VZP.

Dále jsou nově nastoupivší vojenští hasiči (OZ i VZP) povinni podle čl. 7 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky, do 12 měsíců absolvovat odbornou přípravu k získání odborné způsobilosti (**nástupní odborný výcvik**).

Neopomenutelným omezujícím faktorem je také přípustný hygienický limit pro hmotnost ručně manipulovaného břemene, který jsou podle § 29 nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, následující:

- **muž – občasné zvedání a přenášení 50 kg**, časté zvedání a přenášení 30 kg;
- **žena – občasné zvedání a přenášení 20 kg**, časté zvedání a přenášení 15 kg.

Výše uvedené limity prakticky vylučují možnost zařazení žen na pozice vojenského hasiče ve směně s ohledem na běžnou váhu věcného požárního vybavení přes 20 kg (hydraulické vyprošťovací zařízení, přenosná motorová stříkačka pro přenos 4 muži váží 206 kg), jen běžně používaná výstroj hasiče připraveného k zásahu váží přibližně 10 kg a izolační dýchací přístroj dalších 15 kg.

Dalším omezujícím faktorem může být rovněž **povinnost dodržovat bezpečnou úpravu zevnějšku**, která je definovaná v § 8 vyhlášky č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, a analogicky vyžadována vnitřním předpisem resortu MO. Oba shodně vyžadují hladce oholenou tvář a krátce zastřižené vlasy po límec košile a zastřižené v linii maximálně podél ušních boltců a obočí.

Výše uvedené faktory jsou spíše vstupního rázu, tzn. selektují potenciální zájemce o službu v profesi vojenského hasiče. Na ty ještě navazují různé další bariéry periodického charakteru, které musí vojenští hasiči překonávat. Od roku 2013 je to například přezkoušení z fyzické zdatnosti, tzv. test hasiče podle čl. 10 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky, které se týká všech vojenských hasičů (OZ i VZP). Dále je to úspěšné absolvování periodické zdravotní prohlídky.

Vojenských hasičů (VZP) se navíc týká povinnost absolvování výročního přezkoušení z tělesné přípravy, profesního přezkoušení (zpravidla vytrvalostní pochod a silová nebo rychlostní disciplína).

V praxi vojenských hasičských jednotek je také velmi zásadním aspektem délka pracovní doby příslušníků VHJ, jejíž maximální délka se podle současně platné zákonné úpravy liší následovně:

- délka pracovní doby příslušníků **VHJ z řad VZP** zařazených ve směnném provozu se řídí zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Podle § 26 tohoto zákona může **maximální doba nepřetržité služby může činit nejvýše 30 hodin**;
- délka pracovní doby příslušníků **VHJ z řad OZ** zařazených ve směnném provozu je řešena v části čtvrté zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kde § 83 upřesňuje, že délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Na základě zmocnění v § 100 výše uvedeného zákona vydala vláda České republiky nařízení č. 182/2007 Sb., o odchylné úpravě pracovní doby a doby odpočinku členů jednotky hasičského záchranného sboru podniku. Tato právní úprava stanoví je jednotek hasičského záchranného sboru podniku **maximální délku směny při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby 16 hodin**.

Z výše uvedeného je patrná disproporce v možnosti využití maximální délky směny u VHJ podle její typologie (VZP nebo OZ). V případě smíšených varianty bude logicky docházet ke snížení potenciálu ve využití lidských zdrojů.

Shrnutí teoretických východisek

Teoreticko-metodologická část obsahuje základní exkurz ve vztahu k práci s lidmi, a především v řízení kariér, které je s ohledem na téma a cíl práce doplněno o specifikace z prostředí Armády ČR, blíže pak z vojenských hasičských jednotek. Z uvedených teoretických poznatků vyplývá, že s ohledem na probíhající globální změny se mění a přizpůsobují také procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, potažmo v řízení kariér v organizacích. Ačkoliv je tato oblast po teoretické stránce obvykle zmiňována v souvislosti s komerční sférou, lze tyto teoretické poznatky uplatnit také v prostředí Armády ČR. Pravdivost tohoto tvrzení byla doložena v několika uvedených koncepčních dokumentech týkajících se řízení lidských zdrojů v resortu MO, respektive Armády ČR.

Z teoretických poznatků vyplývá, že organizace musí reflektovat soudobé trendy, změny a vývoj nejen z pohledu globálního, ale také z pohledu zaměstnance. Je nezbytné pravidelně revidovat nastavený systém řízení lidských zdrojů, zda je stále funkční, vyhovující a v souladu s cíli organizace. Uvedená problematika se dotýká také specifické složky Armády ČR, kterou jsou vojenské hasičské jednotky. Oblast řízení lidských zdrojů a řízení kariér u VHJ bude řešena v praktické části.

2.4 Metodika práce

Diplomová práce je rozčleněna do dvou částí. Teoreticko-metodologická část je zaměřena na teoretické poznatky a objasnění pojmů z oblasti řízení kariéry. Metodou pro vypracování teoreticko-metodologické části práce byla literární rešerše, pro jejíž zpracování byl využit rozbor sekundárních zdrojů a odborné literatury zapůjčených z veřejných knihoven, vysokoškolských knihoven a online fondů. Volba internetových zdrojů, jež byly v diplomové práci použity, probíhala s přihlédnutím k míře jejich odbornosti a aktuálnosti. Zároveň byla zohledňována také důvěryhodnost daného zdroje. K vyhledávání použitých zdrojů byla užívána klíčová slova a klíčové fráze. Zásadní podmínkou pro užití daného zdroje byla také jeho aktuálnost, kdy nebyly použity zdroje starší 10 let od jejich publikování. V rámci zajišťování podkladů pro teoreticko-metodologickou část práce byly dohledávány také zahraniční zdroje. Také u nich byl posuzován nejen jejich přínos pro diplomovou práci, ale také odbornost a aktuálnost. Všechny zdroje, které byly použity v diplomové práci, jsou uvedeny v seznamu literatury. Pomocí teoretických poznatků byly v teoreticko-metodologické části práce definovány základní pojmy, s nimiž diplomová práce pracuje.

Praktická část diplomové práce je rozčleněna do tří subkapitol. Vypracování praktické části práce je založeno na studiu interní dokumentace a primárním kvalitativním výzkumu, jež byl realizován na základě rámcového zadání odborného gestora Služby požární ochrany resortu MO. Vzhledem k zadanému požadavku odborného gestora Služby požární ochrany byl primární kvalitativní výzkum koncipován tak, aby byl jeho výstup využitelný jako podklad k návrhu revize koncepce Služby požární ochrany resortu MO.

Počátečním impulsem pro revizi koncepce bylo provedení kontrol akceschopnosti VHJ metodickým oddělením Služby požární ochrany Agentury logistiky v letech 2018-2020 a Odborem interního auditu a inspekce MO, který je „nejvyšším a nezávislým kontrolním orgánem Ministerstva obrany odpovědným za odborné řízení, koordinaci a provádění vnitřní kontroly v resortu obrany a na základě pověření ministra i dalších kontrol“ (Ministerstvo obrany ČR, 2021h). V protokolech o kontrolách byl zdokumentován zjištěný stav u většiny VHJ, který nebyl v souladu s vnitřními předpisy, zejména normativním výnosem Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO Vojenské hasičské jednotky a souvisejícími zákonnými ustanoveními. Po vyhodnocení zápisů z protokolů o kontrolách provedených u většiny VHJ byly zjištěny nedostatky v personální oblasti. Byly zjištěny rozdílné odborné požadavky u shodných funkcí a s tím související disproporční odměňování. Nutnost řešení nastalé situace byla podpořena také z důvodu aktuálního vydání judikátu Nejvyššího soudu (2020) s názvem: Zásada rovného odměňování sp. zn. 21 Cdo 3955/2018. Tato zásada se dotýká primárně vojenských hasičů občanských zaměstnanců; dle praxe není podložena aplikovatelnost judikátu na vojáky z povolání, jejichž průběh služby je řízen souladu se zněním zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

V rámci primárního výzkumu byla s ohledem na zadaný problém využita metoda kvalitativního výzkumu, který je jak Hendl (2016, s. 50) uvádí, pružným typem výzkumu, protože umožňuje výzkumníkovi reagovat a v průběhu výzkumu upravovat nebo doplňovat výzkumné otázky. Návazně dochází ke vzniku hypotéz, ale i možné úpravě výzkumného plánu. Dále zmiňuje

Hendl (2016, s. 52) přednosti metod kvalitativního výzkumu, kterými jsou zejména větší zainteresovanost a pochopení zkoumaného problému, včetně mapování souvislostí a následné předpoklady pro navržení teorie k nápravě. Hendl však dále uvádí, že kvalitativní výzkum může mít i nevýhody ve formě časové náročnosti, potenciální ovlivnitelnosti výzkumníkem a náročnější na zobecnění získaných výsledků.

Na základě vznesených požadavků byly sestaveny strukturované rozhovory s dotazy směřovanými na zainteresované osoby. S ohledem na specifčnost zkoumané problematiky byl počet možných respondentů omezený. Dle doporučení odborného gestora Služby požární ochrany resortu MO se jednalo o pět odborných zástupců z jednotlivých velitelství sil a center v AČR (velitelství vzdušných sil, velitelství pozemních sil, velitelství výcviku – Vojenskou akademii Vyškov, Centrum zabezpečení munice) a metodického oddělení Agentury logistiky. V rámci každého rozhovoru bylo vzneseno 5 otázek, v případě nutnosti pak byla u každé otázky doplňující otázka. Tři rozhovory byly s ohledem epidemiologickou situací prováděny prostřednictvím videokonferencí v aplikaci WhatsApp. Dva rozhovory byly vedeny osobně. Odpovědi všech respondentů byly zaznamenány (viz Příloha 1 Záznamový arch se strukturovanými rozhovory s respondenty). Na základě vyhodnocení kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že existuje nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa.

Po zjištění existence nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa byl v souladu s metodou 8D Report, která je zaměřena na správný metodický postup při řešení problému, sestaven řešitelský tým. Vedením řešitelského týmu byl pověřen autor diplomové práce, který je zároveň zástupcem Metodického oddělení Agentury logistiky, dalšími členy řešitelského týmu odborný gestor Služby požární ochrany resortu MO, náčelník Požární ochrany Centra zabezpečení munice, náčelník Požární ochrany Velitelství vzdušných sil, náčelník Požární ochrany Velitelství pozemních sil, náčelník Požární ochrany Velitelství výcviku – Vojenská akademie. Na první schůzce byly nejprve vyjasněny kompetence, následně byl představen problém, jenž vyplynul z primárního kvalitativního výzkumu provedeného autorem práce, tedy nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Po zaznamenání na flipchart byla navrženo pět dočasných opatření (zavedení jednotné délky směny s jednotným časem zahájení a ukončení směny, resp. předávání směny, zavedení jednotného pětisměnného režimu, stanovení jednotných odborných požadavků pro shodné funkce, narovnání platových tříd OZ, narovnání hodnot VZP). Následně bylo přistoupeno k provedení Ishikawova digramu, jejímž východiskem byl nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Řešitelský tým navrhl v rámci brainstormingu šest páteřních kostí (Management, Legislativa, Lidé, Prostředí, personální systém, Materiál), k nimž bylo následně přiřazeno 15 možných příčin nesouladu. Všechny páteřní kosti a možné příčiny nesouladu byly autorem diplomové práce ihned zanášeny na flipchart. Po rekapitulaci byla sestavena tabulka, každý člen řešitelského týmu dostal kopii a následně bylo přistoupeno k anonymnímu bodování, kdy každý člen hodnotil každou možnou příčinu nesouladu v rozmezí od 1 do 5 bodů (1 bod značil velmi nízkou, 2 body nízkou, 3 body střední, 4 body vysokou a 5 bodů velmi vysokou pravděpodobnost, že se jedná o kořenovou příčinu nesouladu). Vzhledem k celkovému počtu 6 členů řešitelského týmu tak mohla každá možná příčina obdržet v rámci bodování od 6 do 30 bodů. Po ukončení bodování všemi členy řešitelského týmu byly možné příčiny nesouladu z Ishikawova diagramu rozčleněny na základě bodového zisku dle ABC analýzy do tří kategorií.

Rozčlenění pomocí ABC analýzy bylo předem stanoveno v souladu s teoretickými poznatky Kategorie A byla tvořena 20 % příčin z celkového počtu stanovených možných příčin, jednalo se tak o 3 možné příčiny nesouladu s nejvyšším bodovým ziskem. Tyto 3 možné příčiny nesouladu byly označeny za nejpravděpodobnější. Do kategorie B bylo zařazeno dalších 30 % z celkového

počtu stanovených možných příčin, v tomto případě se jednalo o 4 možné příčiny nesouladu, které byly označeny za méně pravděpodobné příčiny nesouladu. V kategorii C bylo zaneseno zbývajících 50 % všech určených možných příčin, jednalo se o 8 nejméně pravděpodobných možných příčin nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Po dokončení ABC analýzy bylo určeno, kdo prověří do další schůzky konkrétní možné příčiny nesouladu. Priorita prověřování byla stanovena právě kategoriemi A, B, C.

Na další schůzce byla projednána jednotlivá zjištění ke konkrétním možným příčinám nesouladu. Byly potvrzeny kořenové příčiny nesouladu, přičemž všechny byly z kategorie A. Identifikované příčiny nesouladu byly dále podrobeny metodě 5× proč, pomocí níž byly dále přezkoumány. Výstupy metody 5× proč byly použity jako východiska pro návrh zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce je rozdělena do tří subkapitol. V subkapitole 3.1 Charakteristika vojenských hasičských jednotek jsou uvedeny základní informace o VHJ a o jejich specifických. V rámci této subkapitoly je zmíněna historie vojenských hasičských jednotek a aktuální stav.

Subkapitola 3.2 Vyhodnocení výzkumu je rozčleněna do pěti částí. První část je věnována kvalitativnímu výzkumu, jenž byl proveden na základě podnětu odborného gestora. Druhá část, 3.2.2 Ishikawův diagram, navazuje na výsledky kvalitativního výzkumu. Následuje třetí část, která se zaměřuje na ABC analýzu stanovených možných příčin z Ishikawova diagramu. Čtvrtá část subkapitoly přezkoumává pomocí metody 5× proč identifikované kořenové příčiny. Pátá část je zaměřena na souhrnné vyhodnocení celé subkapitoly 3.2.

Subkapitola 3.3 je věnována návrhu zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek. Tento návrh vychází z poznatků popsanych v předchozích subkapitolách.

3.1 Charakteristika vojenských hasičských jednotek

Vojenská hasičská jednotka je jako samostatný termín uvedena v zákoně č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, § 65a. Tento paragraf byl při změně legislativy zaveden v roce 2001 a stal se zásadním počínem v zabezpečení represivní složky požární ochrany u resortu MO, neboť definoval názvosloví a základní postavení VHJ, a především zcela přenesl odpovědnost za organizaci a přípravu VHJ na Ministerstvo obrany. V § 65a odst. 2 zákona č. 133/1985 Sb., se stanovuje: „*Vojenská hasičská jednotka je složena z vojáků a občanských zaměstnanců (dále jen "členové vojenské hasičské jednotky"). Zřízení, vnitřní organizace a vybavení vojenských hasičských jednotek požární technikou a věcnými prostředky požární ochrany je v působnosti Ministerstva obrany. Ministerstvo obrany rovněž stanoví podmínky výkonu služby, odborné způsobilosti, nástupního odborného výcviku, odborné přípravy, zdravotní způsobilosti a funkční označení členů vojenských hasičských jednotek, které nesmí být zaměnitelné s hodnotným označením příslušníků hasičského záchranného sboru.*“

VHJ jsou zřizovány na základě stanoviska vojenského požárního dozoru, jak uvádí § 67 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Jejich personální, materiální a technické vybavení odpovídá požadavkům posouzení požárního nebezpečí, případně jiným specifickým, která se u posuzovaného vojenského útvaru nebo zařízení vyskytují. Jedním z těchto specifík mohou být složité podmínky pro zásah podle § 18 vyhlášky č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, které se vyskytují například ve zodolněných stavbách s režimovými opatřeními nebo ve vojenských výcvikových prostorech. Dalším specifíkem je zabezpečování leteckého provozu na leteckých základnách nebo polních letištích, kde jsou VHJ zřizovány a vybavovány podle přijatých mezinárodních předpisů.

Díky legislativním změnám provedeným v roce 2001 došlo k usnadnění spolupráce vojenských hasičských jednotek s dalšími jednotkami požární ochrany a také při zásahu v rámci integrovaného záchranného systému, neboť došlo k jasnému vymezení pravomocí. Kromě toho legislativa stanovila povinnosti Ministerstva obrany ve vztahu k VHJ, tzn. zejména odborné, materiální a technické vybavení.

Historie vojenských hasičských jednotek

Dvořáček (2012) na webu Požáry.cz přibližuje historii vojenských hasičských jednotek. Uvádí, že první oddělení vojenských hasičů bylo založeno v Jindřichově Hradci již v roce 1880. Podle Dvořáčka byl první profesionální vojenský hasičský sbor založen v roce 1926 ve Vojenské muniční továrně v Poličce. S nástupem zákona č. 133/1985 Sb. bylo zavedeno, že každý vojenský útvar musí mít své požární družstvo neboli posádkový požární sbor. V čele stál vždy

voják z povolání, který byl náčelníkem požární ochrany. Vojenský historický ústav (2020) na svém webu doplňuje, že původní požární družstva byla v roce 1997 nahrazena profesionálními vojenskými hasičskými jednotkami.

Podle údajů Ministerstva obrany na webové stránce s názvem Hasiči efektivnější (2021b) došlo v roce 2001 k reorganizaci vojenských hasičských jednotek, s čímž souvisela redukce jejich počtu a převedení ze struktury vojenského bytového fondu do podřízenosti školicímu výcvikovému a opravárenskému středisku požární ochrany v Dašicích. Tímto došlo k podstatné změně, kterou na stránce Hasiči efektivnější na webu Ministerstva obrany (2021b) vysvětlila kapitánka Havlíčková, že „*hlavní změna spočívala především v tom, že se z jednotek, které v podstatě nebyly akceschopné, neboť existovaly spíše na papíře, stávají profesionální hasičské jednotky. Nepodařilo se nám sice navýšit počty hasičů u jednotek, ale alespoň počty u střediska v Dašicích, které je bude řídit*“. Dále jsou na tomto webu vyzvednuta pozitiva plošného rozmístění a centralního řízení vojenských hasičských jednotek, která se projevila při povodních v roce 2002, kdy byli vojenští hasiči nasazeni například v Praze, Českém Krumlově nebo na Litoměřicku. Na webové stránce Ministerstva obrany, Hasiči efektivnější (2021b) jsou dále uvedeny historické nevýhody původní organizační struktury, s nimiž se pojila provozní nevýhoda požární techniky, jež byla majetkem vojenského bytového fondu, nikoliv vojenských útvarů, které ji však prakticky provozovaly.

3.1.1 Vojenské hasičské jednotky v současnosti

Pro nalezení souvislostí a pochopení výsledků praktické části diplomové práce je nezbytné krátké seznámení se současnou situací v oblasti zabezpečení represivní části požární ochrany u resortu Ministerstva obrany, která je zajišťována zpravidla cestou VHJ. V této části práce čerpá autor zejména z vlastní znalosti a informací a upřesnění kolegů zabývajících se předmětnou oblastí v AČR.

Pokud není zřízena VHJ, jsou v případě vzniku mimořádné události standardně využívány složky integrovaného záchranného systému, zejména pak jednotky požární ochrany, dle plánu plošného pokrytí. O tomto pojednává podrobněji následující subkapitola.

Samotný systém organizace VHJ nemá jednoduchou a přímou hierarchii, což je způsobeno tím, že jsou VHJ organickou součástí vojenských útvarů, nebo zařízení, u kterých jsou zřízeny. V systému organizace VHJ se vzájemně prolínají následující dvě úrovně řízení:

- přímé řízení;
- metodické řízení.

Přímé řízení provádějí vedoucí organizačních celků (dále jen VOC), v jejichž podřízenosti se VHJ nachází. Tito VOC jsou zároveň přímo odpovědní za akceschopnost podřízených VHJ. Druhou úrovní přímého řízení jsou nadřízená velitelství, která mohou podřízeným VOC vydávat pokyny a nařízení k zabezpečení úkolů AČR. Kromě toho mají nadřízená velitelství ve svých kompetencích provádění kontrolní činnosti.

Podle ustanovení čl. 5 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, se u vojenské hasičské jednotky „*akceschopností rozumí organizační, technická a odborná připravenost sil a prostředků k zásahu. Za akceschopnou se považuje VHJ, jestliže je počet hasičů a vnitřní organizace jednotky v souladu s vnitřním předpisem; hasiči jsou odborně způsobilí pro výkon funkce, kterou u VHJ zastávají, a u VHJ se uskutečňuje pravidelná odborná příprava; požární technika a věcné prostředky požární ochrany splňují technické podmínky*“. Z pohledu zpracovávané diplomové práce jsou podstatnými prvky akceschopnosti VHJ počet hasičů, vnitřní organizace VHJ a odborná způsobilost hasičů pro funkci, kterou zastávají.

Metodické řízení je zabezpečováno odborným gestorem služby požární ochrany Sekce logistiky Ministerstva obrany a Metodickým oddělením služby požární ochrany Agentury logistiky, která je přímo podřízená Sekci logistiky Ministerstva obrany. Odborný gestor služby požární ochrany MO je nejvyšším představitelem této služby v rámci resortu MO. Tyto prvky jsou v rámci komplexního zabezpečení služby požární ochrany odpovědné za:

- odborné řízení požární prevence a požární represe v resortu MO;
- odborné řízení činnosti VHJ v resortu MO včetně speciálních služeb požární ochrany;
- standardy materiálových norem, tabulek počtů vojenské techniky a materiálu VHJ;
- zpracování uživatelských studií a specifikací na pořízení nové požární techniky;
- vedení operativní evidence požární techniky, VPPO a vyhrazených druhů požárně bezpečnostních zařízení;
- posouzení návrhů vojenských předpisů, služebních pomůcek a vnitřních předpisů v oblasti požární ochrany.

Z výše uvedeného je patrné, že v rámci přímého řízení jsou VOC plně odpovědní za stav VHJ, včetně personální politiky. V kompetenci metodického řízení je plná odpovědnost za definování a kontrolu uplatňování standardů, ke kterým jsou VHJ AČR vázány.

Druhy vojenských hasičských jednotek a jejich základní úkoly

V souladu s čl. 3 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO Vojenské hasičské jednotky se VHJ ve struktuře AČR člení do následujících druhů – VHJ u leteckých základen, VHJ ve vojenských újezdech, VHJ u centra zabezpečení municí, VHJ u specializovaných zařízení a ostatní prvky, které plní následující hlavní úkoly (vlastní zpracování autorem práce dle současného stavu):

- **VHJ letišť (VHJ-L)** – hlavním úkolem je zabezpečení hasičské a záchranné služby letového provozu (snížení rizika vzniku nehody při přistávání letadla v nouzi, eliminace následků nehody včetně záchrany osob), zabezpečení objektové bezpečnosti pro nemovitou infrastrukturu, ochrana životního prostředí při úniku ropných a nebezpečných látek, zabezpečení požární ochrany jednotek AČR a zahraničních vojsk při výcviku;
- **VHJ ve vojenských újezdech (VHJ-U)** – hlavním úkolem těchto jednotek je likvidace požárů a zahoření při provádění výcviku vojsk AČR a zahraničních partnerů ve vojenských újezdech a na vybraných posádkových cvičištích za použití prostředků a munice, při níž hrozí reálné riziko vzniku požáru, zabezpečení záchranné služby při vzniku dopravních nehod, ať již vojenské techniky při přepravách nebo provádění výcviku, tak i civilní techniky, která se pohybuje v prostorách vojenských újezdů či vybraných posádkových cvičišť, ochrana životního prostředí při úniku ropných a nebezpečných látek, zabezpečení požární ochrany obyvatelstva v teritoriu vojenského újezdu v rámci zabezpečení plošného pokrytí vojenských újezdů v návaznosti na teritoriální působnost HZS Krajů a požární poplachové plány jednotlivých krajů (tyto jednotky jsou zařazeny v IZS);
- **VHJ u centra zabezpečení municí (VHJ-M)** – hlavním úkolem je zabezpečení bezpečnosti provozu prostor, majetku a činností zvláště důležitých pro obranu státu. Dále je úkolem VHJ-M zabránění rozšíření vzniklého požáru z vnějšího perimetru do zájmového prostoru, eliminace požáru vzniklého uvnitř objektů, zabránění vzniku ekologických škod při úniku nebezpečných látek do životního prostředí;
- **VHJ speciálních zařízení (VHJ-S)** – slouží k provádění zásahů v objektech zvláštní důležitosti se složitými podmínkami pro zásah. Nejdůležitější činností je evakuace osob z těchto objektů zasažených požárem nebo únikem nebezpečných látek. Nedílnou

součástí je zabezpečení požární ochrany objektové bezpečnosti celého vojenského zařízení a ochrana životního prostředí při úniku ropných a nebezpečných látek.

Složení vojenských hasičských jednotek

VHJ plní svou funkci v nepřetržitém provozu. Jednotku tvoří štáb (velitel VHJ, jeho zástupce, technik jednotky a další personál sloužící v pravidelném denním režimu), který se nezapočítává do směnného provozu a dále směny. K zabezpečení nepřetržitého provozu je jednotka složena ze čtyř či pěti směn. Směnu tvoří velitel a nejméně tři hasiči. Normativní výnos Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO Vojenské hasičské jednotky stanovuje základní početní složení jedné směny jednotlivých druhů VHJ, které může být za mimořádných okolností sníženo na minimální stanovený početní stav. Skutečná celková velikost směny se však odvíjí od reálných potřeb daného vojenského útvaru, nebo zařízení (posouzení požárního nebezpečí, dostupnost a množství požární vody, požadavky právních předpisů a norem). Souhrnný počet vojenských hasičů je podle statistické ročenky 2020 Ministerstva vnitra (2021d) 655 osob. Autor doplňuje dle interních informací, že v tomto celkovém počtu jsou zahrnuti i příslušníci odborného vedení služby požární ochrany resortu MO a příslušníci Úseku přípravy hasičských odborností. Celkem se jedná o 11 osob, které nejsou v přímém výkonu služby.

Celkové počty vojenských hasičů a složení směn VHJ jsou plně v gesci velitele vojenského útvaru, nebo zařízení, u kterého je jednotka zřízena. Delegation této pravomoci na tyto velitele má za následek vznik nesourodých VHJ, provádění úprav tabulek počtů bez ohledu na požadavky právních předpisů a na reálné potřeby daného vojenského útvaru, nebo zařízení.

Zařazování VZP a OZ do funkcí u VHJ

Zařazování vojáků z povolání na funkce u VHJ probíhá v souladu přílohou nařízení vlády č. 60/2015 Sb., o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti, která definuje seznam činností vojáků, stanovených pro jednotlivé hodnosti v závislosti na jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti následovně:

- hasič (desátník);
- starší hasič (četař);
- starší hasič – specialista (rotný);
- starší hasič – technik (rotmistr);
- velitel směny (nadrotmistr);
- zástupce velitele-starší technik (nadrotmistr);
- velitel hasičské jednotky (nadpraporčík);
- zástupce velitele hasičské jednotky (nadporučík);
- velitel hasičské jednotky (kapitán).

Zařazování občanských zaměstnanců na funkce u VHJ se řídí podle dílu 2.21.30 nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, který stanoví zařazení prací do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti následovně:

- hasič (platová třída 5);
- hasič (platová třída 6);
- hasič (platová třída 7);
- hasič (platová třída 8);
- hasič (platová třída 9);
- hasič (platová třída 10).

Katalog definuje pouze základní popis vykonávané činnosti, nedoplňuje však již názvosloví pro jednotlivé funkce. To může způsobovat určité nuance ve výkladu znění předpisu a následného zařazování personálu.

Činnost příslušníka VHJ

Hlavní pracovní náplní nebo také služební činností vojenského hasiče podle čl. 14 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky je dodržování ustanovení § 69b zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, které zní následovně:

- „*důsledně plnit úkoly vyplývající ze základního poslání jednotek požární ochrany;*
- *při zásahu na místě požáru nebo při záchranných pracích při živelní pohromě nebo jiné mimořádné události plnit rozkazy velitele zásahu a pokyny svých nadřízených;*
- *dodržovat předpisy o požární ochraně upravující činnost na místě zásahu;*
- *prohlubovat své odborné znalosti v oblasti požární ochrany a udržovat si potřebnou fyzickou zdatnost;*
- *podrobovat se stanoveným preventivním zdravotním prohlídkám.“*

Vojenský hasič je dále povinen se účastnit následujících mandatorních zaměstnání a činností mimo požární stanici VHJ (vlastní zpracování autorem práce na základě interních informací a aktuálního stavu):

- povinná školení (k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, k ochraně utajovaných informací, k požární bezpečnosti, k předcházení sociálně nežádoucím jevům atp.);
- řídičská příprava – výcvik řidičů profesionálů;
- odborný výcvik (teoreticky probíhá pravidelně na požární stanici, některé druhy praktického výcviku není možné realizovat na požární stanici – například záchrana tonoucího, lezecký výcvik, výcvik s motorovou řetězovou pilou).

Vojáci z povolání ve funkci vojenského hasiče dále povinně absolvují níže uvedená zaměstnání a činnosti:

- střelby z ruční zbraně (zpravidla jednou měsíčně, minimálně však jednou za čtvrtletí);
- výcvik v hodu granátem (cvičné hody probíhají v místě výkonu služby, ostré hody granátem pouze v určených prostorech, zpravidla ve vojenských újezdech);
- tematické a komplexní kontroly (ověřující stav bojeschopnosti jednotky);
- vševojsková odborná příprava (teoretická průprava probíhá pravidelně na požární stanici, některé druhy praktického výcviku však není možné realizovat na požární stanici – například boj zblízka, topografická příprava, záchrana tonoucího, lezecký výcvik, výcvik s motorovou řetězovou pilou apod., proto musejí být tyto realizovány jinde);
- tělesná příprava v délce trvání 4 hodiny každý týden (zpravidla je absolvována na požární stanici nebo v blízkém okolí v průběhu směny);
- profesní přezkoušení a přezkoušení z tělesné přípravy (jednou ročně);
- osobní účast v kariérových nebo jazykových kurzech (dlouhodobá nepřítomnost);
- nasazení na území ČR;
- v případě rozkazu k nasazení v zahraniční operaci podle potřeb ČR (zpravidla šest a více měsíců).

Shrnutí výše uvedených činností a povinností vojenských hasičů vedlo k hlubšímu pochopení souvislostí vztahujících se k výkonu jejich služby, ale také k hlubšímu porozumění rozdílů v plnění mnoha apriori nesouvisejících činností, které ovšem i přes na první pohled zdánlivé nevýhody na straně vojáka z povolání ukazují i určité výhody týkající se zejména prostoru pro fyzickou připravenost a také její pravidelné a vícečetné testování.

Z výše zmíněného shrnutí vyplývá, že současný stav nepokrývá všechny potřeby a oblasti nezbytné pro činnost VHJ.

3.1.2 Organizačně obdobné prvky zařazené v Integrovaném záchranném systému

Vojenská policie

Pro uvedení vojenské policie a následné srovnání vybízí určitá analogie, kdy je vojenská policie prvkem resortu Ministerstva obrany, ale zároveň je ve vysoké míře kompatibilní s Policií České republiky, zejména z důvodu časté a úzké spolupráce při zásahové činnosti, případně i v rámci IZS, dále pak při vyšetřování, speciálních úkolech a odborné a specializační přípravě. Podle výroční zprávy vojenské policie (2021f, s. 3) je základním posláním vojenské policie „*plnění úkolů policejní ochrany ozbrojených sil České republiky, vojenského materiálu a objektů, vojenských újezdů a ostatního majetku, s nímž hospodaří Ministerstvo obrany*“. Dále je ve výroční zprávě definováno plnění úkolů na území ČR, ale také v zahraničí v místech působení ozbrojených sil ČR.

Podstatná je rovněž explicitní definice vojenského policisty uvedená v § 5 zákona č. 300/2013 Sb., o Vojenské policii, která uvádí, že jím může být:

- „*voják z povolání zařazený ve Vojenské policii, nebo*
- *voják v záloze povoláný k výkonu vojenské činné služby k Vojenské policii.*“

Podle údajů z výroční zprávy vojenské policie (2021f, s. 8) sloužilo v roce 2020 v jejich řadách 1166 vojenských policistů, kteří jsou všichni vojáky z povolání. Z uvedených údajů je dále patrné, že z celkového počtu je 136 žen, tj. 12 %, což se neodlišuje od údajů uvedených v kvantitativní genderové analýze (2021c, s. 3), která vyčísluje zastoupení žen mezi vojáky z povolání na 12,96 %. Vojenské policistky vykonávají u vojenské policie nejen štábní funkce, ale jsou zařazeny také do přímého výkonu, jak bylo ověřeno dotazem na hlavním velitelství vojenské policie. U vojenské policie pracují i občanští zaměstnanci, ovšem s tím rozdílem, že dle výše uvedeného zákona č. 300/2013 Sb., o Vojenské policii nejsou oprávněni být označováni jako vojenští policisté a využíváni k policejnímu výkonu. Jejich úloha je dle interních informací autora práce definována především v podpůrných funkcích (např. technici, metodici, lektori a pracovníci ve štábech).

Výroční zpráva vojenské policie (2021f, s. 8) dále seznamuje s organizační strukturou vojenské policie, kde nejvyšším prvkem je hlavní velitelství vojenské policie s náčelníkem vojenské policie jako čelným představitelem (náčelníka vojenské policie je jmenován do hodnosti brigádního generála prezidentem České republiky). Hlavní velitelství je tvořeno 19 % všech zaměstnanců. V organizačním stromu lze vysledovat souvislosti a zejména propojení přímého a metodického řízení. Přímé řízení je prováděno z úrovně hlavního velitelství vojenské policie směrem na podřízená velitelství pro policejní výkon s územní působností (velitelství ochranné služby vojenské policie Praha, velitelství vojenské policie Tábor a velitelství vojenské policie Olomouc) a na kriminální službu (zde se nerozlišuje územní působnost). V rámci metodického úrovně řízení jsou již ve struktuře hlavního velitelství vojenské policie vytvořeny specializované odbory a systemizovaná místa pro odborné vedení jednotlivých schopností vojenské policie, kterými jsou odbor koordinace a podpory (dále rozčleněný na oddělení dopravní a pořádkové služby, oddělení ochrany osob a rozvoje schopností, oddělení ochrany objektů a speciálních činností, oddělení policejní a tělesné příprav, oddělení základní a odborné přípravy, oddělení koordinace a podpory) a oddělení odborné a metodické podpory v rámci kriminální služby. Z uvedeného lze vysledovat faktickou komplexnost v řídicí struktuře vojenské policie.

Zajímavostí vojenské policie je samostatná struktura v oblasti aktivních záloh, jež je nezávislá na AČR. V jednotkách aktivní zálohy Vojenské policie bylo k roku 2020 evidováno 49 vojáků, z toho 42 mužů a 7 žen. Aktivní záloha má u vojenské policie poměrně dlouhou historii, výroční zpráva vojenské policie (2021f, s. 14) prezentuje založení prvních tří čtí aktivních záloh již

v roce 2005. Od roku 2020 již mají oddělení aktivních záloh u všech teritoriálních velitelství. Vojenská policie aktivní zálohu využívá v přímém policejním výkonu, nejčastěji při mimořádných úkolech většího rozsahu. Podstatnou informací je možnost využití aktivní zálohy pro mimořádné situace v době míru a také pro posílení integrovaného záchranného systému. Dále je u vojenské policie systémově připraveno začlenění aktivních záloh při přechodu na válečnou organizační strukturu. Vojenská policie předpokládá také využití aktivních záloh v zahraničních operacích v roce 2022.

Poslední inspirativní zvláštností je specifický přístup vojenské policie k výběru personálu do jejich řad. Vojenská policie má na svých webových stránkách (2014) uvedeny základní předpoklady a požadavky na službu u vojenské policie – výběrové řízení, kde explicitně definuje požadavky nad rámec požadavků na vojáka z povolání uvedených v subkapitole 2.3. Těmito požadavky jsou řídičské oprávnění minimálně skupiny „B“ a úspěšně vykonané výběrové řízení, které zahrnuje:

- zhodnocení praxe a předpokladů pro výkon funkce vojenského policisty;
- souborový test fyzické zdatnosti o šesti disciplínách (běh na 12 minut, plavání 100 m, člunkový běh 10x10 m, shyby nadhmatem, leh – sed, kliky), včetně splnění standardního požadavku na výroční přezkoušení vojáka z povolání z tělesné přípravy;
- psychologické vyšetření.

Toto upřesnění umožňuje vojenské policii výběr adekvátního personálu dle specifického zaměření policejního výkonu. Podstatou výše uvedeného textu je jistá korelace se službou zabezpečení požární ochrany resortu MO, kdy lze kladně hodnotit organizační strukturu a systém velení a řízení v rámci vojenské policie a dále také ošetření veškerých specifik, které se zabezpečením úkolů požadovaných po vojenské policii souvisí.

Vojenská zdravotnická služba

Pro srovnání obdoby služby požární ochrany resortu MO se nabízí rovněž velmi specificky zaměřená vojenská zdravotnická služba, která je podle Ministerstva obrany (2021e) podpůrnou složkou v přímé podřízenosti náčelníka generálního štábu AČR jako samostatný druh vojska. Důvodem pro uvedení této služby je určitá podobnost se službou požární ochrany resortu MO, protože nosným zadáním popisované služby je zabezpečení zdravotních služeb a veterinárního zabezpečení resortu MO, které je řešeno jak na území ČR, tak i mimo ně, dle požadavku a potřeb na podporu aliančních sil. Autor práce dle běžné profesní praxe doplňuje zapojování této služby do procesu nejen v civilních zdravotnických zařízeních, ale také v rámci integrovaného záchranného systému, ať už samostatně (letecká záchranná služba), nebo participčně (doplňování personálu výjezdové zdravotnické záchranné služby). Tato část je opodstatněna udržováním a rozšiřováním odborné praxe, jejíž výskyt není v prostředí AČR tak běžný, jak je potřebné pro udržování kvalifikace a dostatečného množství znalostí.

V organizační struktuře dominuje Sekce vojenského zdravotnictví s ředitelem v hodnosti brigádního generála, který je zároveň náčelníkem vojenské zdravotnické služby. Sekce vojenského zdravotnictví disponuje specializovanými odbory (oddělení podpory, odbor zdravotních služeb a výstavby, odbor správních činností a ústřední vojenská lékařská komise), kterými zabezpečuje své hlavní úkoly. Mezi hlavní úkoly Sekce vojenského zdravotnictví patří podle webu Ministerstva obrany (2021d) zejména:

- výkon státní správy a státního zdravotního dozoru v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví;
- výkon státní správy a státního veterinárního dozoru v oblasti veterinární péče;
- výkon státní správy v oblasti nakládání s léčivými;

- odborné a metodické řízení oblasti vojenské služební kynologie a biologické ochrany letišť a létání v resortu MO.

Sekce vojenského zdravotnictví má podle webu Ministerstva obrany (2021d) přímo podřízený výkonný prvek Agenturu vojenského zdravotnictví s celoresortní působností zejména k provádění:

- zdravotní péče;
- hygienicko-protiepidemického a veterinárního zabezpečení;
- výcviku kynologických odborností a biologické ochrany vojsk;
- polního zdravotnického zabezpečení;
- letecké záchranné služby v rámci IZS ČR;
- péči o duševní zdraví a na poskytování psychosociálního zabezpečení;
- zajišťování ochrany veřejného zdraví v souladu s platnými právními předpisy.

Interním dotazováním bylo upřesněno, že je ve vojenské zdravotnické službě celkem 640 příslušníků, z toho je jich 80 zařazeno ve veterinární odbornosti. Toto množství personálu je téměř úměrné množství personálu ve službě požární ochrany resortu MO. Podobnost pokračuje v další vnitřní odborné specializaci této služby, která odlišuje specifické zaměření některých odborníků, ale s nutností ke společnému zastřešení.

Vojenská zdravotnická služba, obdobně jako vojenská policie, dle webu Ministerstva obrany (2021d) organizuje vlastní aktivní zálohu. Důvodem je zejména zajištění personální základny pro potřeby řešení mimořádných situací ve specializované infekční nemocnici odboru biologické ochrany Těchonín, jak lze dovodit z webových stránek Aktivní záloha Odboru biologické ochrany Těchonín, Agentury vojenského zdravotnictví na webu Ministerstva obrany (2014). Na webu je dále uvedena nabídka specializovaných pozic v aktivní záloze a požadavky kladené na tyto pozice. Doplněna je i důležitá informace, že kurz základní přípravy je pro tyto specialisty (a další málopočetné vojenské odbornosti) organizován pouze v délce dvou týdnů. Z autorovy praktické zkušenosti lze doplnit, že aktivní zálohy mají téměř kompletní organizační strukturu pro zabezpečení specializované infekční nemocnice a provádějí pravidelná komplexní roční cvičení k udržení požadované schopnosti.

Výše uvedený text navozuje možnost srovnání s organizací další specializované služby, která není čistě vojenskou profesí, nicméně je pro zabezpečení úkolů AČR podstatná. Důležitost a uznání specializace v rámci resortu MO, lze vysledovat z popsané struktury a schopností, jimiž tato služba disponuje.

Záloha ozbrojených sil České republiky

Na základě celosvětového vývoje v současné době a odborné diskuse v oblasti požární ochrany, související s řešením aktuálních problémů a výzev na poli zabezpečování personálu, byla autorem práce doplněna stať o záloze ozbrojených sil České republiky, která je definovaná v § 1 zákona č. 585/2004 Sb., branného zákona. Ten dále v § 5 upravuje dobrovolný výkon branné moci, který definuje následovně: „*občan mimo stav ohrožení státu nebo mimo válečný stav může dobrovolně převzít výkon branné povinnosti, pokud požádá o zařazení do aktivní zálohy, a to nejdříve dnem, v němž dosáhne věku 18 let, na základě písemné žádosti podané příslušnému krajskému vojenskému velitelství.*“, jež je dále definovaná jako aktivní záloha. Tato záloha je již dlouhodobě rozvíjenou oblastí sloužící k zajištění personální flexibility ozbrojených sil. Ze statistiky uvedené ve Vývoji skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992–2020 na webu Ministerstva obrany (2021g) vyplývá, že se Ministerstvo obrany začalo touto problematikou zabývat již krátce po ukončení základní vojenské služby vojáků základní služby v roce 2004. Od roku 2005 již statistika uvádí počty příslušníků aktivní zálohy nad tisícovou hranicí, tyto do roku 2015 dále oscilují kolem 1200 příslušníků. Na základě

koncepte výstavby AČR 2025 Ministerstva obrany (2015, s. 27), která definuje v čl. 7.1 koncepci aktivní zálohy ozbrojených sil České republiky, došlo k jejímu postupnému navyšování. Tato koncepce definovala požadavek na postupný nárůst vojáků aktivní zálohy do úrovně 5000 osob v roce 2025 s upřesněním, že jednotky aktivních záloh budou součástí mírové struktury sil AČR. Okamžitý dopad lze sledovat ve Vývoji skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992–2020 na webu Ministerstva obrany (2021g), kdy se počty příslušníku aktivních záloh postupně zvyšují z 1259 osob v roce 2015 na 3440 osob v roce 2020. Novelizovaná Koncepce výstavby AČR 2030 Ministerstva obrany (2019, s. 23) již definuje aktivní zálohu jako klíčový zdroj vycvičeného personálu, včetně schopnosti operačního nasazení v rámci vojenských i nevojenských mimořádných situací. KVAČR 2030 (2019, s. 31), dále definuje cílovou úroveň do 10 000 osob v roce 2030. Jak strategické rozhodnutí byl rozvoj koncepce aktivních záloh lze dokreslit na operačním nasazení příslušníků aktivních záloh v národním očkovacím centru v celkovém počtu 220 osob v měsíční rotaci, o kterém informuje Ministerstvo obrany na webových stránkách Aktivní zálohy (2021a).

Vzhledem k přijatým principům a stávající situaci nelze přehlížet příležitosti, které vojáci v aktivní záloze přinášejí, a je vhodné se zabývat možnostmi jejich implementace rovněž do služby požární ochrany resortu MO, potažmo k výkonu služby u VHJ.

Jednotky požární ochrany

Autor uvádí pojem a definici jednotky požární ochrany záměrně, protože jsou z pohledu zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, považovány za jednotky požární ochrany všechny typy těchto prvků, zabezpečujících výkon represivní složky požární ochrany (například jednotky HZS Kraje, jednotky sboru dobrovolných hasičů obcí i podniků, hasičské záchranné sbory podniků, vojenské hasičské jednotky, ale třeba také požární hlídky). Konkrétní rozlišení jednotek požární ochrany uvádí § 65 zákona č. 133/1985, o požární ochraně. Definice jednotky požární ochrany vyplývá spíše z § 70, který stanovuje základní úkoly jednotky požární ochrany:

- *„provádí požární zásah podle příslušné dokumentace požární ochrany nebo při soustředění a nasazování sil a prostředků;*
- *provádí záchranné práce při živelních pohromách a jiných mimořádných událostech;*
- *podává neprodleně zprávy o svém výjezdu a zásahu územně příslušnému hasičskému záchrannému sboru kraje.“*

Vilášek (2014, s. 35) uvádí, že úkolem jednotek požární ochrany je likvidace požáru a v případě živelních katastrof a mimořádných událostí provedení nezbytných opatření, aby nedošlo k bezprostřednímu ohrožení života, zdraví majetku a životního prostředí.

Hasičský záchranný sbor České republiky

Srovnání HZS ČR usnadní vysvětlení mnoha principů a souvislostí při řešení problematiky řízení kariér u VHJ a dalších vazeb na management lidských zdrojů. Důvodem pro srovnání je shodná profese, poslání a základní úkoly definované v § 70 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Přes vysokou podobnost s VHJ zde stále zůstává i podstatná rozdílnost vzhledem k prioritám a úkolům, kde je Hasičský záchranný sbor ČR povinován plošným zabezpečením výše uvedených úkolů, VHJ naopak zabezpečují základní úkoly primárně ve prospěch a na území nebo objektech a zařízení svého zřizovatele.

Čelným představitelem HZS ČR je generální ředitel generálního ředitelství HZS ČR (do hodnosti generálmajora je jmenován prezidentem České republiky). Tato instituce je vzhledem ke svým úkolům, specifickým schopnostem a počtu personálu plně autonomním subjektem. Na svých webových stránkách (2021b) uvádí GŘ HZS ČR řídicí strukturu, ze které je patrné prolínání přímé řídicí a metodické struktury. Generální ředitelství je rozděleno na několik sekcí, které zabezpečují na strategické úrovni všechny potřeby GŘ HZS ČR, v této přímé podřízenosti

je i výkon metodiky a vzdělávání ve školicích a výcvikových zařízeních. V přímé podřízenosti GŘ HZS ČR jsou jednotlivé hasičské záchranné sbory krajů (14 krajských ředitelství), záchranný útvar HZS ČR a Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku Místku.

Na základě interních informací autor práce doplňuje, že krajská ředitelství disponují poměrně širokou mírou autonomie ve vztahu k zabezpečení zásahové činnosti. Jako příklad lze uvést, že GŘ HZS ČR definuje pouze obecné minimální standardy na pořízení vybavení, osobních ochranných pracovních pomůcek, ale třeba také požární techniky a další konkretizace závisí na potřebě jednotlivých krajů a jim podřízených územních odborech. Každý kraj má ve své struktuře několik územních odborů, celkem s 8 až 25 požárními stanicemi (dle statistiky GŘ HZS ČR). Z pohledu počtu stanic lze jeden kraj přirovnat k celé službě požární ochrany resortu MO.

Celkový stav personálu HZS ČR je podle roční zprávy o činnosti za rok 2020 MV-generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky (2021c) činil 11 136 osob, z toho je 1 036 občanských zaměstnanců a 10 100 příslušníků ve služebním poměru. Ministerstvo vnitra ve statistické ročence (2021d, s. 50) doplňuje, že z 10 100 příslušníků ve služebním poměru je 7 077 zařazeno k výkonu přímé zásahové činnosti ve směnách. To znamená poměr hasičů ve směnách 70 % ku 30 % hasičů, kteří se starají o zabezpečení výjezdu a souvisejících činností a agend. Tyto agendy se týkají zajištění technického vybavení, vystrojení osobními ochrannými pracovními prostředky (OOPP), nákupů, oprav a údržby požární techniky, dále odborné školení a výcvikové činnosti, ale také provádění preventivní, kontrolní a jiné odborné činnosti. Statistická ročenka Ministerstva vnitra (2021d) dále uvádí zastoupení žen v řadách HZS ČR, které je 15 %. Autor doplňuje, že z běžné praxe vyplývá, že jsou ženy u HZS ČR využívány v oblasti zabezpečení výkonu služby, provádění kontrol a výkonu prevence (státní požární dozor). Ženy jsou u HZS ČR zařazeny také k výkonu služby, ale mimo místo zásahu, respektive správná terminologie uvádí zdolávání požáru mimo místo zásahu. Toto představuje typický výkon služby na krajských operačních a informačních střediscích v pozici operátora telefonního centra tísňového volání (TCTV) nebo spojaře, který povolává a nasazuje potřebné síly a prostředky.

Ve vztahu k možné záloze personálu je již v rámci plošného pokrytí jednotkami požární ochrany, ustálenou praxí využívání pohotovosti nebo zálohy předurčených jednotek sboru dobrovolných hasičů obcí, pokud se vyskytne naléhavá potřeba v rámci řešení mimořádných událostí. Řešení používané v souvislosti s potřebou zajištění personálu k udržení akceschopnosti bylo založeno na přechodu na minimální početní stavy s držením zálohy (početní rezervy vypuštěné z běžné směny) mimo pracoviště s okamžitým povoláním dle potřeby. Zajímavostí v oblasti personálu ve služebním poměru podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je používání hodnotního označení, které má obdobný systém jako hodnotní označení v AČR a zároveň odpovídá platové třídě a dosažené úrovni vzdělání, ale zároveň připouští v některých případech jednu služební hodnota jeden platový tarif pro dvě různá hodnotní označení. Zvláštností je, že například hodnosti velitelů jednotlivých stanic se docela zásadně odlišují, autor se snažil nalézt paralelu mezi typem požární stanice (definuje počet organizovaných výjezdů, tzn. Počet personálu a potřebné vybavení), ale ta nebyla na příkladu územního odboru Třebíč (HZS Kraje Vysočina) potvrzena. Podle informací na webu Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR (2021a) je v rámci územního odboru Třebíč 5 požárních stanic, z toho jedna centrální (typu C1) a čtyři pobočné (typu P1), nicméně na každé požární stanici má velitel stanice jiné hodnotní označení – major na centrální požární stanici a 2× nadporučík, 1× poručík a 1× podporučík na pobočných požárních stanicích – takový rozdíl v hodnotním označení již definuje i rozdíl v platové třídě. Další zvláštností je délka služby uvedených velitelů – 13, 17, 18 a 23 let, což

nasvědčuje, že u HZS ČR prakticky neexistuje obdoba přístupu ke kariéře jako v AČR. Uvedené lze odůvodnit tím, že tato profese má kariérní dráhu spíše expertního charakteru, kdy zvláště příslušníci na pozicích velitelů požárních stanic potřebují pro kvalitní řízení požární stanice nejen získané všeobecné a odborné vzdělání, ale také dlouholeté zkušenosti.

Stručné shrnutí základních faktorů plné funkčnosti HZS ČR spočívá v plně autonomní struktuře a dostatku personálu v podpůrné oblasti, která je neopomenutelnou součástí každého provozu k plnění vytyčených úkolů.

Hasičský záchranný sbor podniku

V prostředí České republiky je možné ještě jedno odpovídající srovnání, ke kterému lze využít hasičský záchranný sbor podniku Správa železnic. Ostatně v § 65a zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně je explicitně uvedeno, že jsou vojenské hasičské jednotky považovány za jednotky hasičského záchranného sboru podniku nebo jednotky sboru dobrovolných hasičů podniku podle § 65 uvedeného zákona. Správa železnic uvádí ve své ročence (2021b, s. 78) celkem 17 276 zaměstnanců, z toho 523 zaměstnanců HZS podniku. Tento počet je dle informací ročenek z předchozích let průběžně navyšován po malých počtech dle rozvoje železničního provozu. Vzhledem ke specifikům výkonu služby zaměstnanců HZS podniku je v organizačním schématu správy železnic vytvořena samostatná organizační jednotka pojmenovaná HZS Správy železnic. Na webu správy železnic (2021a) jsou uvedeny informace o organizační struktuře HZS Správy železnic, ze které vyplývá členění na aparát ředitelství (ředitel, kancelář ředitele, technický odbor a provozní odbor) a provozní obvody se 14 jednotkami HZS Správy železnic. Z uvedeného je patrné dostatečné dimenzování podpůrných prvků v organizační struktuře, jejichž počet osciluje kolem 55 osob, což tvoří 10,5 % podíl na celkovém počtu zaměstnanců HZS Správy železnic.

3.2 Vyhodnocení výzkumu

V subkapitole 3.2 Vyhodnocení výzkumu je zahrnut primární výzkum, sekundární výzkum a souhrn výsledků. Na základě rámcového zadání zkoumaného problému odborným gestorem služby požární ochrany resortu MO, byly pro realizaci primárního výzkumu vybrány metody kvalitativního výzkumu, které mají za cíl širší porozumění zkoumaného problému a jeho souvislostí, v souladu s metodikou práce uvedenou v subkapitole 2.4.

3.2.1 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Primární výzkum byl k ověření zadaného nesouladu a upřesnění návrhu výzkumu proveden formou strukturovaného rozhovoru za použití shodně navržených výzkumných otázek, které byly zodpovězeny zástupci jednotlivých velitelství dle předchozího doporučení odborného gestora služby požární ochrany resortu MO. Byla stanovena hypotéza – Existuje nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Pro potvrzení, či vyvrácení hypotézy bylo v rámci strukturovaného rozhovoru položeno pět výzkumných otázek, které bylo na základě odpovědi možné doplnit odpovědí, kterou byl volnou formou popsán vnímaný negativní aspekt současného řešení. Vyhodnocení na základě vyjádření respondentů k jednotlivým výzkumným otázkám je obsahem této části práce. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenány do záznamového archu s rozhovory s respondenty, který je přílohou 1 této diplomové práce. Souhrnný záznamový arch s rozhovory s respondenty tvoří přílohu 2.

Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční? Pokud odpovíte NE, uveďte prosím, kde spatřujete nefunkčnost.

Dva respondenti odpověděli na první výzkumnou otázku, že vnímají současný systém zařazování jako funkční. Tři respondenti se vyjádřili, že nevnímají současný stav jako funkční. Nefunkčnost spatřují v absenci vstupních důstojnických hodností, v absenci systemizovaného místa zástupce velitele VHJ, v obtížné realizaci povýšení z rotného na praporčíka, v nerovném systému zařazování personálu a v rozdílných organizačních strukturách u VHJ v gesci jednotlivých velitelství.

Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnotu? Pokud odpovíte NE, uveďte prosím, jaké jsou rozdíly.

Výzkumná otázka směřující k rovnosti v hodnotech na systemizovaných místech byla dvěma respondenty zodpovězena kladně. Zbývající tři respondenti odpověděli, že příslušníci VHJ v jejich podřízenosti nemají na systemizovaných místech stejnou hodnotu. Jeden z těchto respondentů na doplňující otázku, jaké rozdíly se objevují, odpověděl, že se objevuje rozdíl mezi dvěma druhy jednotek, zejm. letištního a speciálního typu. Další respondent vnímá jako zásadní rozdíl mezi jednotkou složenou z občanských zaměstnanců a jednotkou složenou z vojáků z povolání. Poslední respondent, jenž druhou výzkumnou otázku zodpověděl negativně, poukazuje na rozdíl v hodnotech napříč jednotkami a také v principiálním obsazování pracovních či služebních míst vojáky z povolání či občanskými zaměstnanci.

Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti? Pokud odpovíte NE, uveďte prosím, s jakými problémy se potýkáte.

Třetí výzkumná otázka směřovala k možnostem adekvátního řízení kariéry příslušníků VHJ. Dva respondenti zodpověděli, že jsou schopni relevantně řídit kariéry příslušníků VHJ ve své podřízenosti. Ostatní respondenti vnímají tuto oblast jako problematickou. Na doplňující otázku, s jakými problémy se setkávají, jeden respondent odpověděl, že nedokážou řídit kariéry příslušníků VHJ mezi jednotkami, což znamená, že příslušníci VHJ v jeho podřízenosti se mohou zpravidla kariérně posouvat pouze vertikálně ve své jednotce. Druhý respondent na doplňující otázku odpověděl, že vnímá jako problém komplikovanost prostupu v hodnotech u vojenských hasičských jednotek složených z vojáků. Problém vidí také v tom, že u občanských zaměstnanců prakticky nedochází k řízení kariér. Poslední respondent v doplňující otázce uvádí jako problém, že jednotky fungují izolovaně a řízení kariér napříč jednotkami je velmi omezené. Obdobně jako předchozí respondent také vnímá jako problém řízení kariéry vojenských hasičských jednotek složených z občanských zaměstnanců, kdy dochází ke stagnaci na pracovních pozicích.

Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst? Pokud odpovíte ANO, uveďte prosím, s jakými obtížemi jste se setkali.

Ve čtvrté výzkumné otázce bylo zjišťováno, zda se respondenti setkali při obsazování systemizovaných míst ve své podřízenosti s obtížemi, případně s jakými. Jeden respondent odpověděl, že žádné obtíže nezaznamenal, ostatní čtyři respondenti obtíže v tomto směru vnímají a blíže je definovali v doplňující otázce. První z těchto respondentů upozorňoval na nesnáze při obsazování občanských pozic mladými lidmi, kteří mají potenciál dalšího rozvoje, a to s ohledem na nedostatečné finanční ohodnocení. Kromě toho upozorňoval tento respondent na problém týkající se požárních hlídek, které neslouží v nepřetržitém směnném režimu, neboť zde chybí složka příplatků za směnnost a za práci v noci a ve dnech pracovního klidu. Další respondent ve shodě s prvním respondentem upozorňoval na nesnáze při obsazování pozic občanskými zaměstnanci, neboť když mají krátkou praxi, spadají do nižšího platového tarifu, kdy jsou platově ohodnoceni výrazně méně. Tato situace je ještě zkomplikována v období do získání základní odborné způsobilosti. To vše vede podle respondenta k častému odchodu občanských zaměstnanců k jednotkám HZS ČR nebo do podnikových jednotek. Třetí respondent taktéž hovoří v souvislosti s obtížemi při obsazování systemizovaných míst

o občanských zaměstnancích. Uvádí, že pozice určené pro občanské zaměstnance jsou téměř výlučně obsazovány vysloužilými hasiči či vojáky, neboť mají nárok na výsluhový příspěvek, a proto nemají na samotné platové ohodnocení takové nároky. Poslední respondent, jenž zodpověděl doplňkovou otázku, uvedl, že vnímá zásadní provázanost mezi obsazováním systemizovaných míst ve své podřízenosti, koncepcí konkrétní jednotky a situací na regionálním pracovním trhu. Také tento respondent zdůraznil, že se u míst v jeho podřízenosti vyskytují obtíže při obsazování pozic občanských zaměstnanců. Problémy se podle něj projevují zejména v regionech s velkými možnostmi pracovního uplatnění.

Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ? Pokud odpovíte ANO, uveďte prosím, jaké oblasti by se měla prioritně týkat.

Poslední výzkumná otázka prověřovala zájem respondentů o možnou změnu v koncepci řízení kariér příslušníků vojenských hasičských jednotek. Všichni dotazovaní odpověděli, že by uvítali tvorbu nové koncepce. První respondent uvedl, že by bylo dobré narovnat stav mezi jednotlivými jednotkami; tato odpověď navazuje na jeho doplňující vyjádření ke druhé výzkumné otázce. Dále by tento respondent preferoval nastavení další kariéry také pro velení jednotlivých vojenských hasičských jednotek. Druhý respondent jako prioritní požadovanou změnu uvádí přechod na ryze vojenskou strukturu bez účasti občanských zaměstnanců, tedy aby byly vyloučeny pozice občanských zaměstnanců. Obdobně se vyjadřuje také třetí respondent, který požaduje vyřešit systémový přechod na vojenské hasičské jednotky obsazené výhradně vojáky. Zároveň připouští možnost zachování současného stavu, avšak s požadavkem na obsazení klíčových a vedoucích pozic výlučně vojáky z povolání, nikoliv občanskými zaměstnanci. Čtvrtý respondent by uvítal sjednocení hodnostního systému napříč všemi vojenskými hasičskými jednotkami. Pátý respondent by zavedl jednotný systém řízení, přičemž by uvítal rozpracování řídicí struktury a systému řízení kariéry až do vysokých strategických pozic.

Po provedení primárního výzkumu a zevrubného prostudování odpovědí v rozhovorech, kvalitativního výzkumu, kdy v každé výzkumné otázce alespoň tři respondenti vyhodnotili, že současný stav není ideální a způsobuje systémové obtíže. Nejvíce kritický náhled na současný systém řízení kariéry u VHJ se projevil u zástupce metodického oddělení. Na základě vyhodnocení je nutné konstatovat, že současný proces řízení kariéry příslušníků vojenských hasičských jednotek není plně funkční, tak aby dostatečně saturoval aktuální potřeby jak samotných příslušníků VHJ, tak jejich přímých nadřízených a nadřízených velitelství.

Na základě výsledků zjištěných z primárního výzkumu byla jako postup pro řešení problému využita metoda 8D Report (viz subkapitola 2.4 Metodika práce). Potvrzená hypotéza byla dále použita ve čtvrtém kroku 8D Reportu, jako vstup pro tvorbu Ishikawova diagramu příčin a následků.

3.2.2 Ishikawův diagram

Po potvrzení hypotézy autora práce, že ve službě požární ochrany resortu MO se projevuje nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa, byl sestaven v souladu s metodou 8D Report, jež je zaměřena na průběh řešení problému, řešitelský tým (viz subkapitola 2.4 Metodika práce). Potvrzená hypotéza se stala východiskem pro sestavení Ishikawova diagramu příčin a následků. Z brainstormingu řešitelského týmu vzešlo celkem 6 páteřních kostí (Management, Legislativa, Lidé, Prostředí, personální systém, Materiál) a 15 možných příčin, jejichž grafický záznam je uveden v Příloze 3 Ishikawův diagram.

Management

Do páteřní kosti Management byly zaneseny možné příčiny související se strategickým, operačním a taktickým managementem VHJ. Jedná se o Rozpory v metodickém a přímém řízení a o Rozdíly v přístupu k řízení VZP a OZ.

Rozpory v metodickém a přímém řízení

Jako jedna z uvedených možných příčin byly zmíněny nedostatky v metodickém řízení. Ty jsou způsobeny primárně nedostatkem kompetencí k vymáhání definovaných standardů. Tyto standardy je nutné vymáhat cestou přímých nadřízených s ohledem na personální pravomoc těchto prvků při řešení postupů v případě odchylování se nebo neplnění požadovaného standardu. Metodické řízení VHJ, které vychází ze shodné úrovně, jako jsou řídicí struktury nadřízené VHJ, má nedostatečnou váhu, vzhledem k nemožnosti uplatnění personálních opatření. Dále je prodloužená komunikační struktura, která zapříčiňuje zejména zdlouhavost procesu velení a řízení, minimální nebo omezený přístup informací v obou směrech, a z toho vyplývající celkovou rozdílnost mezi jednotlivými VHJ a rozdíly v jejich procesech.

Podstatná je také personální nedostatečnost metodického řízení, které tvoří odborný gestor požární ochrany resortu MO (1× podplukovník) a jeho výkonný prvek metodické oddělení (1× major a 2× kapitán), což představuje 8,7 % zastoupení v rámci represivní složky služby požární ochrany resortu MO (včetně štábních pozic VHJ 47 osob a Úseku přípravy hasičských odborností 6 osob). Vzhledem k plněným úkolům, viz subkapitola 3.3.1, lze vyvodit silné personální poddimenzování.

Limitem nadřízených prvků je pak samozřejmě jejich odborná kompetence a pohled z vyšší perspektivy (celé služby požární ochrany resortu MO) nutná ke znalosti souvislosti v rámci řešené problematiky a také jasné povědomí o žádoucím cílovém stavu a cestách k jeho dosažení.

Rozdíly v přístupu k řízení VZP a OZ

Jako další možná příčina byly identifikovány Rozdíly v přístupu k řízení VZP a OZ, které souvisí s uplatňováním dvou typů pracovních poměrů – služební poměr podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, zaměstnanecký poměr podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tyto dva typy pracovních poměrů s sebou nesou odlišná práva a povinnosti, na které lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu, jak ze strany pracovníka, tak ze strany zaměstnavatele a vedoucích pracovníků.

Řízení VZP je prováděno velitelskou cestou přímého nadřízeného s veškerými souvisejícími právy a povinnostmi k výkonu služby, ale také s možností práce liniového manažera na této úrovni, která zahrnuje celou škálu činností od vydávání úkolů, kontroly jejich plnění, řízení rozvoje, až po související odměňování a periodické (kariérové) hodnocení.

Do řízení OZ vstupuje institut vedoucího zaměstnance, který zpravidla není tím nejbližším nadřízeným. Nejbližší nadřízený samozřejmě vydává pokyny a kontroluje jejich plnění, může mít vliv na řízení rozvoje a dále navrhuje odměňování a periodické hodnocení, ale za poslední tři zmíněné oblasti (rozvoj, odměňování a periodické hodnocení) je vedoucí zaměstnanec občanského zaměstnance.

Legislativa

Páteřní kost Legislativa se zaměřuje na možné příčiny nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa spojená s úskalími, jež souvisejí s normami týkajícími se VHJ. Těmito možnými příčinami jsou Dvojí legislativní rámec a Rozdíly v platovém ohodnocení.

Dvojí legislativní rámec

Vojenské hasičské jednotky a jejich příslušníci jsou řízeni podle různých normotvorných předpisů, které definují již elementární standardy v rozdílné úrovni. Tím je myšlen zejména rozdíl mezi řízením VZP a OZ podle rozdílných právních předpisů s praktickými dopady na plnění jejich ustanovení. Zásadní rozdíly vycházejí z nesouladu zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání a zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Dopady rozdílů mezi těmito základními legislativními dokumenty tvoří podstatu mnoha možných příčin zanesených do Ishikawova diagramu.

Rozdíly v platovém ohodnocení

Během zpracovávání výzkumu byl jako možná příčina do diagramu zanesen zásadní rozdíl v platovém ohodnocení. Orientační přehled těchto rozdílů je uveden v Příloze 5 Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru, které zobrazují i orientační platové ohodnocení příslušníků HZS ČR v souvislosti s uvedením nekonkurenceschopnosti platového ohodnocení OZ oproti příslušníkům HZS ČR. V souvislosti s touto kostí byly zmíněny rozdíly funkčním složením VHJ mezi jednotlivými organizačními celky; různorodost složení směn byla zaznamenána i v rámci jednoho organizačního celku u stejného typu VHJ. Rozdíly v platovém ohodnocení tak souvisí s poměrem VZP a OZ, funkčním složením směn a pracovní náplň jednotlivých funkcí. Nejednotné finanční ohodnocení stejných funkcí se projevuje v rámci jednoho typu VHJ i napříč všemi VHJ. Graficky jsou rozdíly zaznamenány v Příloze 4 Zjištěné funkční složení jednotlivých VHJ s vyznačením rozporu s platnými pravidly systemizace. Kromě platového ohodnocení byla v rámci této kosti zmíněna také oblast motivačního odměňování příslušníků VHJ, což úzce souvisí s výše zmíněnou kostí Dvojí legislativní rámec, neboť se liší motivační odměňování VZP a OZ, kdy u každého musí být brán v potaz příslušný zákon.

Lidé

V páteřní kosti Lidé jsou zaneseny možné příčiny, které jsou způsobeny lidským faktorem. Jedná se o Odlišný nábor VZP a OZ, Nedostatky v dalším vzdělávání, Rozdíly v jazykové přípravě VZP a OZ, Rozdíly ve fyzické přípravě VZP a OZ a Genderové odlišnosti.

Odlišný nábor VZP a OZ

Principy nábory neboli získávání nových zaměstnanců, respektive vojáků, jsou definovány výše v subkapitole 2.3 Faktory ovlivňující řízení kariéry, kde jsou zmíněny zásadní rozdíly při výběru personálu k VHJ (částečně lze zobecnit na AČR) a kroky, kterými musí projít nastupující OZ nebo VZP. V případě OZ se projevuje nesporná výhoda v rychlosti a flexibilitě procesu získávání. Potenciální uchazeči jsou zpravidla osloveni nabídkou na úřadu práce nebo dostanou informaci od kolegy. Možný je také případný přímý kontakt personalistů, pokud již uchazeči dříve zaslali životopis. Následně se zájemci před uzavřením pracovního poměru podrobí vstupní zdravotní prohlídce, jíž je myšlena speciální prohlídka pro hasiče podle § 2 nařízení vlády č. 352/2003 Sb., o posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců jednotek hasičských záchranných sborů podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí nebo podniků. Po absolvování vstupní procedury je zájemce přiřazen k VHJ, kde již absolvuje teoretickou a praktickou přípravu před zařazením do základního kurzu (nástupní odborný výcvik). Časová náročnost tohoto procesu je obvykle jeden měsíc.

Nábor VZP je oproti tomu komplikovanější, časově náročnější, ale o to více komplexní v celkovém posouzení uchazeče, jeho vstupní přípravě a prvotním vybavení. Nábor probíhá čistě cestou rekručních středisek v gesci Ministerstva obrany ČR. Od rozhodnutí uchazeče o zájem ve službě až do zařazení k jednotce uběhne zpravidla 6 měsíců. Minimálně 1 měsíc trvá komplexní posouzení uchazeče z pohledu administrativního, zdravotního, psychického a fyzického. Následuje tříměsíční základní příprava ve Vojenské akademii Vyškov, kde si

zpravidla nový voják odbude i zkušební dobu. Teprve poté je přiřazen k VHJ a zpravidla až v tento okamžik bývá odeslán na výše uvedenou vstupní specializovanou zdravotní prohlídku, která je určena pro příslušníky VHJ, což může být určitou nevýhodou. V běžné praxi však nebyl dosud potvrzený případ, kdy by nově rekrutovaný voják neprošel vstupní zdravotní prohlídkou pro hasiče. Z porovnání nařízení vlády č. 352/2003 Sb., o posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců jednotek hasičských záchranných sborů podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí nebo podniků a vyhlášky č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby vyplývá, že je vyhláška č. 357/2016 Sb., mnohem detailněji rozpracována a pro získání zdravotního kvalifikačního stupně „schopen“ je nutný minimálně takový zdravotní stav, jaký je požadován pro hasiče nařízením vlády č. 353/2003 Sb.

Nedostatky v dalším vzdělávání

V rámci této možné příčiny nesouladu bylo bráno v potaz, že v současné době není zohledňováno odborné vzdělávání nezbytné pro výkon profese, které je poskytované shodně VZP i OZ. Posuzuje se víceméně možnost dalšího vzdělávání k zajištění osobního rozvoje jedince, které je určitým předpokladem pro samotné řízení kariéry VHJ. V rámci AČR lze využít široké spektrum kurzů zabezpečovaných interně. Kurzy mohou být využity k všeobecnému rozšíření schopností (například obsluha informační techniky), nebo jako čistě specializační (obsluha speciální techniky, Combat Life Saver – zdravotník v poli apod.). Často jsou tyto kurzy předurčené pouze pro VZP, někdy pro konkrétní odbornost. Nicméně zde existuje možnost pro uplatnění talent managementu a přípravy talentu v organizaci. Dále se nabízí možnost rozšíření dosaženého školního vzdělání, například cestou dohody o zvýšení nebo rozšíření vzdělání podle § 60 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Existuje sice možnost uzavření kvalifikační dohody ke zvýšení nebo rozšíření vzdělání, což připouští i § 231 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nicméně z interních informací vyplývá, že takový případ nebyl v oblasti dalšího vzdělávání zaznamenán.

VZP jsou dále běžně zařazování do kariérových kurzů, které jsou podmínkou pro postup mezi jednotlivými hodnostními sbory. Tyto kurzy jsou koncipované jako širokospektrálně zaměřené na celkový rozvoj příslušníků AČR. Jádrem je samozřejmě rozšíření a upevnění znalosti ve vojenské oblasti, vedení boje a zabezpečovacích činnosti, dále se rozvíjí například „štábní kultura“ jednotlivce (administrativní a prezentační dovednosti). Pomyslným vrcholem ve vzdělávání VZP jsou zahraniční kurzy, které mají zpravidla vojenská specifika, ale je možné využít i odborně zaměřený kurz, na který je vybrán uchazeč s výsledky a potenciálem k dalšímu rozvoji kariéry. V hodnoceném aspektu jsou favorizováni VZP. Na stranu OZ lze uvést výhodu v setrvávání na VHJ místo účasti v kurzech.

Rozdíly v jazykové přípravě VZP a OZ

Jako možná příčina byly také zmíněny Rozdíly v jazykové přípravě VZP a OZ. U VZP je organizována jazyková příprava v souladu s interními normativními akty, které definují požadovanou úroveň jazykových znalostí ve vztahu ke konkrétní hodnosti, případně systemizovanému místu. Standardně jsou vyžadovány jazykové znalosti podle úrovní definovaných v mezinárodním standardu NATO STANAG 6001, který definuje čtyři řečové dovednosti (poslech, mluvení, čtení, psaní) a pro každou z nich dále definuje možný rozsah 0-5, kdy 0 představuje téměř nulovou, nebo minimální znalost. V praxi se běžně požaduje v praporčickém hodnostním sboru (rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík) dosažení úrovně 1 ve všech dovednostech. Tato úroveň představuje pouze elementární znalost, protože je i v samotném mezinárodním standardu definovaná jako Survival Level (úroveň k přežití), se kterou je schopen držitel úrovně fungovat v cizí zemi v oblastech běžné potřeby (strava, ubytování, doprava atd.). V hodnostním sboru nižších důstojníků (poručík, nadporučík, kapitán) a hodnostním sboru vyšších důstojníků (major, podplukovník,

plukovník) je požadováno dosažení úrovně 2 ve všech dovednostech. Tato úroveň již pro držitele této úrovně definuje určitou schopnost běžného života v cizí zemi. Z pohledu praktického využití je nutné zmínit a požadovat plnění minimálního standardu v úrovni 1 pro vojenské hasiče v praporčickém hodnostním sboru. Důvodem je časté zabezpečování požární ochrany ve prospěch zahraničních jednotek, ale také bilaterální a multilaterální spolupráce, která se v poslední dekádě rozšířila i v oblasti zabezpečení služby požární ochrany resortu MO ČR, zejména na základě potřeby specializovaného výcviku na prostředcích, kterými Armáda ČR nedisponuje a které často nelze zajistit ani napříč v České republikou (například trenažer pro výcvik hašení letadel).

Získávání jazykových dovedností probíhá buď individuálně, vlastní cestou u každého jednotlivce, nebo systematicky, v Centru jazykového vzdělávání při Univerzitě obrany, kde jsou organizovány kurzy, jež jsou zpravidla intenzivního a dlouhodobého charakteru (běžná délka činí standardně 3 až 5 měsíců každodenního vzdělávání). Nevýhodou je dlouhodobá nepřítomnost takto vzdělávaného hasiče u VHJ, čímž dochází k nutnosti zastupování. Na základě praktických připomínek je nutné podotknout, že po získání požadované jazykové dovednosti je nejnáročnější její udržení na požadované úrovni, protože ji lze jen obtížně individuálně udržovat (zejména dovednost mluvení) a reálný kontakt k udržování jazykových dovedností se naskytuje jen výjimečně. V průběhu času tak dochází k faktickému poklesu jazykových dovedností. Rozsah a rychlost tohoto poklesu je čistě individuální záležitostí a záleží na vlastní úrovni sebevzdělávání, což potvrzují i jedinci, kteří si zvyšují jazykové znalosti průběžně a čistě ve své vlastní režii.

Zabezpečení jazykové přípravy není u OZ systematicky prakticky vůbec řešeno. Možnost jazykového vzdělání je běžné praxe vyhrazeno zejména osobám na strategické úrovni řízení, které jsou aktéry pravidelných mezinárodních jednání a jež mají požadavek na jazykové vzdělání definován na tabulkové pozici. To se ovšem OZ na funkci vojenského hasiče netýká.

Vzhledem k charakteru služby požární ochrany v resortu MO, aktivní členství v Evropské unii a Severoatlantické alianci je požadavek na jazykové dovednosti nejen oprávněný, ale také nezbytný. V rámci této možné příčiny nesouladu byla dále vedena diskuse týkající se požadované dosažené úrovně jazykových dovedností ve vztahu k jednotlivým hodnostem s výslednou preferencí pro plánování úrovně 2 na místě velitele směny, alespoň u VHJ leteckých základen. V této oblasti je jednoznačná výhoda na straně VZP i s ohledem na širší osobní růst, nejen v odborné rovině, což je v řízení kariér neocenitelné. V současnosti jsou VZP se získanou jazykovými dovednosti na úrovni 2 upřednostňováni při výběru účastníků v programech zahraničního odborného vzdělávání.

Rozdíly ve fyzické přípravě VZP a OZ

V rámci páteřní kosti Lidé bylo dále zmíněno, že možnou příčinou nesouladu by mohly být Rozdíly ve fyzické přípravě VZP a OZ. Fyzická příprava vojenských hasičů je obecně definovaná v interním normativním aktu, který zavádí § 69b zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, který definuje povinnost hasičů v udržování potřebné fyzické zdatnosti. VZP jsou podle § 48 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, povinni dbát o svou fyzickou zdatnost. V praxi VHJ dle upřesnění velitelů není definován systém fyzické (tělesné) přípravy OZ, ani standard osobního vybavení pro tyto aktivity. Naproti tomu jsou VZP již v základní výbavě (viz aspekt materiál v této kapitole) vybaveni osobní výstrojí k tělesné přípravě a vzhledem k tomu, že jsou podrobováni každoročnímu přezkušování fyzické zdatnosti, byla interním normativním aktem stanovena povinnost absolvování tělesná příprava v rozsahu 4 h každý týden. U OZ se primárně nepředpokládá ze strany zaměstnavatele zájem o prohlubování fyzické kondice v průběhu pracovní doby, vzhledem k obecně obsazovaným úřednickým nebo odborným pozicím v resortu MO. Vzhledem k tomu, že stav fyzické kondice

u OZ nebylo možné, jakkoliv kontrolovat (chybělo vymezení způsobu kontroly, protože by bylo nutné definovat také systém přípravy) byl v roce 2013 zaveden do normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky, mezinárodní standard STANAG týkající se fyzického přezkoušení vojenských hasičů. Tento typ přezkoušení je již dostatečně znám díky rozšíření a popularizaci hasičských soutěží typu TFA (Toughest Firefighter Alive – Nejtvrdší hasič přežije) nebo FCC (Firefighter Combat Challenge – Hasičská bojová výzva), které z toho fyzického přezkoušení vychází. V současnosti je toto přezkoušení kvalifikováno bipolárně jako „splnil“ (absolvoval celou dráhu), nebo „nesplnil“, bez omezujícího časového limitu. Byl zaznamenán požadavek některých velitelů, kteří jsou nespokojeni s fyzickou kondicí některých příslušníků VHJ ve své podřízenosti, na jehož základě se v současné době zvažuje stanovení omezujícího časového limitu, který bude definován na základě statistických výsledků z minulosti. Tímto by došlo ke zvýšení tlaku na zájem o fyzickou přípravu.

Lze shrnout, že vojenští hasiči OZ absolvují pouze odborné přezkoušení hasiče, oproti nim VZP absolvují navíc standardizované výroční tělesné přezkoušení a dále profesní přezkoušení.

Genderové odlišnosti

Další možnou příčinou nesouladu, která byla zanesena do Ishikawova diagramu pod páteří kostí Lidé, byly Genderové odlišnosti. Z běžné praxe vyplývá, že VHJ jsou obecně obsazovány muži. Výjimku tvoří pouze 3 VHJ, v nichž slouží několik žen, všechny jsou vojákyněmi z povolání. Konkrétní obsazené pozice jsou zástupce velitele VHJ (nadporučík), 2× technik VHJ (nadrotmistr) tyto pozice jsou dohromady obsazeny dvěma ženami, které nejsou prioritně zařazeny do výkonu směny, nicméně se v případě potřeby velitele VHJ do směn určují. Dále bylo zjištěno obsazení ženami na 3 pozicích ve směnách, konkrétně se jedná o velitelku směny (praporčice), starší hasičku specialisku (rotná) a hasičku (desátnice). Ve výsledku to znamená, že příslušnicemi VHJ je celkem 6 žen, které tak tvoří 0,9 % zastoupení z celkového počtu 655 vojenských hasičů. Vzhledem k tomu, že dosud nebyl pevně definován standard požadavku na hasiče a případná omezení, není možné toto stávající určení explicitně označit za defektní. S přihlédnutím k omezujícím faktorům profese vojenský hasič definovaným výše v subkapitole 2.3 je nutné hlubší řešení této problematiky, protože při způsobení zdravotní újmy mohou a zpravidla budou hodnoceny atributy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), kterými jsou rovněž hygienické limity definované v § 29 nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým jsou stanoveny podmínky ochrany zdraví při práci.

Prostředí

Do páteří kosti Prostředí byly řešitelským týmem zaneseny možné příčiny, které jsou spojené s pracovním prostředím VHJ. Jedná se o Rozdílnou délku směny, Rozdíly ve využití fondu pracovní doby, Diferenci v možnosti změny místa výkonu práce a Rozdíly v možnosti vysílání do zahraničních operací.

Rozdílná délka směny

Jako možná příčina nesouladu byla uvedena Rozdílná délka směny. V současné době AČR disponuje VHJ s dvěma dominantními modely délky směny. Prvním je VHJ s obsazením výhradně OZ, nebo se smíšeným obsazením, u nichž je délka směny stanovena na 12,5 hodin, z čehož je 0,5 hodiny určeno k převzetí a předání směny a techniky mezi směnami (respektive 12, 12,25 nebo 13 hodiny u některých VHJ, bohužel převzetí a předání směny není systémově řešeno). Přebírání a převzetí směny není systémově řešeno. Druhým modelem jsou VHJ složené z výhradně VZP. U těchto VHJ je délka směny hasiče stanovena na 24,5 hodiny (24 hodin směna, 0,5 hodiny je určeno k převzetí předání směny a techniky mezi směnami).

Ze zaznamenaného stavu je patrná nejednotnost rozvržení délky směny napříč VHJ. Tyto rozdíly působí značnou komplikaci při plánování harmonogramu služeb a adekvátního využití fondu pracovní doby. Dále již bylo v praxi ověřeno, že dvě zdánlivě shodné VHJ nedisponující kompatibilitou v této oblasti mohou jen stěží realizovat vzájemnou výpomoc, protože je nutná tvorba doplňkového harmonogramu a může zde být i finanční dopad v případě nutnosti proplácení přesčasů.

Výhodou systému 12,5hodinových směn je využitelnost pro všechny typy VHJ nezávisle na obsazení systemizovaných míst smíšeným VZP a OZ, pouze VZP, nebo výhradně OZ. Tím je systém odolný vůči případným změnám v obsazení systemizovaných míst u VHJ v rámci organizační, mobilizační a dislokační změny (OMDZ) v budoucnosti. Systém směn v cyklu 12,5 hodin vytváří prostor 0,5 hodiny od nástupu do zaměstnání do začátku výkonu směny k převzetí směny, techniky, věcných prostředků VHJ a přípravu pro výkon směny. Tato časová dotace vychází rovněž z manuálů a návodu k obsluze vybavení používaného VHJ, kde je potřebný čas pro kontrolu prostředků definován zpravidla mezi 5 až 30 minutami.

Nevýhody systému 12,5hodinových směn spočívají v nárůstu počtu hodin ve směnném provozu nutného pro zabezpečení směn. Ve srovnání s 24,5hodinovým směnným provozem se jedná o 0,5 hodiny denně na jednoho hasiče zařazeného do směny. Ve srovnání s 12hodinovým systémem bez časového prostoru na předání směny ve fondu pracovní doby hasiče se jedná o nárůst o 1 hodinu denně na jednoho hasiče zařazeného do směny.

Výhody 24,5hodinového směnného provozu jsou zejména na straně VZP, kteří musí nastoupit do menšího počtu směn, aby naplnili fond pracovní doby. Proto je systém 24,5hodinových směn vhodnější pro vojenské hasiče, kteří dojíždějí do zaměstnání, zvláště z větší vzdálenosti z místa trvalého bydliště.

Nevýhodou je možnost zařadit do směn o délce 24,5 hodiny pouze VZP s ohledem na platnou legislativu. Další podstatnou nevýhodou tohoto směnného provozu je významné riziko vzniku chyb a možných úrazů vojenských hasičů při jízdě k zásahu nebo provádění zásahu pramenících z možné únavy po 24hodinové bdělosti zpravidla bez možnosti odpočinku (na požární stanici i v nočních hodinách probíhá například odborná příprava, ošetřování techniky atd.), přesto musí být hasiči připraveni do 2 minut od obdržení signálu vyrazit z místa dislokace k mimořádné události (což může být např. požár muniční). Především z tohoto důvodu je vhodnější systém 12,5hodinových směn pro akceschopnost VHJ, připravenost hasičů pro provedení zásahu a bezpečnost a ochranu životů a zdraví zasahujících hasičů u zásahu.

Rozdíly ve využití fondu pracovní doby

V rámci projednávání páteřní kosti Prostředí byla dále zmíněna možná příčina nesouladu Rozdíly ve využití fondu pracovní doby. Pro výpočet využití fondu pracovní doby příslušníků VHJ zařazených do nepřetržitého směnného provozu byla použita data využití fondu pracovní doby příslušníků VHJ za roky 2018 a 2019, rok 2020 nebyl brán v potaz z důvodu možného zkreslení, které by mohlo způsobit přijetí mnoha opatření ve vztahu k obsazování směn zapříčiněných celosvětovou pandemií COVID-19. Konkrétní výpočtové hodnoty jsou uvedeny v Příloze 9 Výpočet a porovnání využití fondu pracovní doby vojenského hasiče VZP a OZ.

Dle doložených podkladů spotřebovali příslušníci VHJ zařazení do směnného provozu na účast v odborných a specializačních kurzech v průměru 44 hodin ročně na jednoho příslušníka VHJ zařazeného do směnného provozu. Tato hodnota se započítává do fondu pracovní doby a musí být ve směnném provozu nahrazena službou jiného hasiče. V tomto případě se jedná o proměnnou hodnotu v závislosti na získané odborné způsobilosti pro výkon funkce jednotlivých vojenských hasičů, z tohoto důvodu byla použita hodnota statistická. Dále každý vojenský hasič absolvuje periodickou zdravotní prohlídku a účastní se pravidelných

mandatorních zaměstnání, jejichž souhrnná časová náročnost odčerpala z fondu pracovní doby v průměru 25 hodin ročně. Vojenští hasiči z řad VZP se navíc účastní dalších pravidelných mandatorních zaměstnání. Tyto činnosti odčerpaly z fondu pracovní doby v průměru celkem 30 hodin ročně na jednoho vojenského hasiče VZP. Voják z povolání má dále po splnění kritérií (starší 35 let nebo 10 a více letech služby) nárok na čerpání preventivní rehabilitace, u typu preventivní rehabilitace I v délce trvání 10 pracovních dnů, což činí 80 hodin z jeho fondu pracovní doby.

Nárok na čerpání dovolené se u příslušníků zařazených do směnného provozu vypočítává dle počtu odsloužených směn, nesmí však přesáhnout hodnotu 216 hodin u vojenského hasiče VZP. U vojenského hasiče OZ je výpočet dovolené prováděn dle § 213 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a souvisejících čl. 19 a 20 pracovního řádu. Při dodržení fondu pracovní doby se však u vojenského hasiče OZ hodnota pohybuje podle počtu plánovaných směn mezi 185 až 195 hodinami. Dále má vojenský hasič OZ nárok na čerpání indispozičního volna v rozsahu minimálně 4 dnů na osobu (dle předpisů dochází k navýšení nároku o jeden dne ročně navíc na jedno dítě zaměstnance). Ze statistických dat vyplývá průměrné čerpání v rozsahu 36 hodin ročně.

Hodnota nemocnosti je udávána statisticky 5 % z fondu pracovní doby, což u vojenských hasičů VZP (celkový fond pro výpočet 2088 hod.) tvoří 104,4 hodiny ročně a u vojenských hasičů OZ (celkový fond pro výpočet 1958 hod.) 97,9 hodiny ročně na jednoho hasiče. Dle statistických dat byla nemocnost v roce 2018 u VHJ v průměru 57 hodin ročně na jednoho hasiče. Rozdíl mezi skutečnou a statistickou hodnotou může tvořit rezervu velitelů VHJ, kterou lze využít pro provádění praktického výcviku hasičů v rámci odborné přípravy, nebo zabezpečení jiných činností ve prospěch AČR (např. prezentace VHJ na veřejnosti, letecké dny).

Dále je nutné zabezpečit ve fondu pracovní doby prostor pro provedení taktických, prověřovacích a součinnostních cvičení družstev, směn. Prověřovací cvičení je určeno k prověření akceschopnosti jednotek, dokumentace požární ochrany, dokumentace zdolávání požárů a také k ověření součinnosti mezi jednotkami a složkami integrovaného záchranného systému. Součástí tohoto cvičení může být i vyhlášení cvičného požárního poplachu. Taktické cvičení je určeno k ověření schopností velitelů směn/družstev řídit jednotky, požární zásah a v neposlední řadě k ověření úrovně místní znalosti. Pravidelné provádění taktických cvičení směn a hasičských družstev má zásadní význam v budování schopnosti velitelů zásahu v řízení a organizaci požárního zásahu a upevnění jejich rozhodovacích procesů. Při provedení alespoň jednoho praktického výcviku jedné směny za čtvrtletí v délce trvání 6 hodin, spotřebuje tato činnost 24hodin ročně z fondu pracovní doby hasiče.

Výsledkem je níže uvedená průměrná využitelnost fondu pracovní doby vojenského hasiče vypočtená přímo pro výkon služby ve směnném provozu:

- vojenský hasič VZP využitelný fond pracovní doby činí 1564,6 hodiny;
- vojenský hasič OZ využitelný fond pracovní doby činí 1538,1 hodiny.

Diference v možnosti změny místa výkonu práce

Další možnou příčinou nesouladu, která byla zmíněna, je Diference v možnosti změny místa výkonu práce. U vojenských hasičů VZP je principiálně nastavena povinnost vykonávat službu podle potřeb České republiky na území ČR nebo v zahraničí, viz § 6 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. To usnadňuje využití VZP při potřebě doplnění VHJ s nedostatečným počtem personálu, zabezpečení vojenských cvičení, ale také při vysílání do kurzů.

Naopak u vojenských hasičů OZ je v pracovní smlouvě místo výkonu práce zpravidla exaktně definováno v souladu s § 2 a § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tato konkretizace omezuje flexibilní využití OZ ve prospěch jiné než domovské VHJ, často je komplikované

i vyslání do vzdělávacího zařízení nebo na odborná školení (často je nemožnost domluvy vedoucího zaměstnance s vojenským hasičem způsobená spíše nepřítomností vyplývající ze směnného provozu než nechtívání k přistoupení na domluvu). Během celosvětové pandemie se úskalí přesně definovaného místa výkonu práce projevilo jako velmi nešťastné a často komplikovalo zajištění personální výpomoci u VHJ, které nebyly v karanténním režimu nebo s vysokou nemocností schopny zabezpečit požadovanou akceschopnost. Faktická výhodnost je v oblasti flexibility místa výkonu práce na straně VZP.

Rozdíly v možnosti vysílání do zahraničních operací

V rámci páteřní kosti Prostředí byla zanesena také možná příčina týkající se Rozdílů v možnosti vysílání do zahraničních operací. Jak již bylo naznačeno v textu výše, pro VZP je povinností sloužit podle potřeb České republiky i mimo její území, což vychází z pravidla nastaveného v §6 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, který zohledňuje specifika strategickopolitických potřeb České republiky. Tímto je otevřena možnost k obecnému využití VZP pro potřeby zahraničních operací bez ohledu na jejich zaměření. Historické zkušenosti poukazují na dlouhodobé využití VHJ v zahraničí (Kosovo) nebo i pouze odborníků se základní hasičskou kvalifikací (Afganistán, Irák). Mímoto vznikají i nové požadavky na možné budoucí nasazení kompatibilních hasičských prvků podle norem STANAG (odborné vzdělání, kvalifikace, osobní a technické vybavení, včetně techniky, ale třeba také mobilního zázemí), které má umožnit pravidelnou rotaci těchto prvků vyslaných různými národy k plnění přijatých mezinárodních závazků. U OZ tato povinnost sloužit mimo území ČR není, a proto dochází ke komplikacím při potřebách zajistit zmíněné strategickopolitické potřeby našeho státu.

Personální systém

V rámci páteřní kosti Personální systém je zařazena jedna možná příčina, která se zaměřuje na Rozdíly v řízení kariér VZP a OZ.

Rozdíly v řízení kariér VZP a OZ

V rámci páteřní kosti Personální systém bylo zmíněno, že rozdíly v procesu řízení kariér zapříčiňují zcela zásadní odlišnost v přístupu k oběma skupinám personálu (VZP i OZ), které se ve struktuře VHJ vyskytují. Tyto odlišnosti mezi VZP a OZ jsou způsobeny tím, že jejich organizace je na bázi dvou odlišných zákonů (zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Dalším aspektem, který má vliv na rozdíly v řízení kariér VZP a OZ, jsou faktory ovlivňující řízení kariér, jejichž hlavní segmenty specifické pro službu VHJ byly uvedeny v subkapitole 2.3. U vojáků z povolání je prakticky uplatnitelný kariérní řád, který je realizovatelný v souladu se zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, a v souladu se souvisejícími prováděcími předpisy, které definují rozhodné doby pro obecné, ale také specializované pozice (dobou rozhodnou se rozumí maximální doba setrvání na daném systemizovaném místě). Vnitřní předpis upřesňuje rozhodné doby podle služebního zařazení na 2 až 15 let (např. základní služební zařazení a velitelská služební zařazení jsou stanoveny na 4 roky, štábní služební zařazení na 5 let, služební zařazení specialistů na 7 let). Z interních zdrojů dále vyplývá, že po uplynutí doby rozhodné mohou nastat tyto varianty: voják bude povýšen nebo přeložen na jinou pozici ve stejné hodnosti, u obou variant je stanovená nová doba rozhodná; dále může být vojákovi výjimečně rozhodná doba prodloužena, maximálně však o polovinu; poslední variantou je propuštění ze služebního poměru. Institut doby rozhodné zabezpečuje základní element pro možnost řízení kariér, protože jsou v rámci pravidelných posunů uvolňována systemizovaná místa a je možné posouvat vojáky dle stanovení v pořadí, které je formou seřazení vojáku předurčených k povýšení na základě vyhodnocení jednotlivých posuzovaných aspektů. Vzhledem k tomu, že se u vojenských hasičů uplatňuje expertní forma kariérní dráhy, souvisí s ní přiřazení doby rozhodné pro služební zařazení specialistů v délce 7 let. Toto je určitým úskalím

k efektivnějšímu řízení kariéry vojenských hasičů VZP, zejména ve velicí struktuře VHJ, která zpomaluje možnost prostupu.

Řízení kariéry u OZ je velmi omezené a přímo závislé na přirozené fluktuaci personálu, která je způsobená pouze motivací k odchodu na lépe ohodnocenou pracovní pozici (zpravidla mimo resort MO ČR), nebo pozbytím zdravotní způsobilosti k výkonu funkce vojenského hasiče. Podle zjištěného funkčního složení jednotlivých VHJ uvedeného v Příloze 4 Zjištěné funkční složení jednotlivých VHJ s vyznačením rozporu s platnými pravidly systemizace, je zřejmé, že u části VHJ jsou vojenští hasiči OZ s funkcí nižší než velitel směny zařazeni do jedné platové třídy, což snižuje možnost řízení kariéry a tlaku na další odborné vzdělávání, které řízení kariéry podporuje.

Materiál

Poslední páteřní kostí Ishikawova diagramu je páteřní kost Materiál, která reflektuje jednu možnou příčinu týkající se Rozdílného vybavování VZP a OZ výstrojí nutnou pro výkon práce příslušníka VHJ a osobními ochrannými pracovními prostředky pro činnost v organizačním řízení.

Rozdílné vybavování VZP a OZ

V rámci řešitelského týmu byla rozebrána i výše uvedená možná příčina nesouladu. Po projednání došlo ke zjištění, že ačkoliv se nebude jednat o kořenovou příčinu nesouladu, jedná se o významný indikátor výhodnosti systémového zařazování VZP na pozice vojenského hasiče. Důvodem je vybavení vojáka při povolání do služebního poměru podle základní výstrojní normy dle přílohy 1 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 58/2017 Věstníku MO Výstrojní předpis, která definuje 70 položek základní výbavy VZP (kompletní polní a vycházková uniforma, obuv, spodní prádlo, zavazadla apod.). Předmětem posouzení není vyhodnocení cenové výhodnosti tohoto řešení, ale zohlednění faktoru, který sníží další administrativní zátěž příslušných útvarů, omezením potřeby nákupu základního vybavení pro OZ po zahájení pracovního poměru s ohledem na místní pravidla zabezpečování OOPP.

3.2.3 ABC analýza

Po přezkoumání stanovených kostí v Ishikawově diagramu byly dále stanovené možné příčiny anonymně obodovány řešitelským týmem a bylo sestaveno jejich pořadí. Následně byly podrobeny ABC analýze, pomocí níž byly roztrženy do tří kategorií. Kategorii A zaujímá 20 % ze všech možných příčin, konkrétně se jedná o 3 možné příčiny. Kategorie B je v souladu s teoretickými poznatky stanovena na 30 %, z celkového počtu 15 možných příčin tak do této kategorie připadly 4 možné příčiny nesouladu. Poslední kategorie C je definována hranicí 50 %, proto se zde nalézají 8 možných příčin. Příslušná tabulka, která shrnuje celkové rozdělení možných příčin nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa je umístěna v Příloze 10 ABC analýza možných příčin z Ishikawova diagramu.

Kategorie A

Do kategorie A, která představuje podle teoretických poznatků nejpravděpodobnější možné příčiny nesouladu, byla na prvním místě zařazena možná příčina nesouladu Rozpory v metodickém a přímém řízení z páteřní kosti Management. Tato možná příčina byla ohodnocena celkem 26 body z 30 možných, její průměr činil 4,33. Druhou možnou příčinou nesouladu, s bodovým ohodnocením 25 bodů a průměrem 4,17, se stal Dvojí legislativní rámec z páteřní kosti Legislativa. Třetí možnou příčinou, která byla v rámci 20 % zařazena do kategorie A, se staly Rozdíly v platovém ohodnocení VZP a OZ z páteřní kosti Legislativa s bodovým ohodnocením 23 a průměrem 3,83.

Kategorie B

Dle teoretických poznatků byly do kategorie B zařazeny méně pravděpodobné možné příčiny nesouladu, které se umístily dle bodového ohodnocení na 4.–7. místě tabulky (jedná se o 30 % z celkového počtu možných příčin nesouladu). Jedná se o možnou příčinu Rozdíly v přístupu k řízení VZP a OZ (22 bodů, průměr 3,67) z páteřní kosti Management, možnou příčinu Rozdílná délka směny (19 bodů, průměr 3,17) z páteřní kosti Prostředí, možnou příčinu Rozdíly ve fyzické přípravě vojáků a OZ (18 bodů, průměr 3,00) z páteřní kosti Lidé a možnou příčinu Rozdíly v řízení kariér VZP a OZ (17 bodů, průměr 2,83) z páteřní kosti Personální systém).

Kategorie C

Kategorie C představuje nejpočetnější kategorii (8 možných příčin nesouladu, 50 % z celkového počtu možných příčin nesouladu), avšak jsou zde zahrnuty nejméně pravděpodobné možné příčiny nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Jedná se o možnou příčinu nesouladu Odlišný nábor VZP a OZ (15 bodů, průměr 2,50) z páteřní kosti Lidé, možnou příčinu nesouladu Diference v možnosti změny místa výkonu práce (13 bodů, průměr 2,17) z páteřní kosti Prostředí, možnou příčinu nesouladu Rozdíly ve využití fondu pracovní doby (11 bodů, průměr 1,83) z páteřní kosti Prostředí, možnou příčinu nesouladu Genderové odlišnosti (10 bodů, průměr 1,67) z páteřní kosti Lidé, možnou příčinu nesouladu Nedostatky v dalším vzdělávání (8 bodů, průměr 1,33) z páteřní kosti Lidé, možnou příčinu nesouladu Rozdíly v jazykové přípravě VZP a OZ (7 bodů, průměr 1,17) z páteřní kosti Lidé a dvě možné příčiny nesouladu se shodným ziskem 6 bodů a průměrem 1,00 – možnou příčinu nesouladu Rozdílné vybavování VZP a OZ z páteřní kosti Materiál a možnou příčinu nesouladu Rozdíly v možnosti vysílání do zahraničních operací z páteřní kosti Prostředí.

Pomocí ABC analýzy byly stanoveny nejpravděpodobnější, méně pravděpodobné a nejméně pravděpodobné možné příčiny nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Všechny tyto možné příčiny, které mohly zapříčít zkoumaný nesoulad, byly dále podrobeny přezkoumání, ovšem právě ABC analýza určila ty prioritní (kategorie A), jež byly přezkoumány přednostně.

3.2.4 Metoda 5× proč

Po přezkoumání všech kostí byly identifikovány 3 kořenové příčiny nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa, které byly všechny zařazeny v kategorii A. Jedná se o jednu identifikovanou příčinu nesouladu z páteřní kosti Management – Rozpory v metodickém a přímém řízení a o dvě identifikované příčiny nesouladu z páteřní kosti Legislativa – Dvojitý legislativní rámec a Rozdíly v platovém ohodnocení VZP a OZ. Tyto identifikované příčiny nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa byly podrobeny metodě 5× proč.

Rozpory v metodickém a přímém řízení

Po přezkoumání bylo potvrzeno, že Rozpory v metodickém a přímém řízení patří mezi kořenové příčiny prošetřovaného nesouladu. V rámci metody 5× proč proběhly 4 úrovně dotazování.

Proč se projevují rozpory v metodickém a přímém řízení?

V metodickém a přímém řízení se projevují rozpory, protože nejsou jednotná.

Proč nejsou metodické a přímé řízení jednotná?

Metodické a přímé řízení nejsou jednotná, protože jsou na stejné velitelské (organizační) úrovni.

Proč jsou metodické a přímé řízení na stejné velitelské úrovni?

Metodické a přímé řízení jsou na stejné velitelské úrovni, protože zde není stanovena hierarchie nadřízenosti.

Proč není stanovena hierarchie nadřízenosti?

Hierarchie nadřízenosti není stanovena, protože nebyla vytvořena.

Po přezkoumání Rozporů v metodickém a přímém řízení metodou 5× proč bylo tedy zjištěno, že zde chybí jasné stanovení hierarchie mezi metodickým a přímým řízením.

Dvojí legislativní rámec

Další identifikovanou příčinou nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa, která byla přezkoumána metodou 5× proč, je Dvojí legislativní rámec z pátevní kosti Legislativa. Zde byly v souladu s teoretickými poznatky provedeny 3 úrovně dotazování.

Proč je nutný dvojí legislativní rámec?

Dvojí legislativní rámec je nutný, protože kvůli potřebě legislativně pokrýt dvě oblasti (dva typy příslušníků VHJ, tedy VZP a OZ).

Proč je nutné legislativně pokrýt dvě oblasti u VHJ?

Je nutné legislativně pokrýt dvě oblasti, protože OZ se neřídí zákonem o VZP.

Proč jsou v Armádě České republiky OZ?

Občanští zaměstnanci jsou v AČR, protože nebyla dokončena profesionalizace AČR.

Po přezkoumání Dvojího legislativního rámce bylo ve třetí úrovni dotazování zjištěno, že je způsoben nedokončením procesu profesionalizace AČR, která by umožnila využívání pouze jednoho legislativního rámce.

Rozdíly v platovém ohodnocení

Poslední identifikovanou příčinou nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa podrobenou metodě 5× proč jsou Rozdíly v platovém ohodnocení. V rámci dotazování bylo dosaženo 4 úrovní.

Proč jsou rozdíly v platovém ohodnocení?

Rozdíly v platovém ohodnocení jsou kvůli nejednotnému zařazování příslušníků VHJ.

Proč není jednotné zařazování příslušníků VHJ?

Zařazování příslušníků VHJ není jednotné, protože existuje více možností ve výkladu pravidel zařazování na funkce.

Proč proto existuje více možností ve výkladu pravidel zařazování na funkce?

Více možností ve výkladu pravidel zařazování na funkce existuje, protože neexistuje jednoznačná definice organizační struktury systemizovaných míst.

Proč neexistuje jednoznačná definice organizační struktury systemizovaných míst?

Jednoznačná definice organizační struktury systemizovaných míst neexistuje, protože nebyla vytvořena.

Po přezkoumání identifikované příčiny nesouladu Rozdíly v platovém ohodnocení bylo ve čtvrté úrovni dotazování zjištěno, že absentuje přehledně a pevně stanovená organizační struktura systemizovaných míst.

3.2.5 Souhrn a vyhodnocení

Na základě podnětu od odborného gestora byl autorem práce realizován primární kvalitativní výzkum formou rozhovorů se zainteresovanými osobami. Zjištěný nesoulad funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa byl následně využit jako východisko v Ishikawově diagramu příčin a následků, do něhož bylo zaneseno po brainstormingu řešitelského týmu 15 možných příčin zmíněného nesouladu. Pomocí ABC analýzy byly možné příčiny nesouladu roztrženy do tří kategorií, které určily prioritu jejich prověřování. Po prověření pověřenými členy řešitelského týmu a identifikování tří kořenových příčin nesouladu byly tyto podrobeny metodě 5× proč, která sloužila k jejich dalšímu rozboru.

Jako kořenové příčiny nesouladu byly zjištěny kosti Rozpory v metodickém a přímém řízení (páteří kost Management), Dvojí legislativní rámec a Rozdíly v platovém ohodnocení VZP a OZ (obě z páteří kosti Legislativa). Dotazování v rámci metody 5× proč bylo zjištěno, že kořenovým zásadním problémem je absence hierarchie mezi metodickým a přímým řízením, nedokončení procesu profesionalizace AČR a chybějící organizační struktura systemizovaných míst.

Kromě těchto zásadní zjištění, která se stala základem pro návrh procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek, ze zjištěných dat vyplývá, že se projevují obtíže v souvislosti s rozdělením na vojáky z povolání a občanské zaměstnance. Tento problém se opakovaně vyskytoval při projednávání možných příčin nesouladu. Například v možné příčině nesouladu Odlišný nábor VZP a OZ se nabízí dva úhly pohledu. Na jedné straně je flexibilita procesu získání nového pracovníka, která je na straně OZ. Na druhé straně je ucelenost prověření nového uchazeče ze všech možných stran, která hraje ve prospěch VZP. Ceněnou devízou je zejména provedení vstupního fyzického přezkoušení a klinicko-psychologického vyšetření, které eliminuje zařazení osob zcela nevhodných pro řešenou profesi vojenského hasiče. Konečná výhoda je tak jednoznačně na straně VZP. Obdobně hovoří také zjištění po přezkoumání kosti Rozdíly ve fyzické přípravě VZP a OZ, neboť VZP na rozdíl od OZ mají nadstandardní požadavek na fyzickou zdatnost, která je u této profese nezbytná. Dalšími kostmi, které se dotýkaly odlišnosti u služebního poměru VZP a pracovního poměru OZ jsou Rozdílná délka směny, Rozdíly ve využití fondu pracovní doby a Rozdíly v možnosti vysílání do zahraničních misí.

3.3 Návrh procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek

Návrh zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek vychází z vyhodnocení výzkumu uvedeném v subkapitole 3.2 a je v souladu s legislativou související s výkonem služby VHJ, zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, dále pak z organizačních, mobilizačních a dislokačních změn (OMDZ), vojenskopolitických ambicí a v neposlední řadě z přiděleného finančního rámce kapitoly MO.

Po důkladném zhodnocení jednotlivých aspektů zkoumaných v rámci výzkumu je zcela zásadní realizace návrhu zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek, čemuž je nutné provedení níže uvedených zásadních organizačních změn a schválení navržených východisek. Vzhledem ke komplexnosti a rozsáhlé náročnosti předloženého návrhu v oblasti

lidských zdrojů, finančních prostředků a dalších možných dopadů je návrh rozdělen na krátkodobá opatření okamžitého dopadu a dlouhodobá opatření, k jejichž realizaci bude nutný širší konsensus v řídicí struktuře AČR a Ministerstva obrany s ohledem na nutná stanoviska sekce státního tajemníka v Ministerstvu obrany a Českomoravského odborového svazu civilních zaměstnanců armády (ČMOSA). Až poté je možné plnohodnotně realizovat navržené zlepšení řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

3.3.1 Návrh dočasných opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek

Návrh dočasných opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek je koncipován tak, aby cíle, které nejsou náročné na realizaci s ohledem na personální a finanční dopady, bylo možné realizovat v rámci současně platných legislativních ustanovení, včetně vnitřních předpisů. Jejich výsledkem je okamžitý dopad na zefektivnění procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek a odbourání identifikovaných excesů s nízkými náklady na provedení, ale velkými dopady v souladu se zásadami Paretova pravidla.

Zavedení jednotné délky směny

S ohledem na zaznamenané rozdíly se navrhuje **zavedení jednotné délky směny pro všechny VHJ v nepřetržitém režimu služby, která bude činit 12,5 hodiny**. Pouze v případě zásahu nebo mimořádného zabezpečení akceschopnosti VHJ může být prodloužena až na 16 hodin u občanských zaměstnanců a 30 hodin u VZP dle aktuálně platných legislativních ustanovení. Navržená délka směny je vhodně zvolena s ohledem na potřeby VHJ a legislativní pravidla pro výkon služby příslušníků VHJ a je dále plně v souladu se Stanoviskem státního tajemníka v Ministerstvu obrany sp. zn. SpMO 6264-14/2019-7542 ze dne 16. září 2019.

Základním pozitivním aspektem pro navržení tohoto opatření je možnost obsazení směn jak VZP, tak OZ napříč všemi VHJ. Tento faktor je do současnosti silnou komplikací při zabezpečování výpomoci u některých VHJ, které aplikují systém s délkou směny 24 hodin. Po přechodu na 12,5hodinový režim již nebude muset velitel jakékoliv směny u VHJ pracovat s výměnou členů směny uprostřed směny, jak se stávalo v případě 24hodinové směny.

Tato varianta však zachovává principiální možnost prodloužení směny u VZP v případě výpadku personálu na straně nastupující směny. Tuto výhodu není možné u směn v délce 24 hodin aplikovat.

Další související navrženou úpravou je explicitní definování začátku a konce směny. **Denní směna bude zahájena v 6:30 a ukončena v 19:00, noční směna bude zahájena v 18:30 a ukončena 7:00 druhého dne**. Tato úprava je navrhována zejména z důvodu zajištění schopnosti podání informace krajskému operačnímu a informačnímu středisku (KOPIS) o akceschopnosti VHJ do 7:00, což je jakýmsi nepsaným standardem (§ 9 vyhlášky č. 247/2001 Sb., o organizaci jednotek požární ochrany definuje pouze povinnost podat informaci, pokud jednotka nemůže udržet akceschopnost). Usnadní se rovněž orientace vojenských hasičů v případě zabezpečení výpomoci u jiné VHJ. V neposlední řadě dojde k zpřehlednění pro samotnou vedení služby požární ochrany resortu MO a další prvky oprávněné kontrolovat výkon služby VHJ.

Negativním dopadem je snížení příplatku za směnnost z 1 200,- Kč na 1000,- Kč u příslušníků, kteří sloužili ve 24hodinovém směnném režimu (100 příslušníků). Převažujícím pozitivem je narovnání podmínek mezi všemi vojenskými hasiči zařazenými ve směnách.

U VHJ, které slouží v delším směnném režimu (například 13hodinovém) dojde k optimalizaci pracovního harmonogramu a vyčlenění prostoru pro výcvik mimo VHJ. Tento krok bude bez finančních dopadů.

Formalitou je potřeba úpravy vzorového plánu výkonu služby uvedeného v příloze 3 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky.

Zavedení jednotného směnného režimu

Na základě vyhodnocení všech souvislostí a dopadů na řízení kariéry VHJ se navrhuje **aplikovat zavedení pětisměnného režimu u všech VHJ s nepřetržitým provozem** v souladu s původním návrhem odborného gestora služby požární ochrany v resortu MO.

Pozitivem zavedení pětisměnného režimu je především zajištění širší horizontální personální struktury v souladu s moderními teoretickými a praktickými trendy. Touto změnou dojde k rozšíření základny pyramidové struktury jednotlivých VHJ, zejména vznikne další pozice velitele družstva/směny, která umožní postup ze základních funkcí. Další podstatnou výhodou je větší možnost výběru na pozice specialistů štábů VHJ (instruktor, starší technik), a v případě získání vysokoškolského vzdělání také do řídicích struktur VHJ, případně celé služby požární ochrany resortu MO.

Neopomenutelnou taktickou výhodou změny na pětisměnný režim je stále zachovaná možnost přechodu na čtyřsměnný režim, s určením jedné směny jako zálohy, což se osvědčilo u některých VHJ právě v době pandemie, ale víceméně to byl následováním příkladu přizpůsobení u jednotek požární ochrany HZS Kraje. Podobný přínos ocení AČR v případě potřeby nasazení VHJ do zahraniční operace, kdy toto řešení nabízí možnost nasazení kompletní směny, bez zásadního dopadu na akceschopnost VHJ. Při nasazení kompletní směny jsou zabezpečeny základní atributy pro její plnohodnotnou funkci – směna je tzv. homogenní a secvičená, v rámci směny jsou zastoupeny všechny potřebné funkce a specializace dle nastavených pravidel.

Realizovatelnost tohoto kroku je plně v gesci VOC, které mají v podřízenosti VHJ, protože je nutná reorganizace k tento krok je bez negativních dopadů na personál (dochází k povýšení zpravidla jedné osoby)

Formalitou je potřeba úpravy vzorového plánu výkonu služby uvedeného v příloze 3 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky.

Stanovení jednotných odborných požadavků pro shodné funkce

Vzhledem k časové náročnosti změny reorganizačního procesu, které se při požadavku na dokončení profesionalizace VHJ dají očekávat, byl vytvořen dočasný návrh přiřazení funkcí u VHJ k hodnostem, platovým třídám a odbornému požadavku, pro přechodné období, který je uveden v Příloze 6 Přiřazení funkcí u VHJ k hodnostem, platovým třídám a odbornému požadavku (okamžitá realizace). Tento návrh zajistí narovnání zjištěného současného nesouladu v zařazování na funkce u VHJ (VZP i OZ) v relativně krátkém časovém horizontu. Provedení tohoto kroku je nutné, zejména k **zajištění zásady rovného odměňování** s ohledem na zajištění aktuálního vydání judikátu Nejvyššího soudu (2020) s názvem: **Zásada rovného odměňování** sp. zn. 21 Cdo 3955/2018. Tato zásada se dotýká primárně vojenských hasičů občanských zaměstnanců.

Narovnání platových tříd OZ

Po schválení jednotných odborných požadavků pro shodné funkce uvedených v Příloze 6 Přiřazení funkcí u VHJ k hodnostem, platovým třídám a odbornému požadavku (okamžitá realizace) lze provést narovnání platových tříd OZ u VHJ složených z OZ. Tato úprava si bohužel vynutí provedení několika opatření s dopadem na platy zaměstnanců. U určitého počtu dojde ke snížení platu a u několika zaměstnanců bude mzda zvýšena. Kalkulaci přímých dopadů nelze paušalizovat jednoduchým výpočtem, s ohledem na množství proměnlivých složek platu a rozdílné platové tarify každého jednotlivého zaměstnance VHJ. Pro rámcovou představu lze získat v přehledové tabulce v Příloze 5 Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru. Podstatné pro úpravu je uvedení platových náležitostí do souladu s dílem 2.21.30 nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, a přílohy 1 tabulky 2 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky. Jak je zmíněno v úvodu této kapitoly, bude vzhledem k uvedeným dopadům nutné provést jednání k zajištění shody na úrovni Ministerstva obrany s ohledem na nutná stanoviska sekce státního tajemníka v Ministerstvu obrany a Českomoravského odborového svazu civilních zaměstnanců armády (ČMOSA).

Narovnání hodností VZP

U vojenských hasičů VZP je situace ve vztahu k jejich zařazování na jednotlivé funkce lépe definovaná, přesto byly v zařazování VZP u VHJ shledány rozdíly. K narovnání těchto rozdílů je vhodné opět vycházet z v Přílohy 6 Přiřazení funkcí u VHJ k hodnostem, platovým třídám a odbornému požadavku (okamžitá realizace). Tyto změny se týkají 5 VHJ, jedné samostatné VHJ a 4 VHJ v podřízenosti jednoho velitelství.

U samostatné VHJ bude v rámci narovnání provedeno povýšení velitelů družstev, tak aby byli zařazeni v souladu s výše uvedeným návrhem a znění přílohy 1 tabulky 2 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky, a přílohy nařízení vlády č. 60/2015 Sb., o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti. Dále budou doplněny funkce starší hasič – technik v hodnosti rotmistr, aby bylo zajištěno komplexní odborné složení směny. V rámci tohoto kroku dojde k povýšení 5 velitelů družstev z hodnosti rotný na hodnost nadrotmistr, což je spojeno s navýšením platu o 3274 Kč*, dále dojde k povýšení z četaře na rotného, které bude spojeno s nárůstem platu o 5563 Kč* (*jedná se o indikativní ukazatel změny čisté mzdy). Detailní přehled o souvislostech provedené změny a indikativní finanční dopady, lze vysledovat v Příloze 8 Výpočet dopadu realizace narovnání hodností – změna u jedné VHJ jednoho celku kde dojde k navýšení hodností.

U čtyř VHJ bude v rámci narovnání provedeno snížení hodnosti velitelů směn, tak aby byli zařazeni v souladu s výše uvedeným návrhem a znění přílohy 1 tabulky 2 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky, a přílohy nařízení vlády č. 60/2015 Sb., o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti. Dále budou doplněny funkce starší hasič – technik v hodnosti rotmistr, aby bylo zajištěno komplexní odborné složení směny. V rámci tohoto kroku dojde ke snížení hodnosti 5 velitelů směn z hodnosti praporčík na hodnost nadrotmistr, což je spojeno se snížením platu o 1807 Kč*, dále dojde k povýšení z četaře na rotného, které bude spojeno s nárůstem platu o 2316 Kč* (*jedná se o indikativní ukazatel změny čisté mzdy). Detailní přehled o souvislostech provedené změny a indikativní finanční dopady, lze vysledovat v Příloze 7 Výpočet dopadu realizace narovnání hodností – změna u čtyř VHJ jednoho celku kde dojde ke snížení hodností.

3.3.2 Návrh dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek

Návrh dlouhodobých opatření ke zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek zahrnuje komplexní změnu postoje k řízení a organizaci vojenských hasičských

jednotek, kterou je nutné promítnout do systémové koncepce zabezpečení Služby požární ochrany resortu MO, protože jsou spolu jednotlivé kroky silně provázány. Po provedení úplné realizace navržených opatření bude zajištěna plná schopnost VHJ a bude umožněn rozvoj personálu, včetně řízení kariéry a dalších souvisejících personálních aktivit. S výhodou bude možné realizovat také oblasti talent managementu a age managementu, který je pro současnou strukturu VHJ palčivým tématem s ohledem na nutnost vhodného zdravotního stavu a fyzické kondice vojenských hasičů.

Časový horizont pro realizaci navržených zlepšení záleží na době ke schválení prvotního záměru. Autor předpokládá realizaci plného rozsahu navržených opatření v období pěti let. S návrhem detailního harmonogramu implementace a analýzy finančních dopadů dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry VHJ, se počítá až po schválení předběžného návrhu a zpracování do novelizované koncepce služby požární ochrany resortu MO.

Úskalí v provedení navržených dlouhodobých zlepšení je nalezení podpory a shody v řídicích strukturách Armády ČR, respektive resortu MO ČR. Rizikem je neprovedení žádné formy navržených dlouhodobých zlepšení, neboť hrozí dramatické omezení až ztráta akceschopnosti VHJ, což bude způsobeno zejména nevhodným stávajícím řízením kariér a age managementem.

Jednotná struktura velení a řízení – sloučení přímého a metodického vedení

Návrh jednotné struktury velení a řízení po velící i metodické stránce odstraní zásadní identifikované kořenové příčiny zjištěných nesouladů. Zajistí centralizaci velení a jednotný přístup k řízení všech VHJ. Nejsnáze realizovatelnou variantou je zachování současné struktury v oblasti metodického řízení a zřízení Centra zabezpečení vojenských hasičských jednotek ve struktuře Agentury logistiky, do jehož podřízenosti by byly postupně převáděny VHJ, které jsou v podřízenosti Agentury logistiky a následně další VHJ z podřízenosti Velitelství pozemních sil, Velitelství výcviku – Vojenské akademie a Velitelství vzdušných sil.

V čele služby požární ochrany bude stát náčelník služby požární ochrany resortu MO s následující strukturou ve vedení služby:

- náčelník služby požární ochrany resortu MO 1× plukovník;
- zástupce náčelníka služby 1× major (vytvoření tohoto tabulkového místa je již plánováno k 1. 1. 2023).

Výkonným orgánem náčelníka služby požární ochrany resortu MO zůstane **oddělení služby požární ochrany Agentury logistiky** s následující strukturou:

- náčelník oddělení 1× podplukovník;
- skupina požární prevence 1× major, 1× kapitán, 1× praporčík, 2× občanský zaměstnanec;
- skupina požární represe 1× major, 1× kapitán, 1× praporčík, 2× občanský zaměstnanec;
- skupina výkonu kontrolní činnosti 1× major, 1× kapitán, 2× praporčík, 1× občanský zaměstnanec.

Výhodou navrženého řešení je určitá komplexnost oddělení služby k řešení úkolů dle požadavků náčelníka služby ve prospěch celé Armády ČR, včetně plnohodnotné schopnosti vykonávání kontrolní činnosti.

Samostatné **Centrum zabezpečení vojenských hasičských jednotek**, lze vnitřní strukturou vytvořit analogicky podle center v podřízenosti Agentury logistiky, které mají vnitřním předpisem rámcově definovanou schopnost a personální složení. Fakticky to znamená existenci několika skupin k zajištění provozu centra (ekonomická skupina, personální skupina, skupina zabezpečení provozu, logistická skupina apod.). Z důvodu existence rozdílu v jednotlivých druzích VHJ je žádoucí vytvoření zabezpečovacích úseků v podřízenosti centra, které budou

v podřízenosti Centra zajišťovat provoz těchto odlišných typů VHJ. Je navržena následující struktura Centra zabezpečení vojenských hasičských jednotek:

- náčelník centra 1× podplukovník;
- oddělení zabezpečení provozu 1× major, 1× kapitán:
 - o skupina strojní služby 1× nadporučík, 1× praporčík, 2× rotmistr, 2× občanský zaměstnanec;
 - o skupina technické služby 1× nadporučík, 1× praporčík, 2× rotmistr, 2× občanský zaměstnanec;
 - o skupina chemické služby 1× nadporučík, 1× praporčík, 2× rotmistr, 2× občanský zaměstnanec;
 - o skupina komunikačních a informačních systémů 1× nadporučík, 2× rotmistr;
 - o skupina zabezpečení nemovité infrastruktury 1× nadporučík, 2× občanský zaměstnanec;
- oddělení zabezpečení odborné přípravy a výcviku 1× major, 1× nadporučík:
 - o skupina vševojskové přípravy a výcviku 1× praporčík, 2× rotmistr;
 - o skupina odborné přípravy 1× praporčík, 3× občanský zaměstnanec;
 - o skupina odborné výcviku 1× praporčík, 3× občanský zaměstnanec;
- skupina kontroly akceschopnosti 1× major, 1× kapitán, 2× praporčík, 1× občanský zaměstnanec;
- pracoviště OPIS 1× nadporučík, 6× praporčík, 6× nadrotmistr;
- hotovostní pracoviště 1× nadrotmistr, 6× rotmistr, 6× rotný;
- ekonomická skupina 1× nadporučík, 1× poručík, 4× občanský zaměstnanec;
- personální skupina 1× kapitán, 1× poručík, 2× občanský zaměstnanec;
- skupina logistiky 1× kapitán, 2× nadporučík, 2× nadrotmistr;
- zabezpečovací úsek VHJ muničních základen 1× major, 1× kapitán;
- zabezpečovací úsek VHJ leteckých základen 1× major, 1× kapitán;
- zabezpečovací úsek VHJ vojenských újezdů 1× major, 1× kapitán;
- zabezpečovací úsek VHJ speciálního určení 1× major, 1× kapitán.

Uvedená organizační struktura je konstruována na základech, které vychází ze standardů uplatňovaných v Armádě ČR, ale vzhledem ke specifickým výkonu služby VHJ je doplněna o prvky uplatňované ve struktuře Vojenské policie, HZS Krajů nebo HZSp Správy železnic. Tento návrh struktury Centra zabezpečení VHJ je již schopen zajistit vyřešení všech běžných provozních potřeb VHJ, včetně zabezpečení mimořádných úkolů, jakými mohou být vyslání VHJ o základní schopnosti do zahraniční operace nebo nasazení na území České republiky v případě vzniku mimořádné události. Zároveň je zohledněna možnost rozvoje Aktivních záloh, které by byly rozvíjeny v rámci zabezpečovacího úseku VHJ speciálního určení.

Centrum bude schopno zabezpečit komplexní řízení VHJ, jejich odbornou přípravu a výcvik na vševojskové i odborné úrovni, zabezpečení materiální a technického vybavení, včetně požární techniky a v neposlední řadě provádění pravidelné kontroly akceschopnosti podřízených VHJ.

Kontroly akceschopnosti VHJ je vhodné zachovat také v pravomoci oddělení služby požární ochrany Agentury logistiky, aby byla zajištěna nezávislost kontroly z vyššího stupně, přestože nebude probíhat v takové frekvenci jako z úrovně Centra zabezpečení VHJ.

Dokončení profesionalizace VHJ

Na základě teoretických a praktických poznatků a výsledků výzkumu se navrhuje dokončit profesionalizaci VHJ přechodem na plně vojenskou strukturu. Mimo důvody uvedené ve vyhodnocení výzkumu, je přechod na vojenskou strukturu žádoucí také z důvodu dlouhodobého omezení v navyšování početních stavů občanských zaměstnanců. Toto je jedním z důvodů, proč nebyly v posledních třech letech navýšeny početní stavy u VHJ složených

z občanských zaměstnanců, ačkoliv bylo toto navýšení schváleno náčelníkem generálního štábu Armády ČR již v roce 2018. Základní podmínkou k udržení a rozvoji schopnosti VHJ je zabezpečení směnového provozu pouze cestou VZP se všemi dříve uvedenými pozitivy. Naopak s výhodou je možné využít pozice OZ ve štábech VHJ a výše popsané organizační struktury Centra zabezpečení VHJ. Návrh dokončení profesionalizace VHJ počítá s realizací na bázi jednotné personální struktury, která je definovaná v následujícím bodě. Komplexní profesionalizace VHJ je základem pro adekvátní řízení lidských zdrojů v odborné rovině, včetně řízení kariér VHJ.

Podstatou pro plnou profesionalizaci VHJ je zabezpečení výkonu služby za jakýchkoliv okolností, které mohou souviset s vyhlášením mimořádných stavů (v období zpracování diplomové práce byl vyhlášen nouzový stav v historicky rekordní délce), stavu ohrožení státu, případně válečného stavu. V takové situaci nelze spoléhat na podporu jednotek požární ochrany podle plánu plošného pokrytí. Naopak předpokládá se uzavření areálů a nastavení specifického provozního režimu (uvedená fakta jsou pouze ve vztahu k VHJ). Podpurnými argumenty pro plnou profesionalizaci je rovněž analogie s plně profesionalizovanou vojenskou policií ve smyslu aktivního výkonu služby (policejního výkonu) nebo HZS ČR, kde je výkon služby (zásahové činnosti) opět shodně vykonáván pouze příslušníky ve služebním poměru.

Paralelně je vhodné provádět výstavbu Aktivních záloh VHJ, jejichž rozvoj je podporován ve koncepčních dokumentech ozbrojených sil. Aktivní zálohy lze využít k flexibilnímu doplnění personálu v případě mimořádného nasazení VHJ, ale také v případě hrozícího omezení akceschopnosti VHJ z personálních důvodů, které mohou způsobit jak protiepidemická opatření aktuální v době zpracování práce, tak i náhlý výpadek personálu z plánovaných (výpomoc, výcvik, cvičení, kariérové, jazykové nebo odborné kurzy) nebo neplánovaných důvodů (pozbytí zdravotní způsobilosti, nemoci, úrazy). Dalšími příležitostmi k využití Aktivních záloh je případně výše uvedené vyhlášení mimořádných stavů.

Jednotná personální struktura VHJ

Návrh jednotné personální struktury VHJ se opírá o dva související kroky, pro které jsou zpracovány následující podklady. Návrh seznam požadovaných funkcí s přiřazenými hodnotami a požadavky na odborné vzdělání, který je uveden v Příloze 11 Návrh přiřazení hodnot k funkcím dle seznamu činností a požadovaným kurzům k výkonu funkce. V tomto seznamu jsou uvedeny i funkce, respektive hodnoty, které v současnosti nemají oporu v nařízení vlády č. 60/2015 Sb., o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti. Za účelem realizace navrženého kroku je nejdříve nutné provést legislativní změny v uvedeném dokumentu, následně provést novelizaci v příloze 1 tabulky 2 normativního výnosu Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO, vojenské hasičské jednotky. Součástí změny uvedeného normativního výnosu bude i vložení přílohy s definovaným početním a funkčním složením jednotlivých typů VHJ, které je uvedeno v Příloze 12 Celková skladba VHJ a počty personálu po dokončení profesionalizace VHJ.

Impulsem pro návrh tohoto dlouhodobého opatření ke zlepšení v procesu řízení kariér VHJ je právě stávající nedostatečnost v této oblasti u VHJ. Navržené zlepšení umožní zefektivnění řízení kariér a realizaci personální politiky nastavené v resortu MO. Uvedené bylo nosnou ideou při návrhu jednotné personální struktury, která díky široké základně (zejména v sboru nižších důstojníků) vytváří možnosti prostupu, ale zároveň dostatečného tlaku na selektivní výběr kvalitního personálu pro povýšení a další rozvoj.

Navržená jednotná personální struktura VHJ se inspiruje poznatky získané během zpracování teoretické a praktické části diplomové práce. Reflektuje interní potřeby VHJ, ale zároveň zohledňuje personální struktury organizací, které jsou obdobně zařazeny do IZS (vojenská policie, vojenská zdravotnická služba, HZS ČR, HZSp Správy železnic).

4 Závěr

Cílem práce bylo navrhnout proces řízení kariér vojenských hasičských jednotek. Teoreticko-metodologická část diplomové práce, která byla orientována na zpracování literární rešerše, byla rozčleněna do čtyř subkapitol. Subkapitola 2.1 Vymezení základních pojmů v řízení kariéry byla zaměřena na objasnění pojmů klíčových pro diplomovou práci. Jednalo se o pojmy spojené s kariérou, řízením kariéry a řízením lidských zdrojů. Dále byly v subkapitole 2.1 přiblíženy metody, které byly dále v práci užity. Subkapitola 2.2 byla zaměřena na představení procesu řízení kariéry a související pojmy jako cíle řízení kariéry, politika řízení kariéry, plánování kariéry, personální činnosti v řízení kariér, řízení talentů a age management. Dále bylo v této subkapitole představeno také řízení kariéry v Armádě České republiky. Subkapitola 2.3 Faktory ovlivňující řízení kariéry byla zaměřena na nejen na obvyklé faktory, ale část této subkapitoly se věnovala také specifickým faktorům, jež ovlivňují řízení kariéry příslušníka vojenské hasičské jednotky. V subkapitole 2.4 je obsažen popis metodického postupu tvorby diplomové práce.

Hlavního cíle práce bylo dosaženo na základě primárního kvalitativního výzkumu a metod, které byly využity pro řízení řešení a rozbor zjištěného nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Jednalo se o metodu 8D Report, která byla použita pro řízení procesu řešení nesouladu. Na základě 8D Reportu byl vytvořen řešitelský tým, který byl veden autorem diplomové práce. Dále byla využita metoda Ishikawův diagram příčin a následků, při jehož tvorbě byla užita metoda brainstorming. Pro následné rozřídění byla použita ABC analýza, která umožnila rozřídění možných příčin nesouladu zanesených do Ishikawova diagramu. Díky ABC analýze byla také stanovena priorita při prověřování možných příčin nesouladu. Po zjištění kořenových příčin nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa došlo k jejich podrobení metodě 5× proč v souladu s teoretickými poznatky vycházejícími z teoreticko-metodologické části práce. Výstupy metody 5× proč byly dále využity pro návrh procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

Na základě třetího kroku 8D Reportu bylo provedeno zhodnocení možnosti přijetí dočasných opatření k eliminaci dopadů řešeného nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa. Tato dočasná opatření byla navržena primárně z důvodu předpokladu dlouhého časového úseku pro realizaci dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek. Zároveň je také možné očekávat redukce v dlouhodobém návrhu, případně jeho odložení s ohledem na stěžejní faktory (limit tabulkových míst VZP a OZ, zdrojový rámec finančních prostředků kapitoly MO, dostupnost lidských zdrojů, změna koncepce výstavby AČR).

Mezi navržená dočasná opatření patří zavedení jednotné délky směny stanovené na 12,5 hodiny, které plně vyhoví potřebám VHJ jednotlivých druhů a personálního složení. Tento návrh je koncipován k možnosti zabezpečení doplňování VHJ vojenskými hasiči VZP i OZ. Dále zohledňuje vytvoření časové rezervy pro dostatečné převzetí směny. Dalším navrženým opatřením je zavedení jednotného pětisměnného režimu napříč všemi VHJ. Toto opatření umožní lepší rozložení personálu a dosažení vyšší odborné kvalifikace u jednotlivých VHJ, což nabízí širší možnosti v oblasti zastupitelnosti. Vzhledem k zaměření práce lze kvitovat rovněž zlepšení v procesu řízení kariéry VHJ. Zlepšení v procesu řízení kariéry VHJ způsobí, také navržené stanovení jednotných odborných požadavků pro shodné funkce, které povede k ujednání finančního ohodnocení s požadavky na odborné vzdělání v souladu se zásadou rovného odměňování. Po přijetí uvedeného návrhu je možné realizovat následující dvě dočasná opatření, kterými jsou narovnání platových tříd OZ (nese s sebou početné zvýšení, ale i snížení platového ohodnocení, orientační výpočet platových rozdílů pro jednotlivá zařazení je uveden v Příloze 5 Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru) a narovnání

hodností VZP (které je spjato rovněž se zvýšením a sníženým platového ohodnocení, kalkulace dopadů jsou uvedeny v přílohách). Pro realizaci těchto opatření je nutné předběžné stanovisko státního tajemníka v Ministerstvu obrany a dále Českomoravského odborového svazu civilních zaměstnanců armády (ČMOSA) k realizaci opatření narovnání platových tříd OZ.

Dále navazuje návrh dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek, který se skládá ze tří částí, u nichž je díky jejich provázanosti nutná souběžná realizace s předpokladem možného provedení v období pěti let od schválení předběžného návrhu a zanesení do koncepce služby požární ochrany resortu MO. Samostatně nejsou dostatečně aplikovatelná a v případě oddělené realizace si vyžádají další nutná opatření. Prvním prvkem návrhu dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry VHJ je zavedení jednotné struktury velení a řízení, čímž bude dosaženo sloučení přímého a metodického řízení. V této části návrhu je definovaná struktura služby požární ochrany resortu MO se zachováním současného metodického prvku, který je ale rozšířen s ohledem na rozsah plněných úkolů a požadovaných schopností. Dále je navrženo zřízení samostatného centra zabezpečení VHJ, k čemuž je doplněn návrh komplexní struktury centra zabezpečení vojenských hasičských jednotek, které by po zřízení mělo postupně absorbovat VHJ ze stávající podřízenosti několika velitelství a jednoho centra. Organizační struktura centra zabezpečení VHJ zohledňuje trendy v obdobných organizacích participujících v IZS, ale v základní struktuře vychází z pravidel Armády ČR. Centrum zabezpečení VHJ má ve struktuře oddělení zabezpečení provozu, oddělení zabezpečení odborné přípravy a výcviku, kontrolní skupinu a další prvky k zabezpečení agendy běžné u jakékoliv jiné organizace s důrazem na personální skupinu. Personální skupina bude schopna realizovat v současnosti neřešené oblasti řízení lidských zdrojů, včetně řízení kariér, talent managementu a age managementu. Podstatné je také vytvoření podřízených zabezpečovacích úseků, v kterých budou začleněny VHJ podle jejich specializace.

V druhé části návrhu dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek je navrženo dokončení profesionalizace VHJ, které povede k obsazování VHJ pouze vojáky z povolání, s tím že občanské zaměstnance lze využít v rámci štábu VHJ. Provedení dokončení profesionalizace se předpokládá již v souladu s jednotnou personální strukturou VHJ, která tvoří třetí část návrhu dlouhodobých zlepšení v procesu řízení kariéry vojenských hasičských jednotek. K zavedení jednotné personální struktury byl vytvořen návrh přiřazení hodností k funkcím dle seznamu činností a požadovaným kurzům k výkonu funkce, který je součástí Přílohy 11. Dále byla navržena celková skladba VHJ a počty personálu po dokončení profesionalizace VHJ, která tvoří Přílohu 12. Návrhy uvedené v přílohách jsou zpracovány tak, aby umožňovaly plnění úkolů požadovaných po VHJ a zároveň zajistily schopnost provádět efektivní řízení kariér a lidských zdrojů. Tyto kroky ovšem vyžadují provedení legislativních změn malého dopadu. V případě realizace navržených opatření lze dosáhnout zlepšení v procesu řízení kariér vojenských hasičských jednotek.

Literatura

Monografie

50MINUTES. *Ishikawa Diagram: Anticipate and solve problems within your business*. Namur : Plurilingua, 2015a. 32 s. ISBN 978-2-8062-6842-6.

50MINUTES. *Pareto's Principle: Expand your business with the 80/20 rule*. Namur : Plurilingua, 2015b. 35 s. ISBN 978-2-8062-6586-9.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Přeložil J. KOUBEK. 1. vydání. Praha : Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil M. ŠIKÝŘ. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALABÁN, M., PERNICA, B. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha : Karolinum, 2015. 312 s. ISBN 978-80-246-3150-9.

BENBOW, D., ZARGHAMI, A. *Introduction to 8D Problem Solving: Including Practical Applications and Examples*. Milwaukee (Wisconsin) : ASQ, 2017. 60 s. ISBN 978-0-87389-955-0.

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. Praha : Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

BOURDIEU, P., COLEMAN, J., WALASZEK COLEMAN, Z. *Social Theory For A Changing Society*. 1. vydání. New York : Routledge, 2019. 389 s. ISBN 978-0-367-28769-6.

BROWN, S., BESSANT, J., FU, J. *Strategic Operations Management*. 4th Edition. New York : Routledge, 2018. 552 s. ISBN 978-1-138-56613-2.

COMBE, C. *Introduction to Management*. Oxford (United kingdom) : Oxford university press, 2014. 624 s. ISBN 978-0-19-964299-1.

ČEVELA, R., ČELEDOVÁ, L. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha : Grada, 2014. 264 s. ISBN 978-80-247-4544-2.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2011. 374 s. ISBN 978-80-246-2619-2.

DOLEŽAL, J. a KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha : Grada, 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha : Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

HARRINGTON, H., J., VOEHL, F. *The Innovation Systems Cycle: Simplifying and Incorporating the Guidelines of the ISO 56002 Standard and Best Practices*. 1st Edition. Boca Raton (Florida) : CRC Press, 2019. 304 s. ISBN 978-0-367-34220-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha : Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HICKS, M. *Problem Solving in Business and Management: Hard, soft and creative approaches*. Boston (Massachusetts) : Springer, 2013. 327 s. ISBN 978-1-4899-7148-7.

- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KERZNER, H. *Project Management Case Studies*. 5th Edition. New Jersey : Wiley, 2017. 816 s. ISBN 978-1-119-38916-3.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2011. 215 s. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha : Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOHL, H. *Standards for Management Systems: A Comprehensive Guide to Content, Implementation Tools, and Certification Schemes*. Cham (Switzerland) : Springer, 2020. 800 s. ISBN 978-3-030-35831-0.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LEATH, B. *Cultivating the Strategic Mind*. Second Edition. Indianapolis : IBJ Book Publishing, 2018. 289 s. ISBN 978-1-939550-37-8.
- LOCK, D. *Project Management*. 10th ed. Farnham : Gower Publishing, 2013. 574 s. ISBN 978-1-4094-5269-0.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha : Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MCGRATH, J., BATES, B. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha : Management Press, 2015. 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vydání. Praha : Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. Praha : Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- RAWLINSON, J. G. *Creative Thinking and Brainstorming*. New York : Routledge, 2017. 144 s. ISBN 978-1-3152-5900-0.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualizované a rozšířené. Hradec Králové : Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- SANDLER-SMITH, E. *Human Resource Development: From Theory Into Practice*. London : SAGE, 2021. 488 s. ISBN 978-1-5297-3213-9.
- SCHEIN, E. H., MAANEN, J. V. *Career Anchors: The Changing Nature of Careers Participant Workbook*. Fourth Edition. San Francisco : Wiley, 2013. 112 s. ISBN 978-1-118-45575-3.
- SINGH, K. *Organizational behaviour: text and cases*. Third edition. New Delhi : Vikas, 2015. 563 s. ISBN 978-93259-8669-5.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání Praha : Grada, 2013. 489 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STRAUSER, D. R., O'SULLIVAN, D., STRAUSER, D. G. *Career Development, Employment, and Disability in Rehabilitation: From Theory to Practice*. Second Edition. New York : Springer, 2020. s. 79-92. ISBN 978-0-8261-5816-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha : Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha : Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. První vydání. Praha : Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. a kol. *Management - Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha : Ekopress, 2021. 416 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VESELÁ, J., KANIOKOVÁ VESELÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha : Grada, 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-7319-3.

VILÁŠEK, J., FIALA, M., VONDRÁŠEK, D. *Integrovaný záchranný systém ČR na počátku 21. století*. Praha : Karolinum, 2014. 190 s. ISBN 978-80-246-2477-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Expert, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WERNER, J. M. *Human Resource Development: Talent Development*. 8th Edition. Hampshire : Cengage, 2021. 672 s. ISBN 978-0-357-51258-6.

WHIMBEY, A., LOCHHEAD, J., NARODE, R. *Problem Solving & Comprehension*. 7th Edition. New York : Routledge, 2013. 440 s. ISBN 978-0-415-5022-1-4.

Odborné knihy a časopisy

BAGDADLI, S., GIANECCHINI, M. Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. In: J. H. KLEIN. *Human Resource Management Review*. 3rd Edition, Vol. 29. Ohio : The Ohio State University, 2019. s. 353-370. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>.

COHEN, L. Interplay of Professional, Bureaucratic, and Entrepreneurial Career Forms in Professional Service Firms. In: EMPSON, L., D. MUZIO, J. BROSCAK a B. HININGS. *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Oxford: Oxford University Press, 2015, s. 349-371. ISBN 978-0-19-968239-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.19>.

HARTUNG, P. Life-Span, Life-Space Career Theory and Counseling. In: BROWN, S., LENT, R. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. Third Edition. New Jersey: Wiley, 2020, s. 95-128. ISBN 978-1-119-58034-8.

MATULČÍKOVÁ, M., BREVENÍKOVÁ, D. CAREER – LIFE-LONG SELF-IMPROVEMENT. In: *European Scientific Journal*. September Edition. Almeria (Spain) : European Scientific Institute, 2014 s. 286-310. ISSN 1857-7431 Dostupné z: <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n25p%p>.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Bílá kniha o obraně*. 1. vydání, Praha : Ministerstvo obrany ČR - odbor komunikace a propagace, 2011. 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025*. Praha: Ministerstvo obrany, 2015. 30 s. Dostupné z: https://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/KVA_R_ve_ejn_verze.pdf.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030*. 1. vydání, Praha: Ministerstvo obrany České republiky - VHÚ Praha, 2019. 52 s. ISBN 978-80-7278-789-0.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2015. 23 s. ISBN 978-80-7441-005-5.

SPURK, D., HIRSHI, A., DRIES, N. Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. In: *Journal of management*. Thousand Oaks (California): SAGE Publishing, January 2019. s. 35-69 ISSN 1557-1211. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177%2F0149206318786563>.

Legislativa

ČESKO. Nařízení vlády č. 60/2015 Sb. ze dne 9. března 2015, o stanovení seznamu činností pro jednotlivé vojenské hodnosti.

ČESKO. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. ze dne 14. června 2010, o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

ČESKO. Nařízení vlády č. 352/2003 Sb. ze dne 17. září 2003, o posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců jednotek hasičských záchranných sborů podniků a členů jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí nebo podniků.

ČESKO. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. ze dne 12. prosince 2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

ČESKO. Vyhláška č. 247/2001 Sb. ze dne 22. června 2001, o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany.

ČESKO. Vyhláška č. 357/2016 Sb. ze dne 25. října 2016, o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby.

ČESKO. Zákon č. 133/1985 Sb. ze dne 17. prosince 1985, o požární ochraně.

ČESKO. Zákon č. 300/2013 Sb. ze dne 21. srpna 2013, o Vojenské policii a o změně některých zákonů (zákon o Vojenské policii).

ČESKO. Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 20. 7. 2020, sp. zn. 21 Cdo 3955/2018 Zásada rovného odměňování. 2020.

Interní předpisy

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. Normativní výnos Ministerstva obrany č. 58/2017 Věstníku MO ze dne 15. listopadu 2017, Výstrojný předpis.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. Normativní výnos Ministerstva obrany č. 102/2013 Věstníku MO ze dne 18. října 2013, vojenské hasičské jednotky.

MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY. Stanovisko státního tajemníka v Ministerstvu obrany sp. Zn. SpMO 6264-14/2019-7542 ze dne 16. září 2019.

Internetové zdroje

AGENTURA PERSONALISTIKY AČR, ODBOR DOPLŇOVÁNÍ PERSONÁLU. Jak se stát vojákem z povolání. *Armáda České republiky*. [Online] 2018a. [Citace: 9. 9 2021.] <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani#>.

AGENTURA PERSONALISTIKY AČR, ODBOR DOPLŇOVÁNÍ PERSONÁLU. Profesionální voják. *Armáda České republiky*. [Online] 2018b. [Citace: 9. 9 2021.] https://kariera.army.cz/sites/default/files/download/soubor/brozura_profesionalni_vojak_2020_web.pdf.

GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČR. Územní odbor Třebíč. *Kraj Vysočina Hasičský záchranný sbor České republiky*. [Online] 2021a. [Citace: 13. 10 2021.] <https://www.hzscr.cz/clanek/organizacni-slozky-uo-trebic-uzemni-odbor-trebic.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>.

GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČR. O nás. *Hasičský záchranný sbor České republiky*. [Online] 2021b. [Citace: 27. 9 2021.] <https://www.hzscr.cz/clanek/webove-stranky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx#generalni>.

GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČR. Zpráva o činnosti za rok 2020. *Hasičský záchranný sbor České republiky*. [Online] 22. 6 2021c. [Citace: 27. 8 2021.] <https://www.hzscr.cz/clanek/zprava-o-cinnosti-za-rok-2020.aspx>.

GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČR. Statistické ročenky Hasičského záchranného sboru ČR. *Hasičský záchranný sbor České republiky*. [Online] 2021d. [Citace: 27. 8 2021.] <https://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>.

MINISTERSTVO OBRANY. Aktivní záloha Odboru biologické ochrany Těchonín, Agentury vojenského zdravotnictví. *Aktivní záloha Odboru biologické ochrany Těchonín Vojenského zdravotního ústavu Agentury vojenského zdravotnictví*. [Online] 2014. [Citace: 25. 10 2021.] <https://www.aztechonin.army.cz/o-nas>.

MINISTERSTVO OBRANY. Aktivní záloha (AZ). *Aktivní záloha (AZ)*. [Online] 15. 7 2021a. [Citace: 10. 11 2021.] <https://www.aktivnizaloha.army.cz/aktuality/operacni-nasazeni-vojaku-v-aktivni-zaloze>.

MINISTERSTVO OBRANY. Hasiči efektivnější. *Ministerstvo obrany*. [Online] 2021b. [Citace: 10. 9 2021.] <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=1419>.

MINISTERSTVO OBRANY. Kvantitativní genderová analýza k 1. lednu 2020. *Ministerstvo obrany*. [Online] 2021c. [Citace: 12. 09 2021.] https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/kvantitativni-genderova-analyza-k-1--1--2020_1.pdf.

MINISTERSTVO OBRANY. Sekce vojenského zdravotnictví MO. *Armáda*. [Online] 19. 10 2021d. [Citace: 25. 10 2021.] https://www.acr.army.cz/struktura/generalni/zn_ns/svz/sekce-vojenskeho-zdravotnictvi-mo-218797/.

MINISTERSTVO OBRANY. Vojenská zdravotnická služba. *Ministerstvo obrany*. [Online] 2021e. [Citace: 17. 10 2021.] <https://www.army.cz/scripts/detail.php?id=121#:~:text=Vojensk%C3%A1%20zdravotnick%C3%A1%20slu%C5%BEba%20je%20ur%C4%8Dena%20ke%20komplexn%C3%ADmu%20zdravotnick%C3%A9mu,zabezpe%C4%8Den%C3%AD%20p%C5%99%C3%ADslu%C5%A1n%C3%ADk%C5%AF%20ozbrojen%C3%BDch%20sil.%2>.

- MINISTERSTVO OBRANY. Výběrové řízení k VP. *Vojenská policie*. [Online] 2014. [Citace: 9. 10 2021.] <https://www.vp.army.cz/vyberove-rizeni-k-vp>.
- MINISTERSTVO OBRANY. Výroční zpráva Vojenské policie 2020. *Vojenská policie*. [Online] 2021f. [Citace: 28. 8 2021.] <https://www.vp.army.cz/soubory-ke-stazeni>.
- MINISTERSTVO OBRANY. Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992 - 2020. *Ministerstvo obrany*. [Online] 20. 1. 2021g. [Citace: 10. 9 2021.] <https://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/vyvoj-skutecných-poctu-osob-v-resortu-mo-cr-v-letech-1992---2017-129653/>.
- MINISTERSTVO OBRANY. ODBOR INTERNÍHO AUDITU A INSPEKCE MO. *Ministerstvo obrany České republiky*. [Online] 11. 1 2021h. [Citace: 10. 11 2021.] <https://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/sdk/odbor-inspekce-ministryne-105920/>.
- NEŠPOR, R., Z. Kariéra. *Sociologická encyklopedie*. [Online] Sociologický ústav AV ČR, 11. 12 2017. [Citace: 20. 10 2021.] <https://encyklopedie.soc.cas.cz/>. ISBN 978-80-7330-308-2.
- SPRÁVA ŽELEZNIC. Organizační struktura. *Správa železnic*. [Online] 2021a. [Citace: 6. 11 2021.] <https://www.spravazeleznic.cz/hzs/organizacni-struktura>.
- SPRÁVA ŽELEZNIC. Výroční zpravy. *Správa železnic*. [Online] 2021b. [Citace: 6. 11 2021.] <https://www.spravazeleznic.cz/o-nas/publikace/vyrocní-zpravy>.
- STOJAROVÁ, V. Hollandova typologie pracovních prostředí a osobnostních typů. *Průvodce kariérou*. [Online] 18. Srpen 2020. [Citace: 23. 08 2021.] <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/hollandova-typologie-pracovnich-prostredi-a-osobnostnich-typu/>. ISSN 1804-9974.
- VOJENSKÝ HISTORICKÝ ÚSTAV PRAHA. Pamětní odznak 20. výročí vzniku Vojenských hasičských jednotek. *VOJENSKÝ HISTORICKÝ ÚSTAV PRAHA*. [Online] 2020. [Citace: 10. 9 2021.] <http://www.vhu.cz/exhibit/pametni-odznak-20-vyroci-vzniku-vojenskych-hasicckych-jednotek/>.

Seznam příloh

Příloha 1	Záznamový arch se strukturovanými rozhovory s respondenty.....	I
Příloha 2	Souhrnný záznamový arch z rozhovorů s respondenty	V
Příloha 3	Ishikawův diagram	VII
Příloha 4	Zjištěné funkční složení jednotlivých VHJ s vyznačením rozporu s platnými pravidly systemizace.....	VIII
Příloha 5	Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru	IX
Příloha 6	Přiřazení funkcí u VHJ k hodnotám, platovým třídám a odbornému požadavku (okamžitá realizace).....	X
Příloha 7	Výpočet dopadu realizace narovnání hodnotí – změna u čtyř VHJ jednoho celku kde dojde ke snížení hodnotí.....	XI
Příloha 8	Výpočet dopadu realizace narovnání hodnotí – změna u jedné VHJ jednoho celku kde dojde k navýšení hodnotí	XII
Příloha 9	Výpočet a porovnání využití fondu pracovní doby vojenského hasiče VZP a OZ	XIII
Příloha 10	ABC analýza možných příčin z Ishikawova diagramu	XIV
Příloha 11	Návrh přiřazení hodnotí k funkcím dle seznamu činností a požadovaným kurzům k výkonu funkce	XV
Příloha 12	Celková skladba VHJ a počty personálu po dokončení profesionalizace VHJ	XVII

Přílohy

Příloha 1 Záznamový arch se strukturovanými rozhovory s respondenty

Strukturované rozhovory provedl na základě výzvy odborného gestora služby požární ochrany resortu MO autor diplomové práce Bc. Daniel Šimek, DiS.

Respondent 1

1. Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční?

Ne.

1.1 Kde spatřujete nefunkčnost?

Chybí nám některé hodnosti, zejména vstupní důstojnická hodnost – poručík.

2. Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnost?

Ne.

2.1 Jaké jsou rozdíly?

Máme rozdíl zejména mezi dvěma druhy jednotek – letištního a speciálního typu.

3. Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti?

Ne.

3.1 S jakými problémy se potýkáte?

Prakticky neřešíme řízení kariér mezi jednotkami.

4. Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst?

Nesetkali.

5. Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ?

Ano.

5.1 Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?

Zajímá nás otázka narovnání mezi jednotkami a další kariéra i pro velení jednotlivých VHJ.

Respondent 2

1. Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční?

Ano.

2. Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnost?

Ano.

3. Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti?

Ano.

4. Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst?

Ano.

4.1 S jakými obtížemi jste se setkali?

Nejsme v praxi schopni obsadit občanské pozice mladými lidmi s potenciálem rozvoje s ohledem na nedostatečné finanční ohodnocení. Problém se týká prvku, který neslouží ve směnném režimu, takže zde chybí složka příplatků za směnnost a práci v noci a ve dnech pracovního klidu.

5. Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ?

Ano.

5.1 Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?

Ocenili bychom přechod na čistě vojenskou strukturu.

Respondent 3

1. Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční?

Ano.

2. Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnot?

Ano.

3. Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti?

Ano.

4. Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst?

Ano.

4.1 S jakými obtížemi jste se setkali?

Máme problém s obsazováním občanských pozic novými lidmi. Vzhledem ke krátké praxi jim náleží nízký platový tarif. Dokonce do získání základní odborné způsobilosti jim náleží nižší platová třída. Nestandardně jsou pravidla uzpůsobena k lepšímu platovému ohodnocení nováčků. Přesto zaznamenáváme častý odchod k HZS ČR nebo podniků.

5. Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ?

Ano.

5.1 Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?

Vyřešení systémového přechodu na jednotky obsazené vojáky. Minimálně je nutné zabezpečit vojáky v řídicí struktuře VHJ.

Respondent 4

1. Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční?

Ne.

1.1 Kde spatřujete nefunkčnost?

Nemáme systemizované místo zástupce velitele VHJ. Obtížně realizujeme povýšení z rotného na praporčíka.

2. Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnot?

Ne.

2.1 Jaké jsou rozdíly?

Zásadní rozdíl je mezi jednotkou složenou z občanských zaměstnanců a vojáků z povolání.

3. Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti?

Ne.

3.1 S jakými problémy se potýkáte?

U VHJ z vojáku je komplikovaný postup v hodnostech. U občanských VHJ kariéry prakticky nejsou řízeny.

4. Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst?

Ano.

4.1 S jakými obtížemi jste se setkali?

Občanské pozice obsazujeme prakticky výlučně vysloužilými hasiči nebo vojáky, kteří mají nárok na výsluhový příspěvek, protože nejsou tak citliví na nedostatečné platové ohodnocení.

5. Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ?

Ano.

5.1 Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?

Měla by se týkat sjednocení hodnostního systému napříč VHJ.

Respondent 5

1. Vnímáte současný systém zařazování příslušníků VHJ na jednotlivé pracovní pozice (systemizovaná místa) jako funkční?

Ne.

1.1 Kde spatřujete nefunkčnost?

V systému zařazování personálu je zřejmá nerovnost. V rámci velitelství jsou rozdílné organizační struktury.

2. Mají příslušníci VHJ ve Vaší podřízenosti na stejných systemizovaných místech stejnou hodnot?

Ne.

2.1 Jaké jsou rozdíly?

Napříč jednotkami je rozdíl v hodnotách, ale také v principu obsazování vojáky nebo občanskými zaměstnanci.

3. Jste schopni při současném stavu řídit adekvátně kariéry příslušníků VHJ ve Vaší podřízenosti?

Ne.

3.1 S jakými problémy se potýkáte?

Jednotky fungují izolovaně, řízení kariér napříč jednotkami je velmi omezené. VHJ z občanských zaměstnanců v řízení kariéry de facto stagnují a jejich pracovní pozice jsou téměř celoživotní.

4. Setkali jste se s obtížemi při obsazování systemizovaných míst?

Ano.

4.1 S jakými obtížemi jste se setkali?

Úspěšnost obsazování pozic je závislá na koncepci konkrétních jednotek a také lokální situaci na trhu práce. Problematické je zejména obsazování pozic občanských zaměstnanců, které se komplikuje obzvláště v blízkosti velkých aglomerací s vysokou konkurencí na trhu práce – typicky Praha, ale i jižní Čechy.

5. Uvítali byste navržení systematické koncepce pro řízení kariér příslušníků VHJ?

Ano.

5.1 Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?

Koncepce by měla zohlednit hlavně jednotný systém řízení, včetně rozpracování řídicí struktury a řízení kariéry až do této strategické pozice.

Zdroj: Vlastní zpracování

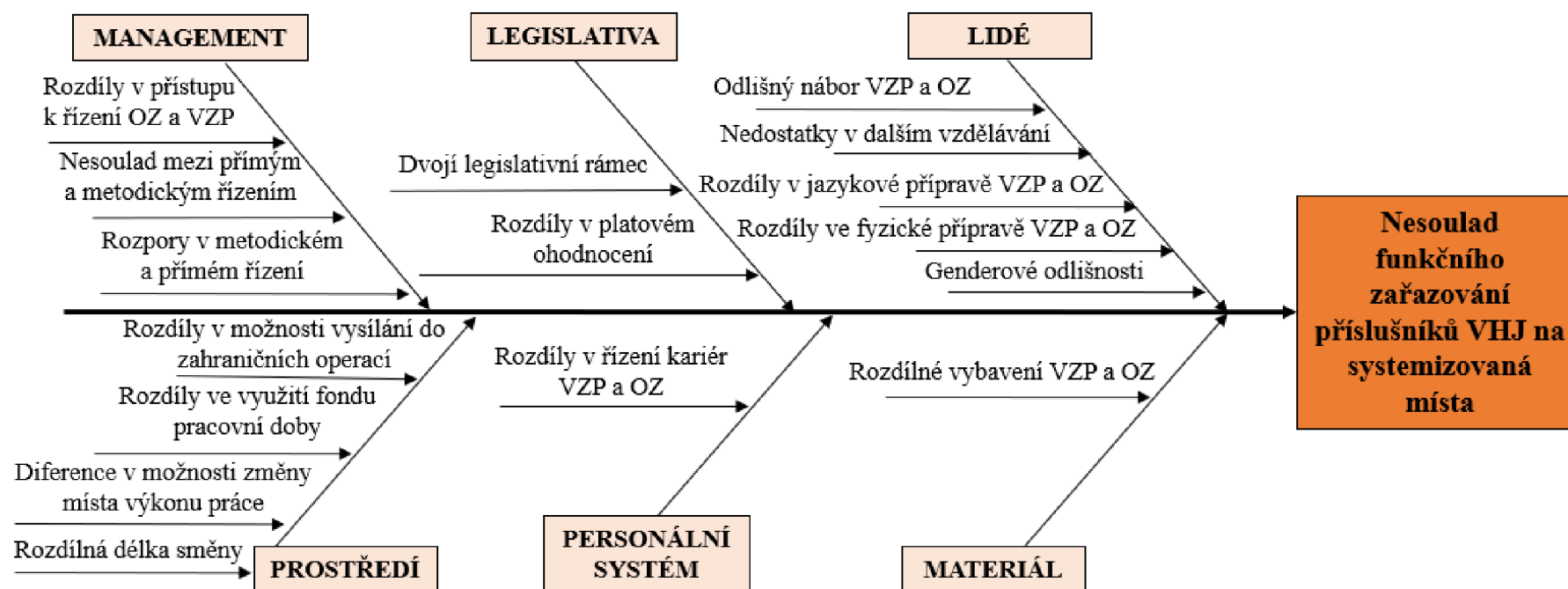
Příloha 2 Souhrnný záznamový arch z rozhovorů s respondenty

Výzkumná otázka	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
č. 1	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
Kde spatřujete nefunkčnost?	Chybí nám některé hodnosti, zejména vstupní důstojnická hodnost – poručík.	X	X	Nemáme systemizované místo zástupce velitele VHJ. Obtížně realizujeme povýšení z rotného na praporčíka	V systému zařazování personálu je zřejmá nerovnost. V rámci velitelství jsou rozdílné organizační struktury.
č. 2	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
Jaké jsou rozdíly?	Máme rozdíl zejména mezi dvěma druhy jednotek – letištního a speciálního typu	X	X	Zásadní rozdíl je mezi jednotkou složenou z občanských zaměstnanců a vojáků z povolání	Napříč jednotkami je rozdíl v hodnostech, ale také v principu obsazování vojáků nebo občanskými zaměstnanci
č. 3	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
S jakými problémy se potýkáte?	Prakticky neřešíme řízení kariér mezi jednotkami	X	X	U VHJ z vojáku je komplikovaný postup v hodnostech. U občanských VHJ kariéry prakticky nejsou řízeny	Jednotky fungují izolovaně, řízení kariér napříč jednotkami je velmi omezené. VHJ z občanských zaměstnanců v řízení kariéry de facto stagnují a jejich pracovní pozice jsou téměř celoživotní.

č. 4	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
S jakými obtížemi jste se setkali?	X	Nejsme v praxi schopni obsadit občanské pozice mladými lidmi s potenciálem rozvoje s ohledem na nedostatečné finanční ohodnocení. Problém se týká prvku, který neslouží ve směnném režimu, takže zde chybí složka příplatků za směnnost a práci v noci a ve dnech pracovního klidu.	Máme problém s obsazováním občanských pozic novými lidmi. Vzhledem ke krátké praxi jim náleží nízký platový tarif. Dokonce do získání základní odborné způsobilosti jim náleží nižší platová třída. Nestandardně jsou pravidla uzpůsobena k lepšímu platovému ohodnocení nováčků. Přesto zaznamenáváme častý odchod k HZS ČR nebo podniků.	Občanské pozice obsazujeme prakticky výlučně vysloužilými hasiči nebo vojáky, kteří mají nárok na výsluhový příspěvek, protože nejsou tak citliví na nedostatečné platové ohodnocení.	Úspěšnost obsazování pozic je závislá na koncepci konkrétních jednotek a také lokální situaci na trhu práce. Problematické je zejména obsazování pozic občanských zaměstnanců, které se komplikuje obzvláště v blízkosti velkých aglomerací s vysokou konkurencí na trhu práce – typicky Praha, ale i jižní Čechy.
č. 5	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Jaké oblasti by se měla prioritně týkat?	Zajímá nás otázka narovnání mezi jednotkami a další kariéra i pro velení jednotlivých VHJ	Ocenili bychom přechod na čistě vojenskou strukturu.	Vyřešení systémového přechodu na jednotky obsazené vojáky. Minimálně je nutné zabezpečit vojáky v řídicí struktuře VHJ.	Měla by se týkat sjednocení hodnostního systému napříč VHJ.	Koncepce by měla zohlednit hlavně jednotný systém řízení, včetně rozpracování řídicí struktury a řízení kariéry až do této strategické pozice.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Ishikawův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Zjištěné funkční složení jednotlivých VHJ s vyznačením rozporu s platnými pravidly systemizace

Kód VHJ	VHJ směna	Štáb VHJ	Celkem Hasičů	Velitel VHJ	Zástupce velitele VHJ	Instruktor	Starší technik	Technik	Velitel směny / družstva	Technik směny	Hasič specialista	Hasič strojník	Hasič	Hasič bez NOV
B	30	2	32	10 pt	x	x	x	9 pt	9 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt
D	30	2	32	10 pt	x	x	x	x	9 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt
V	30	1	31	10 pt	x	x	x	9 pt	9 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt
L	30	2	32	10 pt	x	x	x	9 pt	9 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt
C	65	5	60	kpt.	npor.	nrtm.	prap.	rtm.	nrtm.	rtm.	rtn.	čet.	7 pt	
K	62	5	60	kpt.	npor.	nrtm.	prap.	rtm.	nrtm.	rtm.	rtn.	čet.	8 pt	
P	55	5	60	kpt.	npor.	nrtm.	prap.	rtm.	nrtm.	rtm.	rtn.	čet.	7 pt	
S	60	5	60	kpt.	npor.	nrtm.	prap.	rtm.	nrtm.	rtm.	rtn.	čet.	7 pt	Příplatky
B	39	4	45	nprap.	x	nrtm.	prap.	rtm.	rtn.	čet.	x	6 pt	7 pt	
C	25	2	27	10 pt	x	x	10 pt	x	9 pt	8 pt	7 pt	7 pt	7 pt	5 pt
K	25	2	27	10 pt	x	x	10 pt	x	9 pt	8 pt	7 pt	7 pt	7 pt	5 pt
T	25	2	27	10 pt	x	x	10 pt	x	9 pt	8 pt	7 pt	7 pt	7 pt	5 pt
D	25	2	27	nprap.	x	x	10 pt	x	prap.	x	rtn.	čet.	des.	
H	25	2	27	nprap.	x	x	10 pt	x	prap.	x	rtn.	čet.	des.	
N	25	2	27	nprap.	x	x	10 pt	x	prap.	x	rtn.	čet.	des.	
Y	25	2	27	nprap.	x	x	10 pt	x	prap.	x	rtn.	čet.	des.	Příplatky
A	10	1	11	prap.	x	x	x	x	*	*	*	*	*	
J	8	1	9	10 pt	x	x	x	x	9 pt	8 pt	8 pt	8 pt	8 pt	
O	7		7	x	x	x	x	x	rtn.	čet.	x	x	des.	
B	7		7	x	x	x	x	x	rtn.	čet.	x	x	des.	
Celkem	608	47	655	18	5	5	14	5	90	120	125	148	115	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru

Výpočet indikativní čisté mzdy hasičů podle typu pracovního poměru							
Příslušníka HZS ČR			Příslušník VHJ VZP			Příslušník VHJ OZ	
Počet let pro určení tarifního stupně (HZS i OZ)	Hodnostní označení	Plat celkem v Kč	Plat celkem v Kč	Hodnost	Zastávaná funkce	Platová třída	Plat celkem v Kč
do 6 let	strážmistr	24 668	31 112	desátník	hasič	6	19 212
do 12 let	nadstrážmistr	27 379	32 203	četař	starší hasič – strojník	6	20 109
do 15 let	nadstrážmistr	28 093	35 450	rotný	starší hasič – specialista	7	21 693
do 15 let	podpraporčík	29 774	37 766	rotmistr	starší hasič – technik	8	22 933
do 15 let	podpraporčík	26 373	38 029	nadrotmistr	technik VHJ	9	23 513
do 15 let	praporčík	32 903	39 404	nadrotmistr	velitel družstva VHJ	9	26 103
do 15 let	nadpraporčík	28 019	39 836	praporčík	Starší technik	10	24 928
do 15 let	nadpraporčík	34 871	41 344	praporčík	velitel směny VHJ	9	26 103
do 15 let	poručík	31 754	40 516	praporčík	zástupce velitele VHJ	9	24 253
			42 491	nadporučík			
do 15 let	nadporučík	35 232	42 491	nadpraporčík	velitel VHJ	10	28 628
do 15 let	kapitán	37 695	47 018	kapitán			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Přiřazení funkcí u VHJ k hodnostem, platovým třídám a odbornému požadavku (okamžitá realizace)

Hodnost	Zastávaná funkce	Platová třída	Kurz	Název kurzu	Název kurzu – Ekvivalent MV GŘ HZS ČR
des.	hasič	6	HO010	Nástupní odborný výcvik hasičů	Nástupní odborný výcvik (NOV)
			HO070	Vyprošťovací zařízení	
			ZS014	Kurz první pomoci pro VHJ	
čet.	starší hasič – strojník	6	HO140	Hasič strojník	Strojníků (ST) nebo Strojní služba (T-STs)
			ZO080	Strojník elektrocentrál do 8 kW	
rtn.	starší hasič – specialista	7	HO081	Přenosné motorové pily	
			HO060	Lezecký výcvik – ověření	
rtm.	starší hasič – technik	8	HO040	Chemická a technická služba	Chemická služba (T-CHS)
			PS103	První psychologická pomoc	Odborná příprava První psychická pomoc
nrtm.	technik VHJ	9	LP180	Technik roty – začátečník	
nrtm.	velitel družstva VHJ	9	HO100	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
prap.	velitel směny VHJ	9	HO100	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
prap.	zástupce velitele VHJ	9	HO100	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
npor.			HO120	Taktické řízení II	
nprap.	velitel VHJ	10	HO100	Taktické řízení I	Takticko-strategické řízení (TSŘ)
kpt.			HO120	Taktické řízení II	

Zdroj: Vlastní zpracování

Príloha 7 Výpočet dopadu realizace narovnání hodnotí – změna u čtyř VHJ jednoho celku kde dojde ke snížení hodnotí

	Hodnost	NV 60/2015	Počet směna	Počet VHJ	Počet Celek	Finanční prostředky	Zvláštní příplatek	Příplatek směnnost	Plat souhrn	Celkem za VHJ	Celkem za Celek	Finanční dopady změny na jednotlivce				Rozdíl platu	
Štáb	Nadpraporčík	velitel hasičské jednotky	1	1	4		2500	ne	42491	42491	169964	Dopad na 4 velitele směny u VHJ					
Směna VHJ	Praporčík	velitel směny	1	5	20		2500	1200	41344	206720	826880	Stávající SM	Velitel směny	Prap.	41344	1807	
	Nadrotmistr	velitel směny	není	0	0		2500	1200	39537	0	0	Nové SM	Velitel směny	Nrtm.	39537		
	Rotmistr	starší hasič-technik	není	0	0		2500	1200	37899	0	0	Dopad na jednoho Velitele směny					
	Rotný	starší hasič-specialista	1	5	20		1500	1200	35583	177915	711660	Stávající SM	Velitel směny	Prap.	41344	828	
	Četař	starší hasič	2	10	40		1500	1200	32336	323360	1293440	Nové SM	Starší instruktor	Prap.	40516		
Desátník	hasič	1	5	20		1500	1200	31245	156225	624900							
Návrh změny v rámci rozšíření tabulek dle N NGŠ K DOPRACOVÁNÍ REVIZE MIKROSTRUKTUR AČR						Dopad dle HS			Celkem	906711	3 626 844	Porovnání nákladů alternativ					
Štáb	Nadpraporčík	velitel hasičské jednotky		1	4	0	2500	ne	42491	42491	169964	169964	169964				
VHJ	Praporčík	starší instruktor		1	4	-16	2500	ne	40516	40516	162064	0	162064				
Směna VHJ	Nadrotmistr	velitel směny	1	5	20	20	2500	1200	39537	197685	790740	prap.	826880	826880			
	Rotmistr	starší hasič-technik	1	5	20	20	2500	1200	37899	189495	757980		757980	757980			
	Rotný	starší hasič-specialista	1	5	20	0	1500	1200	35583	177915	711660		711660	711660			
	Četař	starší hasič	2	10	40	0	1500	1200	32336	323360	1293440		1293440	1293440			
	Desátník	hasič	1	5	20	0	1500	1200	31245	156225	624900		624900	624900			
									Celkem FP na Platy	1 127 687	4 510 748	4 384 824	4 546 888				
									Rozdíl FP na platy po změně	220976	883904	757 980	920 044				
												Zachování velitelů směn v hodnosti praporčík	Zachování velitelů směn v hodnosti praporčík + Starší instruktor				

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Výpočet dopadu realizace narovnání hodnotí – změna u jedné VHJ jednoho celku kde dojde k navýšení hodnotí

	Hodnost	NV 60/2015	Počet směna	Počet VHJ	Finanční prostředky	Zvláštní příplatek	Příplatek směnnost	Plat souhrn	Celkem za VHJ	Finanční dopady změny na jednotlivce				Rozdíl platu
Směna VHJ	Nadrotmistr	velitel směny	není	0		2500	1000	39404	0	Dopad na jednoho Velitele směny				3274
	Rotmistr	starší hasič-technik	není	0		2500	1000	37766	0	Stávající SM	Velitel družstva	rtn.	36130	
	Rotný	starší hasič-specialista	1	5		2500	1000	36130	180650	Nové SM	Velitel směny	nrtm.	39404	
	Četař	starší hasič	4	20		1500	1000	32203	644060					
Návrh změny v rámci rozšíření tabulek dle N NGŠ K DOPRACOVÁNÍ REVIZE MIKROSTRUKTUR AČR					Dopad dle HS			Celkem	824710	Finanční dopady změny na jednotlivce				Rozdíl platu
Směna VHJ	Nadrotmistr	velitel směny	1	5	5	2500	1000	39404	197020	Dopad na jednoho Velitele směny				5563
	Rotmistr	starší hasič-technik	1	5	5	2500	1000	37766	188830	Stávající SM	starší hasič	čet.	32203	
	Rotný	starší hasič-specialista	1	5	0	1500	1000	35450	177250	Nové SM	starší hasič-technik	rtn.	37766	
	Četař	starší hasič	2	10	-10	1500	1000	32203	322030					
								Celkem FP na Platy	885 130					
								Rozdíl FP na platy po změně	60420					

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Výpočet a porovnání využití fondu pracovní doby vojenského hasiče VZP a OZ

Fond pracovní doby za rok včetně svátků	2088	1958	poznámka
	VZP	o.z.	
Řádná dovolená	216	190	dle počtu směn
Indispoziční volno o. z.		39	min 4 dny
Vševojskové výcviky; školení; lékařská prohlídka, přezkoušení z TP	55	25	statistická hodnota
Nemocnost	104,4	97,9	5% statistická hodnota
PR I/II	80		10 dnů
Průměrný rozpočet hodin strávený v specializačních kurzech	44	44	statistická hodnota
Provedení taktických a součinnostních cvičení směn	24	24	statistická hodnota
Součet hodin z fondu pracovní doby využitý mimo směnu	523,4	419,9	
Fond pracovní doby hasiče využitelný pro přímý výkon služby ve směně	1564,6	1538,1	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 ABC analýza možných příčin z Ishikawova diagramu

Páteřní kost Ishikawova diagramu	Možná příčina nesouladu funkčního zařazování příslušníků VHJ na systemizovaná místa	ABC kategorie	Body	Průměr	Pořadí
<i>Management</i>	Rozpory v metodickém a přímém řízení	A	26	4,33	1.
<i>Legislativa</i>	Dvojitý legislativní rámec	A	25	4,17	2.
<i>Legislativa</i>	Rozdíly v platovém ohodnocení	A	23	3,83	3.
<i>Management</i>	Rozdíly v přístupu k řízení VZP a OZ	B	22	3,67	4.
<i>Prostředí</i>	Rozdílná délka směny	B	19	3,17	5.
<i>Lidé</i>	Rozdíly ve fyzické přípravě vojáků a OZ	B	18	3,00	6.
<i>Personální systém</i>	Rozdíly v řízení kariér VZP a OZ	B	17	2,83	7.
<i>Lidé</i>	Odlišný nábor VZP a OZ	C	15	2,50	8.
<i>Prostředí</i>	Diference v možnosti změny místa výkonu práce	C	13	2,17	9.
<i>Prostředí</i>	Rozdíly ve využití fondu pracovní doby	C	11	1,83	10.
<i>Lidé</i>	Genderové odlišnosti	C	10	1,67	11.
<i>Lidé</i>	Nedostatky v dalším vzdělávání	C	8	1,33	12.
<i>Lidé</i>	Rozdíly v jazykové přípravě VZP a OZ	C	7	1,17	13.
<i>Materiál</i>	Rozdílné vybavování VZP a OZ	C	6	1,00	14.–15.
<i>Prostředí</i>	Rozdíly v možnosti vysílání do zahraničních operací	C	6	1,00	14.–15.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Návrh přiřazení hodnotí k funkcím dle seznamu činností a požadovaným kurzům k výkonu funkce

Hodnost	Funkce dle seznamu činností	Kurz	Název kurzu	Název ekvivalentního kurzu – HZS ČR
des.	hasič	HO001	Nástupní odborný výcvik hasičů	Nástupní odborný výcvik (NOV)
		ZS014	Kurz první pomoci pro VHJ	
		ID101	Zvládnutí krizových situací řidičů na silnici	
čet.	starší hasič – strojník	HO301	Hasič strojník	Strojníků (ST) nebo Strojní služba (T-STs)
		ZO002	Strojník elektrocentrál do 8 kW	
		ID130	Výcvik řidičů vozidel s právem přednostní jízdy	
		ID102	Zvládnutí krizových situací řidičů v extrémním terénu	
rtn.	starší hasič – specialista	HO303	Přenosné motorové pily	
		HO404	Lezecký výcvik – ověření	
		PS103	První psychologická pomoc	
rtm.	starší hasič – technik	HO401	Chemická a technická služba	Chemická služba (T-CHS) Technická služba (T-TS)
		HO403	Odborná způsobilost k obsluze určených technických zařízení – tlakových a plynových	Seznam standardizovaných zkoušek MŠMT
		HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TR)
		JK100	Kurz anglického jazyka – k získání SLP 1111 základní	Seznam standardizovaných zkoušek MŠMT
nrtm.	velitel družstva VHJ	HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TR)
		PS101	Základní kurz efektivní práce s lidmi	
prap.	velitel směny VHJ	HO100	Taktické řízení I	Taktické řízení (TR)
		JK200	Angličtina – cílová způsobilost 2222	Seznam standardizovaných zkoušek MŠMT
rtn.	technik	LP180	Technik roty – začátečník	
nrtm.	Instruktor	PS102	Psychologické minimum instruktora výcviku	
prap.	Starší technik	LP171	Operativní evidence majetku na osoby, budovy a místnosti	
por.	Zástupce velitele VHJ z družstev	HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TR)
		JK200	Angličtina – cílová způsobilost 2222	Seznam standardizovaných zkoušek MŠMT
		PS101	Základní kurz efektivní práce s lidmi	

npor.	Velitel VHJ z družstev	HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
		HO103	Taktické řízení II	Takticko-strategické řízení (TSŘ)
	Zástupce velitele VHJ ze směn	HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
		HO103	Taktické řízení II	Takticko-strategické řízení (TSŘ)
kpt.	Velitel VHJ ze směn	HO101	Taktické řízení I	Taktické řízení (TŘ)
		HO103	Taktické řízení II	Takticko-strategické řízení (TSŘ)

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Celková skladba VHJ a počty personálu po dokončení profesionalizace VHJ

Hodnost	Zastávaná funkce	Družstvo VHJ	Rozšířené družstvo VHJ	Směna VHJ	Štáb VHJ z družstev	Štáb VHJ ze směn
des.	hasič	1	2	2		
čet.	starší hasič – strojník	2	2	4		
rtn.	starší hasič – specialista	1	2	2		
rtm.	starší hasič – technik	1	1	2		
nrtm.	velitel družstva VHJ	1	2	2		
prap.	velitel směny VHJ			1		
rtm.	technik				1	1
nrtm.	Instruktor				1	1
prap.	Starší technik				1	1
por.	Zástupce velitele VHJ z družstev				1	
npor.	Velitel VHJ z družstev				1	
npor.	Zástupce velitele VHJ ze směn					1
kpt.	Velitel VHJ ze směn					1
	Celkem v prvku	6	9	13	5	5
	Počet prvků u VHJ	5	5	5	1	1
	Počet VHJ s daným typem prvku	11	1	4	12	4
	Celkem příslušníků	330	45	260	60	20

Zdroj: Vlastní zpracování