

Česká zemědělská univerzita v Praze

**Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení**



Diplomová práce

**Rozmíst'ování pracovníku a personální řízení
v organizaci Armáda České republiky**

Bc. Jitka Durdiaková

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Rozmíst'ování pracovníku a personální řízení v organizaci Armáda České republiky“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22. listopadu 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doktoru Danielu Tothovi za řadu cenných připomínek a podnětů, které mi velice pomohly při zpracování diplomové práce.

Rozmíst'ování pracovníků a personální řízení v organizaci Armáda České republiky

The Deployment System of Workers in the Czech Army

Souhrn

Diplomová práce na téma Rozmíst'ování pracovníků a personální řízení v organizaci Armáda České republiky je zaměřena na popis činnosti personálního řízení. V první části je krátce vysvětlen pojem Armáda České republiky, práva a povinnosti vojáka z povolání. Další část, a to nejobsáhlejší pojednává o personálním řízení a osobnosti člověka v armádě. Je zde kladen velký důraz na popis personálního řízení a na veškerou síť spojenou s touto prací. Dále práce pojednává krátce o administrativní záležitosti personálního pracovníka na útvarech, kde je krátce popsány povinnosti, včetně písemností, které provázejí vojáka z povolání celou jeho kariérou od vstupu do armády až po ukončení jeho kariéry.

Další část pojednává o vojenském školství a možnostech uplatnění absolventů středních a vysokých škol. Dále se okrajově zaměřuji na výsluhové náležitosti a s tím související odchod do zálohy.

Poslední část práce je zaměřena na výzkum rozmíst'ování pracovníku k útvarům na území České republiky.

Summary

The dissertation of The deployment system of workers in the Czech Army is focused on describing the activity of personal management. The first part shortly explains the concept of Czech Army and the rights and duties of regular soldier. Next part is about personnel management and man's character in the army. The big emphasis is put on system which relates with this work. Farther this dissertation deals with administration of personal department where are shortly described the duties, including documents which goes with the soldier trough his/her carrer, from joining the army until the termination of his/her career. Next part is focused on military education and opportunities for high and university graduates. The retirement and its payment is mentioned as well.

The last part is focused on research of employment of personnel staff to units through the whole army in the Czech Republic.

Klíčová slova: personální strategie, personální rozvoj, Armáda České republiky, personální management, personální politika, ozbrojené síly, strategie obrany, Ústava České republiky, vojenský personál, služební poměr, ozbrojené složky, pracovní rozvoj, kariéra

Keywords: personal strategy, personal development, The Czech Army, personal management, personnel policy, Armed Forces, military strategy, constitution of The Czech Republic, military personnel, service, Defence Forces, working development, career.

Obsah:

1. ÚVOD	9
2. CÍL PRÁCE	11
3. METODIKA PRÁCE	12
4. OZBROJENÉ SÍLY ČESKÉ REPUBLIKY	13
4.1. Armáda České republiky	14
4.2. Vojenská kancelář prezidenta republiky	14
4.3. Hradní stráž	15
5. HODNOSTNÍ SBOR	17
6. VSTUP DO ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY	19
6.1. Vznik služebního místa	20
6.2. Náborová střediska AČR	21
6.3. Střední a vysoké školy AČR	22
6.4. Vojenská střední škola MO v Moravské Třebové	22
6.5. Univerzita obrany	25
7. Personální řízení v armádě	27
7.1. VÝBĚR PERSONÁLU V ROCE 2011 (nábor do AČR)	27
7.2. Nároky profesionální vojenské činnosti na personální práci	29
7.3. Působení na osobnost v personálním řízení	32
7.4. Personální řízení na jednotlivých útvarech	34
7.5. Funkční náplň náčelníka personální skupiny útvaru	35
8. KARIERNÍ ŘÁD	36
9. UMÍSTĚNÍ VOJÁKA Z POVOLÁNÍ K POSÁDCE	37
10. VOJENSKÝ DŮCHODCE, VÁLEČNÝ VETERÁN	38
11. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
12. PRAKTICKÁ ČÁST	41
12.1. Charakteristika náborového střediska České Budějovice	41
12.2. Vojenská střední škola v Moravské Třebové	41
12.3. Univerzita obrany MO	42
12.4. Vojenský útvar 1825 Tábor	43
13. DOTAZNÍK	45
14. PŘÍPADOVÁ STUDIE	62
15. SHRUTÍ A ŘEŠENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	65

15.1.	Shrnutí praktické části	65
15.2.	Návrh řešení pro personální opatření	67
15.3.	Metoda assessment centrum.....	68
16.	ZÁVĚR	72
17.	SEZNAM TABULEK	74
18.	SEZNAM SCHÉMÁT	74
19.	SEZNAM GRAFŮ	75
20.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
21.	PŘÍLOHY.....	79

1. ÚVOD

Co je to personální řízení? Kdo tvoří personální management? Jaký má být obsah činnosti, náplň personálního řízení, působnost personálního managementu? A další spousta podobných otázek, které skýtá personální řízení.

Problematika personálního managementu zůstává klíčovou. V užším pojetí je to management, který uskutečňuje personální politiku ve svém úseku působnosti (útvary) prostřednictvím konkrétních personálních výkonů. Po odborné stránce a z hlediska tvorby nezbytných podkladů ji zajišťují pracovníci odborných personálních služeb (personálních orgánů). Ve vztahu k pracovníkům jsou jejich nositeli vedoucí funkcionáři (velitelé, náčelníci) na všech úrovních řízení, kteří mají ustanovenou pravomoc.

V širším hledisku je to okruh osob zabývajících se i optimalizací procesů získávání pracovníků a jejich ovlivňování k dosahování žádoucích pracovních výkonů, podněcováním dalšího rozvoje jejich kvalifikačního a osobnostního potenciálu. Součástí je i zajišťování péče o sociální uznávané potřeby pracovníků současných i minulých.

Úspěšnost práce personalistického managementu závisí na systémově pojatém komplexu práce s lidmi a na sociální péči tuto práci podporující.

Základní podmínkou úspěšné personální práce a vedení lidí je kvalifikační připravenost, kompetence personalistů a velitelů, jakož i jejich ochota k efektivní spolupráci.

Personální řízení v armádních podmínkách se proti civilním složkám vyznačuje výraznější orientací na velení. Méně prostoru je dáno organizacím, i když formálně je tomu učiněno zřetel.

Ve srovnání s civilními organizacemi, které jsou mnohdy spjaty s menším územím, představuje armáda organizaci celostátní, a tudíž existuje možnost „být zaměstnán“ ve více než 50 útvarech, v přibližně 30 posádkách. V armádě je mobilita žádoucím jevem, i když za současné právní úpravy nedokáže zabezpečovat svému zaměstnanci naprosto oprávněně požadované sociální podmínky (byt a další). V civilní organizaci je kariérou postup v jednom městě, v jednom podniku, byť pozvolně, ne prudce a několikanásobně.

Praktické uplatňování ustanovovací pravomoci v armádním mechanismu znamená, že velitel si své bezprostřední podřízené a zástupce neustanovuje ani nevybírá. Přitom je velmi vhodné, pokud se uskutečňuje výběrové řízení, aby byl vždy do procesu vtažen budoucí přímý nadřízený vybíraných osob.

2. CÍL PRÁCE

V teoretické části je uvedena definice personálního řízení, popis struktury |Armády České republiky, personální management a jeho funkce při nabírání příslušníků do armády. Nedílnou součástí služby v armádě je kariérní řád, tak je potřeba zmínit i ten. Dále možnosti vstupu do armády pomocí náborových středisek, nebo díky úspěšnému absolvování středních či vysokých vojenských škol. Dalším aspektem práce personálního managementu je spolupráce mezi vojáky v záloze či vojenskými důchodci, nebo příprava vojáka z povolání do civilního života pomocí rekvalifikačních kurzů. **Cílem teoretické části** je představit problematiku personálního řízení, jeho funkci a spolupráci mezi civilními občany a vojáky z povolání.

Cílem výzkumu je zjistit jakou mají osoby, které se hlásí do AČR představu o vlastní službě v armádě. Otázky jsou kladeny hlavně k možnosti působení u posádek, které jsou vzdáleny od jejich bydliště. A dále vyústují k dotazům možnosti dalšího působení v armádě za předpokladu náročného dojíždění k útvarům, nebo jaké varianty dotyčná zvolí pro vyhovující soukromý a pracovní život. Jsou zde zmíněny i finanční otázky, zda mají respondenti představu o reálném platu. Dále se dotazník zaobírá možností studia při zaměstnání popřípadě možných odchodů vysokoškoláků do civilu, kde by byl využit jejich specifický výcvik při škole MO.

Cílem diplomové práce je návrh systémového opatření v rámci personální činnosti odpovídajících manažerů, již na počátku u náborových středisek, a dále na již konkrétních útvarech. Za cíl byl kladen najít odpovídající řešení pro kariérní růst stávajících příslušníků u útvarů, kde se vypíše výběrové řízení na důstojnické místo. Aby, již sloužící vojáci z povolání měli šanci uspět u řízení a hlavně, aby měli možnost vůbec se přihlásit k danému řízení. Dílčí cíl spočívá v návrhu informačních strategiích a organizačních změn, které povedou k efektivnímu přijímání osob na post vojáka z povolání a k minimalizování odchodovosti osob z Armády České republiky do civilu. A tím odchodu kvalifikovaných pracovníků mimo resort. Což má za následek další finanční investice do výcviku a školení nových příslušníků.

3. METODIKA PRÁCE

Metodický postup zahrnuje využití kvantitavní a kvalitativní analýzy, která odhaluje osobní názor a představu o službě budoucích či stávajících vojáků z povolání o službě v armádě. Na základě výsledků analýzy je realizován finální výzkum v oblasti kvalitativního šetření. Vlastní empirické prameny jsou rozšířeny o výsledky studií.

Výzkumné šetření v praktické části je uskutečněno formou **dotazníku**. První část dotazníků je osobnostně informativní, a v další již respondenti měli na výběr z několika možností, popřípadě uvést jinou vhodnou odpověď. Tato metoda výzkumu byla vybrána, protože pro potřeby výzkumu splňuje veškeré možnosti výběru respondentů z řad budoucích příslušníků, kteří rekrutují přes náborová střediska, již sloužících příslušníků a v poslední řadě studentů. Dotazník byl osobně předán na náborových střediskách zájemcům o službu, dále elektronicky rozeslán na střední a vysoké vojenské školy a dále osobně předán již sloužícím vojákům z povolání na útvaru VÚ 1825 Tábor. Odpovědi respondentů jsou standardizovány, a lze je snadno porovnat a uvést do grafů. Dotazující měli možnost anonymně odpovědět na některé otázky důvěrněji.

Další část provedeného výzkumu tvoří **případová studie**, která je příkladem daného tématu a opírá se o skutečný případ již sloužícího vojáka z povolání. Zde je možno ukázat nedokonalost personálního řízení v neprospěch kariérního řízení žadatele.

4. OZBROJENÉ SÍLY ČESKÉ REPUBLIKY

V roce 1999 vstoupila Česká republika do Severoatlantické aliance a tím se otevřely nové možnosti v zabezpečení obrany naší země, kdy v případě ohrožení můžeme počítat s pomocí členských států Aliance. Z mezinárodních smluvních závazků vyplývají pro Českou republiku především úkoly v budování a rozvoji jednotek zařazených do sil rychlé reakce NATO včetně účasti v integrovaném systému protivzdušné obrany NATO, a to jak v rámci podílu České republiky na rozvoji Evropské bezpečnosti a obranné politiky Evropské unie, tak v rámci našeho členství v Alianci.¹

Ozbrojené síly ČR se podílejí i na zajišťování bezpečnostních zájmů v oblasti prevence a připravenosti, a to v souvislosti s nepředvídatelnými živelnými, ekologickými či průmyslovými haváriemi a katastrofami. Na zajišťování obrany, podle Vojenské strategie ČR, se také společně s ozbrojenými silami podílejí ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby v součinnosti se státními orgány, orgány územních samosprávných celků a dalšími právníckými a fyzickými osobami státní správy.²

Pro naplňování nové strategie obrany České republiky je nezbytné, aby ozbrojené síly postupně a plánovitě dosahovaly požadované úrovně operačních schopností, především v dosažitelnosti sil a prostředků potřebných k plnění úkolů v operacích, v efektivnosti systému velení a řízení, spojení, informatizace, zpravodajství, sledování a průzkumu, přepravitelnosti prostředky strategické přepravy v celém prostoru možných operací, v účinnosti bojového nasazení a průzkumu, dlouhodobé udržitelnosti sil prostoru nasazení, účinné ochraně nasazených sil a jejich odolnosti vůči úderům protivníka s důrazem na dosažení interoperability se silami a prostředky NATO.³

Součástí ozbrojených sil je mimo AČR také Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.

¹ROUŠAR, J., *Česká republika a její armáda*, s. 61

²Tamtéž, s. 61

³Tamtéž, s. 61

4.1. Armáda České republiky

Armáda jako ucelená, sehraná a efektivní součást aliančních sil je schopna se spojenci reagovat na jakoukoliv krizovou situaci, vojenského i nevojenského charakteru, které ohrožují zájmy státu a Aliance na vlastním, spojeneckém a případně i jiném území.⁴

V souladu se strategickými zásadami NATO je nepřetržitou efektivní přípravou rozvíjena operační nezávislost a schopnost součinnosti pozemních a vzdušných sil a ostatních součástí Armády ČR. Současně se armáda podílí na mírových operacích mezinárodního společenství vycvičenými, mobilními a logisticky soběstačnými silami.

Od 1. ledna 2005 je armádou plně profesionální. Organizační struktura současné armády je redukována a má rozhodně nižší počty osob, vyčleněných pro Alianci. Účelným dělením AČR, by mělo docházet k efektivnímu výcviku, připravenosti jednotlivých útvarů a jednotek.⁵

Dle představ ministerstva a generálního štábu, by armáda měla být dobře vycvičena, technicky moderně vybavena a připravena plnit velký rozsah úkolů. Měla by se stát součástí ozbrojených sil NATO. Dále by se měla armáda stát konkurenceschopná na trhu pracovních sil a atraktivní pro občany.⁶

4.2. Vojenská kancelář prezidenta republiky

Vojenská kancelář prezidenta republiky je vojenským útvarům ozbrojených sil České republiky ve smyslu § 5 zákona číslo 114/1993 Sb. o Kanceláři prezidenta republiky, ve znění zákona číslo 224/1999 Sb. Vojenská kancelář plní úkoly v souladu s § 26 zákona č. 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky, související s výkonem pravomocí prezidenta republiky jako vrchního velitele ozbrojených sil a úkoly související s řízením Hradní stráže.⁷

Ve své činnosti se Vojenská kancelář řídí Ústavou a zákony České republiky, rozkazy a nařízeními prezidenta republiky a Organizačním řádem Vojenské kanceláře

⁴ PETR, P., *Profesionální voják*, s. 4

⁵ Tamtéž, s. 4

⁶ Tamtéž, s. 4

⁷ Vojenská kancelář prezidenta, působnost. Dostupné on-line na <http://www.hrad.cz/cs/prezident-cr/kancelar-prezidenta-republiky/vojenska-kancelar-prezidenta-republiky/pusobnost.shtml> [cit. 2012-10-08]

schváleným prezidentem republiky. Kromě toho se Vojenská kancelář řídí ve své činnosti vojenskými řády a předpisy, rozkazy a nařízeními ministra obrany České republiky, jež obecně stanovují (upravují) činnost a povinnosti vojenských institucí a vojenských osob z povolání v ozbrojených silách České republiky.⁸

4.3. Hradní stráž

Hradní stráž je specifickým útvarem ozbrojených sil České republiky přímo podřízeným Vojenské kanceláři prezidenta republiky. Její příslušníci jsou vybíráni a doplňováni z řad Armády České republiky, nový profesionální sbor navíc i přímým nábořem podle specifických kritérií. Působnost Hradní stráže vychází z úkolů uvedených v ustanovení § 28 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, které stanoví, že Hradní stráž: provádí vnější ostrahu areálu Pražského hradu, zabezpečuje jeho obranu a provádí vnější ostrahu a obranu objektů, které jsou dočasným sídlem prezidenta republiky a jeho hostů, organizuje a zajišťuje vojenské pocty, zejména při oficiálních návštěvách představitelů jiných států a při přijetí vedoucích zastupitelských misí u prezidenta republiky.⁹

Zabezpečení vnější ostrahy a obrany objektů užívaných prezidentem republiky a jeho hosty spočívá, v době míru, především v praktickém výkonu strážní služby u stanovených objektů a v připravenosti Hradní stráže na jejich obranu – tzn. zajištění těchto objektů před vstupem nepovolaných osob a vyčleňování sil a prostředků k jejich obraně. V době krizových stavů vyvolaných nevojenskými krizovými situacemi (např. hrozba teroristických akcí, závažné narušování veřejného pořádku, ekologické a průmyslové havárie, živelní pohromy...) vyhlášenými v zájmovém teritoriu Hradní stráže, či vyhlášení krizových stavů iniciovaných vojenským ohrožením České republiky (např. násilné akce subjektů cizí moci za použití vojenských sil, rozsáhlá diverzní činnost, vojenské napadení státu...), plní Hradní stráž specifické úkoly stanovené "Krizovým plánem Kanceláře prezidenta republiky" a Plánem bojové a mobilizační pohotovosti Hradní stráže.¹⁰

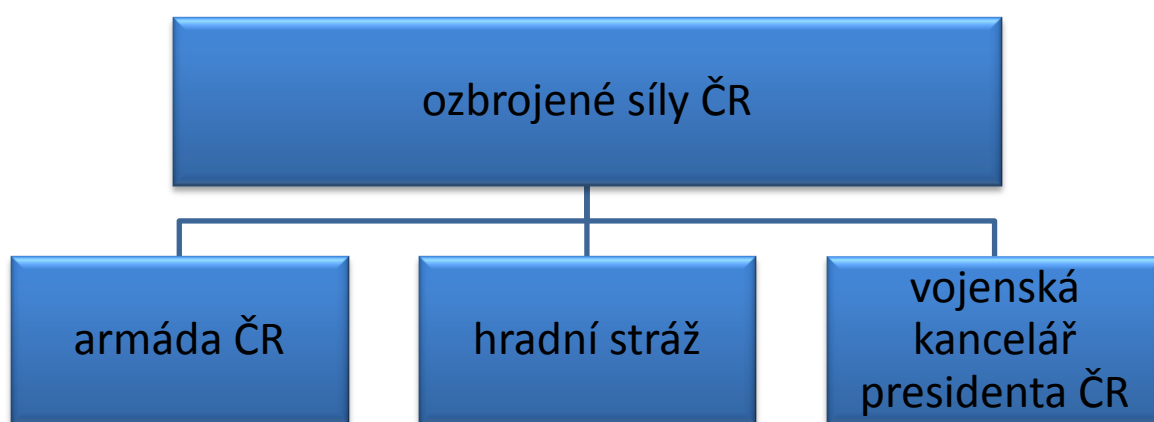
⁸ Tamtéž

⁹ Hradní stráž. Dostupné on-line na http://www.hrad.army.cz/htm/2_0.html [cit. 2012-10-08]

¹⁰ Hradní stráž. Dostupné on-line na http://www.hrad.army.cz/htm/2_0.html [cit. 2012-10-08]

Organizování a zajišťování vojenských poct spočívá především v zabezpečení protokolárních a reprezentačních aktivit prezidenta republiky souvisejících s výkonem jeho ústavních pravomocí, s výkonem funkce vrchního velitele ozbrojených sil České republiky a se zabezpečením ostatních protokolárních a reprezentačních aktivit stanovených mu zákony. Dále spočívá v zabezpečení oficiálních akcí pořádaných prezidentem republiky na Pražském hradě nebo v dočasných sídlech prezidenta republiky a se zabezpečením čestných doprovodů a pietních aktů na celém území České republiky.¹¹

Schéma č. 1 – Členění ozbrojených sil



Zdroj: vlastní návrh

¹¹ Tamtéž

5. HODNOSTNÍ SBOR

Mužstvo tvoří je vojáci v procesu základní přípravy a na základních funkcích ve vojenských jednotkách, kteří vykonávají všechny činnosti manuálního charakteru podle rozhodnutí nadřízených.¹²

Poddůstojníci, tento sbor je základním sborem v ozbrojených silách a mezistupněm v kariéře mezi mužstvem a praporčickým sborem. Tvoří jej vojáci zařazení na výkonné funkce u zbraňových systémů a jiné techniky, na výkonné logistické a další pozice převážně manuálního charakteru. Klíčovým úkolem příslušníků tohoto sboru je velení na nejnižším stupni (roj, stanice, osádka, komplet, provozovna, družstvo) a naplnění role ve výcviku při zařazení na základní instruktorské funkce. Poddůstojnický sbor hraje nezastupitelnou roli hlavně při operačním nasazení ozbrojených sil.¹³

Praporčický sbor je vrcholem kariéry pro příslušníky jiného než důstojnického sboru. Praporčíci tvoří střední úroveň řízení jednotek, štábů a logistických zařízení a působí jako specialisté u zbraňových, komunikačních a dalších systémů. Klíčovými úkoly příslušníků tohoto sboru jsou velení a vedení na středním stupni (zástupci velitelů čet, vedoucí či vrchní praporčík) a role ve výcviku při zařazení na vyšší instruktorské funkce. Mohou být zařazení i na funkce ve vyšších štábech. Mezi základní charakteristiky jejich činnosti patří samostatnost, iniciativa, uplatňování získaných znalostí a zkušeností a odpovědnost.¹⁴

Nižší důstojníci tvoří základ stavu důstojníků a společně s praporčíky představují střední úroveň řízení jednotek, štábů a logistických zařízení. Na rozdíl od hodnostního sboru praporčíků však nejde o hodnostní sbor budovaný na principu služební seniority, ale na principech rozvoje osobnosti a odbornosti, potřebných pro případný výběr do hodnostního sboru vyšších důstojníků. Nižší důstojníci jsou odpovědní za přijímání kvalifikovaných rozhodnutí dotýkajících se ve svých důsledcích úrovně rot a jejich ekvivalentů.¹⁵

Vyšší důstojníci jsou doplňováni z hodnostního sboru nižších důstojníků. Představují vyšší úroveň řízení, rozhodují o věcech, které se svými důsledky dotýkají vojenských útvarů a zařízení, jejich skupin či celých částí ozbrojených sil a celků v působnosti ministerstva obrany, a to jak z místa velitelů zodpovědných za určité oblasti,

¹² VONDRA, A., *Bílá kniha o obraně*, s. 167

¹³ Tamtéž, s. 167

¹⁴ Tamtéž, s. 168

¹⁵ Tamtéž, s. 169

tak z vyšších štábních funkcí. Do hodnostního sboru vyšších důstojníků se vybírá z nejlepších kapitánů, kteří během své kariéry prokázali odpovídající schopnost zastávat místa vyšších důstojníků. Zvláštní postavení v hodnostním sboru vyšších důstojníků mají vojáci v hodnosti plukovník, kteří vždy vykonávají nejvyšší velitelské funkce v rámci částí ozbrojených sil podřízených ministrovi obrany, náčelníkovi Generálního štábu a prezidentu republiky.¹⁶

Generálové tvoří vojenskou elitu České republiky odpovědnou za přijímání strategických a operačních rozhodnutí dotýkajících se celých ozbrojených sil České republiky nebo některé z jejich částí. Do hodnostního sboru generálů jsou vybírány zralé osobnosti, které svým celoživotním výkonem vojenské služby prokázaly schopnost dosahovat vynikající výsledky. Zároveň jde o vojáky, kteří si jsou schopni svým morálním profilem, vzděláním a všeobecným společenským rozhledem získat důvěru veřejnosti a přispět tak k dobrému jménu ozbrojených sil.¹⁷

¹⁶ VONDRA, A., *Bílá kniha o obraně*, s. 169

¹⁷ Tamtéž, s. 169

6. VSTUP DO ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

Profesionálním vojákem z povolání se může stát každý občan, muž i žena ČR, který splňuje zákonné a další podmínky. Těmi podmínkami je věk starší 18 let, trestná bezúhonnost, zdravotní způsobilost, kvalifikační předpoklady, tím se předpokládá aspoň vyučení, není ke dni nástupu do služby členem politické strany či hnutí a odborové organizace, složil vojenskou přísahu.¹⁸

Tyto podmínky jsou dány § 3, odst. 1 a 2 zák. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a výjimky z nich nejsou v žádném případě možné. Kromě splnění zákonných podmínek musí uchazeč splňovat i další požadavky, které jsou spjaty s konkrétní obsazovanou pozicí (např. specifické kvalifikační předpoklady, vyšší nároky na zdravotní způsobilost, míry, praxe apod.). Zvláštní požadavky jsou kladeny na uchazeče o službu u Hradní stráže: u čestných a strážních jednotek výška 178–188 cm a BMI nižší než 25, u ostatních jednotek výška 170–188 cm a BMI nižší než 30.¹⁹

Před vstupem do armády by si měl potencionální uchazeč uvědomit, co služba v armádě obnáší. Jsou tu jisté výhody, zejména přídavek na bydlení v hodnotě 10 000 (který se nyní daní s platem), dovolená 37 dnů, náhrady při služebních cestách, výsluhové náležitosti při zániku služebního poměru, možnost studia v rámci zaměstnání, možnost služby v zahraničí, možnost výběrové rekreace, pravidelná zdravotní péče, možnost náborového příspěvku, možnost jazykové přípravy, včetně zahraničních kurzů, možnost 14 denní rehabilitace aj.²⁰

Ale zároveň je tu protiklad služby, a to, že voják může být přeložen do jiného místa nebo do podřízenosti jiného služebního orgánu ve stejném místě. Může být přeložen i na vlastní žádost, je-li to v souladu s potřebami ozbrojených sil.

¹⁸ Podmínky pro přijetí. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/profesional/8555/podminky-pro-prijeti> [cit. 2012-10-08]

¹⁹ Podmínky pro přijetí. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/profesional/8555/podminky-pro-prijeti> [cit. 2012-10-08]

²⁰ KNÍŽE, S., *Osobnost člověka v armádě*, s. 32

6.1. Vznik služebního místa

Tabulkové místo vzniká a obsazuje se v několika krocích. Prvním krokem je, že generální štáb vytvoří tabulky počtů zaměstnanců pro každý daný útvar zvlášť. Každý útvar je specifický svým zaměřením, tudíž má i jiné rozdílné počty zaměstnanců a jejich pracovní zařazení. Co se týče útvaru VÚ 1825 v Táboře, tak tabulky se tvoří následovně. Přes SpS a velitelství brigády přijdou na útvar tabulky počtů zaměstnanců (vojáků z povolání, občanských zaměstnanců), techniky a zbraní. Velitel útvaru podává cestou vel. brigády zpět připomínky a návrhy na změny. Ke změnám se následně vyjádří jak velitelství brigády, SpS, tak jako poslední Generální štáb. Tam, až tabulky počtů schválí, přijdou opět zpět na útvar.

Další krok k náboru do resortu je v kompetenci ŘPP (ředitelství personální podpory). To v interním systému pro armádu ISSP (informační systém o službě a personálu) vidí obsazená a neobsazená místa. Veškeré požadavky na neobsazená místa předá na náborová střediska, kde již podle požadavků na dané místo jsou přijímáni uchazeči o službu v AČR.

Zájemci o práci v armádě mají dvě možnosti vstupu do ní. Buď přes náborové středisko, nebo školy. Je také možnost jít osobně na útvary a tam si pozjišťovat volná adekvátní místa a hlavně místo posádky, kde by chtěl uchazeč sloužit. Ale to se v současné době již nestává. Ale pokud se taková situace naskytne, tak útvar přislíbí dané místo uchazeči a ten již s předběžným personálním pohovorem z útvaru jde opět na náborové středisko, kde je povinen podstoupit další administrativní kroky, které předcházejí vstupu do armády. Středisko zájemce vysílá do vojenské nemocnice a po úspěšném absolvování zdravotního vyšetření je následně odeslán na základní výcvik do Vyškova. Na výcvik již nastupují s vědomím, že ví, na které dané místo a k jakému útvaru nastoupí.

Druhou možností obsazení tabulkových míst je taková, že ŘPP odblokuje daná místa ze systému pro studenty střední a vysoké školy MO. Po tomto kroku není možný nábor z civilu. Studenti na školy jsou přijímáni dle potřeb AČR a daných uvolněných tabulek. Na školách se obory otevírají pouze dle potřeb armády.

6.2. Náborová střediska AČR

Pro vstup do armády lze využít profesionálních poradců na náborových střediskách, které si uchazeč vybere dle územní příslušnosti trvalého pobytu. Tyto střediska se nacházejí ve městech České Budějovice, Brno, Karlovy Vary, Hradec Králové, Liberec, Ostrava, Olomouc, Pardubice, Plzeň, Praha, Ústí nad Labem, Jihlava, Zlín.²¹

Oddělení náboru krajského vojenského velitelství je kontaktním místem pro první kontakt se zájemcem o službu v Armádě České republiky. Plní úkoly na úseku náboru, profesního poradenství a administrace povolávacího procesu. Zájemce podrobně informuje o podmínkách výběru a přijetí do služebního poměru vojáka z povolání. Uchazeč předkládá požadované dokumenty a oddělení náboru je vyhodnocuje. Po předložení všech potřebných dokumentů a jejich vyhodnocení zpracovává oddělení náboru osobní spis uchazeče, který odesílá k provedení další fáze výběru do Střediska pro výběr personálu. Profesní poradci jsou připraveni přivítat všechny zájemce o profesionální službu v ozbrojených silách ČR nebo o studium na vojenských školách. Pomohou Vám s povoláním do služebního poměru.²²

V oblasti propagace a marketingu oddělení náboru plánuje, organizuje a provádí reklamní a prezentační akce, jejichž úkolem je informovat širokou veřejnost o nabídce a možnostech práce v ozbrojených silách ČR. Na těchto akcích často spolupracuje s civilními organizacemi, jako např. se středními školami, Policií ČR, Městskou policií a také s některými civilními zájmovými organizacemi. Ve spolupráci s Úřady práce působí aktivně na trhu práce. Veškerá činnost v oblasti propagace a marketingu je zaměřena na získávání dostatečného počtu vhodných zájemců o službu v Armádě České republiky a zabezpečení jejího průběžného doplňování personálem.²³

²¹ Náborová činnost. Dostupné on-line na http://www.kvv-karlovyvary.army.cz/hm/1_1.html [cit. 2012-10-08]

²² Náborová činnost. Dostupné on-line na http://www.kvv-brno.army.cz/hm/1_1.html [cit. 2012-10-08]

²³ Krajské vojenské velitelství. Dostupné on-line na <http://www.kvvcb.army.cz/> [cit. 2012-10-08]

6.3. Střední a vysoké školy AČR

Vojákem z povolání se osoba může stát i studiem na střední a vysoké škole ministerstva obrany. Toto studium není pro vstup do armády podmínkou, ale armáda tuto možnost nabízí. V obou případech získávají studenti kvalitní vzdělání plně srovnatelné se vzděláním na civilních školách.²⁴

Jako první krok, co je potřeba udělat, před podáním přihlášky na vybranou školu, je návštěva náborového střediska, kde profesní poradce poradí a vysvětlí celý postup a zaregistruje přihlášku ke studiu. Dále následuje lékařské vyšetření ve vojenské nemocnici. Následně uchazeč absolvuje přijímací řízení na vybrané fakultě.²⁵

Úspěšný uchazeč přijatý ke studiu předloží na náborovém středisku požadované doklady, včetně maturitního popřípadě výučního osvědčení a podá žádost o převzetí branné povinnosti. V srpnu (dnem povolání do služebního poměru) nastupuje přijatý uchazeč na dva měsíce do přípravné služby ve Vyškově, a to v hodnosti vojína. A tím začíná studium na střední či vysoké školy.²⁶

6.4. Vojenská střední škola MO v Moravské Třebové

Studium na střední vojenské škole je určeno mladým lidem se zájmem o matematiku, přírodní vědy, informatiku, jazyky a samozřejmě také o armádu. Výuka je koncipována s návazností na studium technických disciplín na Univerzitě obrany v Brně. Studium je podobné studiu na ostatních civilních školách s rozšířenou výukou výpočetní techniky a cizích jazyků (angličtiny). Součástí studia je i výuka vojenského managementu. Žáci mohou během studia získat osvědčení o vykonání jazykových zkoušek podle normy STANAG 6001, doklad o počítačové gramotnosti (evropský certifikát ECDL) a řidičský průkaz (B). Obsah studia, úroveň pedagogického sboru, moderní vybavení učeben a studijní podmínky jsou předpokladem úspěšného průběhu studia a jeho dokončení.

²⁴ Jak se stát studentem vojenské školy. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/vojenska-skola> [cit. 2012-10-08]

²⁵ Jak se stát studentem vojenské školy. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/vojenska-skola> [cit. 2012-10-08]

²⁶ Jak se stát studentem vojenské školy. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/vojenska-skola> [cit. 2012-10-08]

Absolventi najdou uplatnění na všech fakultách univerzity obrany. Po splnění závazku se uplatní v civilních institucích a firmách.²⁷

Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové zabezpečuje výuku pro žáky čtyřletého denního studia, tříletého nástavbového dálkového studia, kurzů výpočetní techniky – ECDL a spolupracuje při výuce intenzivních, integrovaných a zdokonalovacích kurzů anglického jazyka dle normy STANAG 6001 SLP 1 a 2.²⁸

Na této škole je možno studovat v několika oborech, například čtyřletý studijní obor Technické lyceum a Elektrotechnika. Tyto obory jsou „určeny pro žáky se zájmem o techniku, matematiku a přírodní vědy, kteří mohou po jeho absolvování pokračovat ve vysokoškolském studiu technického směru. Cílem studijního oboru je zvýšit zájem žáků o studium technických oborů a vybavit je takovými kognitivními, studijními a dalšími dovednostmi, které jim usnadní adaptaci na požadavky vysokoškolského studia technických disciplín. Technické lyceum přispívá ke zkvalitnění přípravy žáků ke studiu na Univerzitě obrany, případně VOŠ a VŠ příslušného zaměření. Jedná se tedy o podchycení části populace, která může úspěšně provádět zásadní technické inovace, v rámci armády studovat na Univerzitě obrany nebo vykonávat základní poddůstojnické a praporčícké funkce v rezortu Ministerstva obrany.“²⁹

Dalším oborem je tříleté studium v oboru Podnikání. Zde „odborné vzdělání vytváří předpoklady k získání kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnutí pracovních povinností v armádě a podnikatelských aktivit v civilním životě. V průběhu přípravy ve studijním oboru je kladen důraz na rozvoj schopností aplikovat poznatky z ekonomiky podniku, účetnictví, písemné a elektronické komunikace, práva, managementu, marketingu a psychologie na konkrétní situace. Důraz je kladen na zvládnutí komunikace (ústní, písemné, elektronické) s využitím prostředků informační techniky a na práci s informacemi.“

Dle výroční zprávy školy studium ve školním roce 2010/2011 zahájilo 444 žáků a ukončilo 367. Z toho bylo 312 žáků denního studia a 132 žáků dálkového studia.³⁰

²⁷ Vojenská střední škola. Dostupné on-line na <http://www.vsmt.cz/files/vss/vss.aspx> [cit. 2012-10-08]

²⁸ LORENZ, J., Výroční zpráva VSŠ MO za školní rok 2010/2011, s.5

²⁹ Tamtéž, s. 7-8

³⁰ LORENZ, J., Výroční zpráva VSŠ MO za školní rok 2010/2011, s.15

Tabulka č.1 - Přehled o přijímacím řízení čtyřleté denní studium,
studijní obor: Technické lyceum

Druh studia	Směrné číslo	Počet uchazečů			Celkem nastoupilo
		Dostavilo se k přijímacímu řízení	Přijato ke studiu	Nastoupilo ke studiu	
Čtyřleté denní studium	60	136 ch 27 d	50 ch 10 d	50 ch 10 d	60
Celkem:	60	163	60	60	60

Zdroj: Výroční zpráva Vojenská střední škola a vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové

Tabulka č.2 - Přehled o přijímacím řízení čtyřleté denní studium,
studijní obor: Elektrotechnika

Druh studia	Směrné číslo	Počet uchazečů			Celkem nastoupilo
		Dostavilo se k přijímacímu řízení	Přijato ke studiu	Nastoupilo ke studiu	
Čtyřleté denní studium	30	86 ch 5 d	28 ch 2 d	28 ch 2 d	30
Celkem:	30	91	30	30	30

Zdroj: Výroční zpráva Vojenská střední škola a vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové

Tabulka č.3 - Přehled o přijímacím řízení tříleté dálkové studium,
studijní obor: Podnikání

Druh studia	Směrné číslo	Počet uchazečů			Celkem nastoupilo
		Dostavilo se k přijímacímu řízení	Přijato ke studiu	Nastoupilo ke studiu	
Tříleté dálkové studium	60	58	58	55	55
Celkem:	60	58	58	55	55

Zdroj: Výroční zpráva Vojenská střední škola a vyšší odborná škola MO v Moravské Třebové

6.5. Univerzita obrany

„Univerzita obrany poskytuje akreditované vzdělání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech, které jsou vojenského, vojensko-manažerského, ekonomického, technického a zdravotnického zaměření. Je rovněž centrem celoživotního vzdělávání. Realizuje i neakreditované nejvyšší rezortní vzdělávání formou kvalifikačních kurzů pro vyšší důstojníky. Škola je otevřená i civilním a zahraničním studentům. Univerzita obrany má své nezastupitelné místo v systému českých vysokých škol a poskytuje vzdělání srovnatelné se vzděláním získaným na civilních vysokých školách v České republice.“³¹

Tato škola připravuje vojenské profesionály a další odborníky působící v oblasti bezpečnosti a obrany státu na základě potřeb Armády ČR, státní správy a smluvních závazků s ostatními demokratickými státy. Příprava probíhá na úrovni nejnovějších poznatků z vojenství, výzkumu a vývoje v národním i mezinárodním měřítku a vlastního vědeckého vzdělávání. Vzdělávání na univerzitě je směřováno k širšímu zaměření odborného profilu absolventů, což umožňuje jejich lepší uplatnitelnost a kariérní růst v měnících se armádních podmínkách. Všestrannost vzdělání rovněž vytváří předpoklady pro uplatnění absolventů univerzity i v civilním životě.³²

Tabulka č.4 – Studující vojenských škol - vývoj

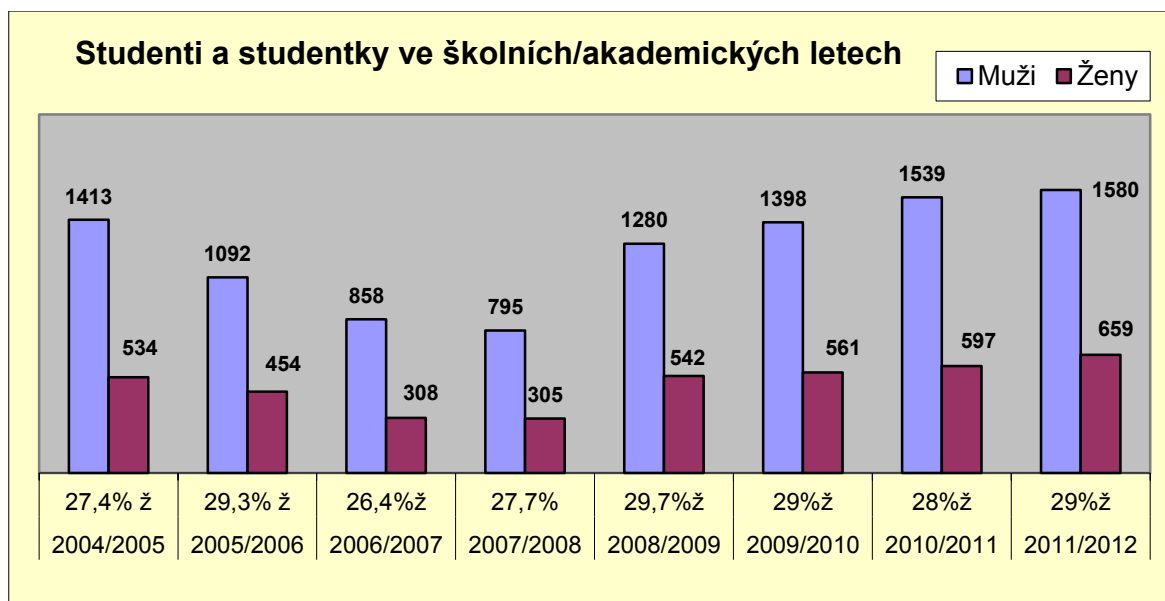
	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
	27,4% ž	29,3% ž	26,4% ž	27,7% ž	29,7% ž	29% ž	28% ž	29% ž
Muži	1413	1092	858	795	1280	1398	1539	1580
Ženy	534	454	308	305	542	561	597	659

Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/rovne-prilezitosti-muzu-a-zen-54018/>

³¹Zaměření školy. Dostupné on-line na http://www.unob.cz/univerzita/Stranky/zamereni_skoly.aspx [cit. 2012-10-08]

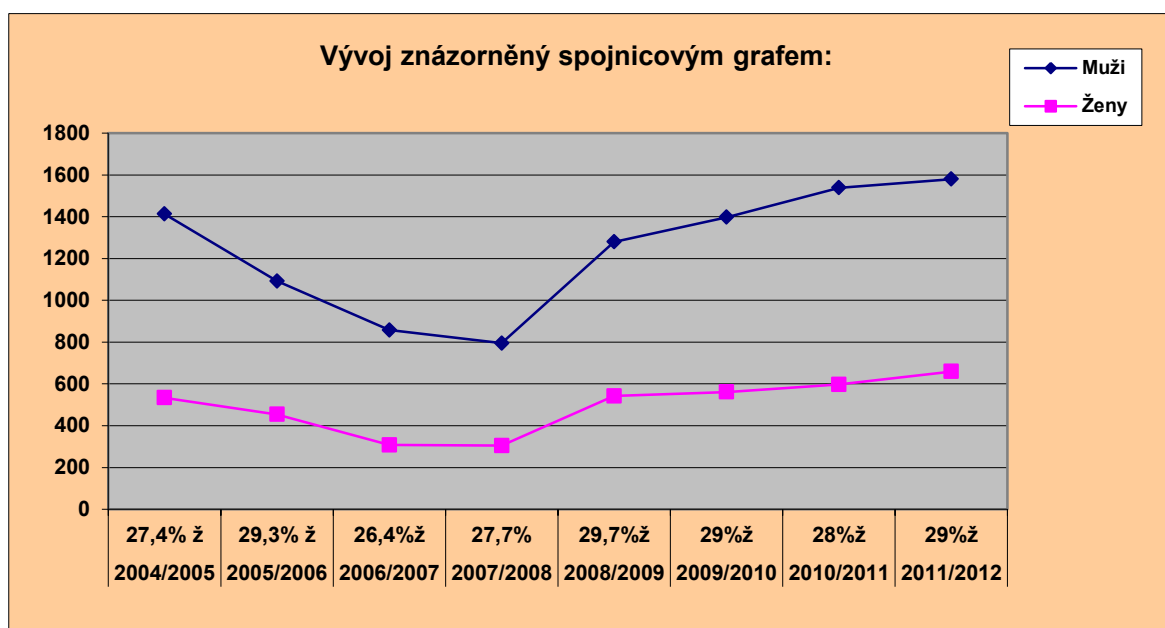
³²Zákon č. 214/2004 Sb. O zřízení Univerzity obrany

Graf č. 1 – Studující vojenských škol - vývoj



Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/rovne-prilezitosti-muzu-a-zen-54018/>

Graf č. 2 – Studující vojenských škol - vývoj



Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/rovne-prilezitosti-muzu-a-zen-54018/>

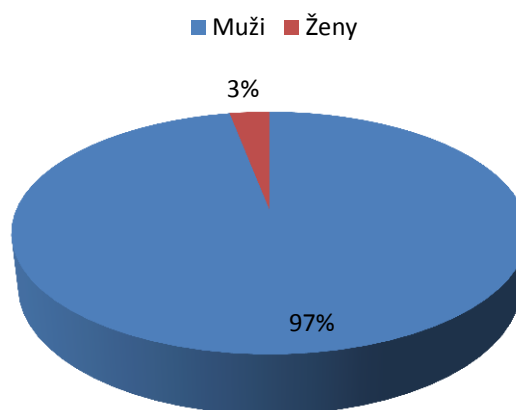
7. Personální řízení v armádě

Personální péči o vojáky z povolání má na starosti Hlavní personální úřad. Je to organizace, která sídlí v Praze, zaměstnává cca 300 personalistů, což dává vidět, že záběr úřady je dosti značný. Hlavním cílem úřadu je nábor budoucích vojenských profesionálů. Personální úřad se také stará o vzdělávání příslušníků resortu obrany, kam patří i jazykové kurzy a jiné odborné kurzy. Je třeba se zmínit o systému rekvalifikací, který je určen pro ty, kteří v armádě končí, a je potřeba se začlenit do civilního pracovního života. Další, ne méně důležitá část personálního úřadu, je péče o vojenské důchodce a válečné veterány.³³

7.1. VÝBĚR PERSONÁLU V ROCE 2011 (nábor do AČR)

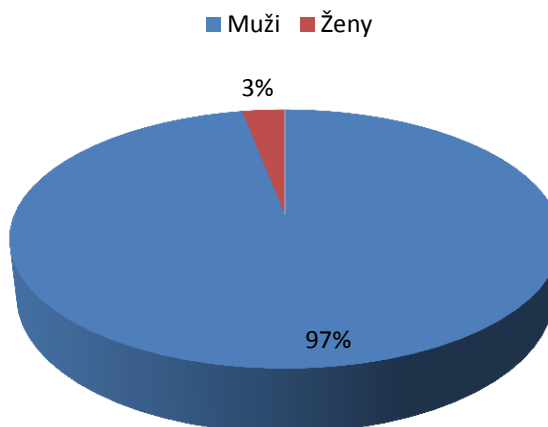
Graf č. 3 – Celkový počet zájemců

2011	Zájemci	Celkem
Muži	1439	1488
Ženy	49	



Graf č. 4 – Celkový počet uchazečů

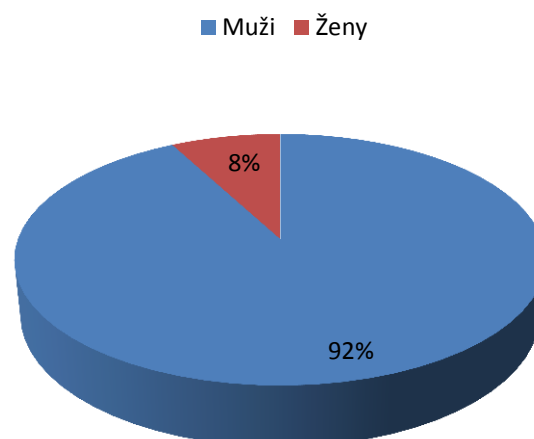
2011	Uchazeči	Celkem
Muži	1300	1347
Ženy	47	



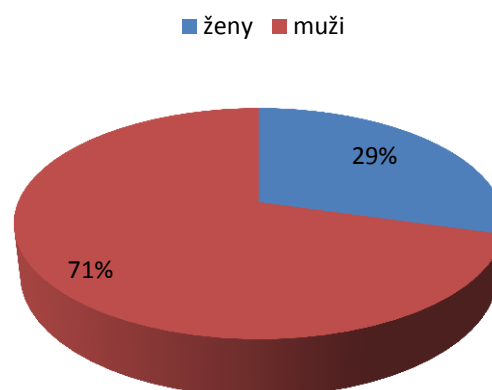
³³TRPOHLAVÝ, R., *Lidé a struktura*, s. 58

Graf č. 5 – Počet přijatých uchazečů

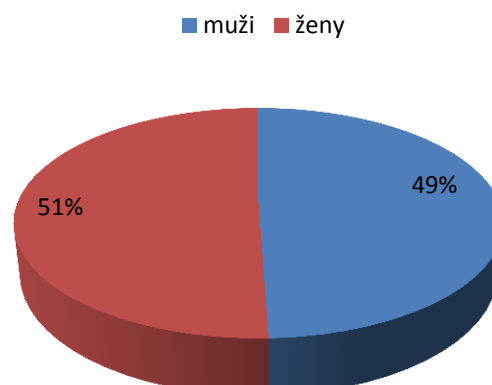
2011	Přijato	Celkem
Muži	199	216
Ženy	17	



Graf č. 6 - Poměr přijatých žen a mužů ve vztahu k počtu uchazeček a uchazečů k 31. 12. 2011



Graf č. 7 - Pro srovnání - rok 2009



Zdroj: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/povinne-informace/1-rovne-prilezitosti/rovne-prilezitosti-muzu-a-zen-54018/>

7.2. Nároky profesionální vojenské činnosti na personální práci

Základním východiskem personálního řízení v armádě je poznání nároků a požadavků vojenské činnosti na vlastnosti osobnosti vojáka. To umožňuje zpracovat kritéria pro práci s lidmi a stanovit, jakou pracovní způsobilost a kvalifikaci musí mít voják. Kritéria profesionální náročnosti jsou vlastně modelem osobnosti člověka pro výkon dané vojenské profese.³⁴

Profesionální nároky vojenské činnosti zahrnují požadavky, které vyplývají ze společenského zařazení a hodnocení vojenské činnosti. Požadavky a nároky, které vyplývají z konkrétního souboru úkolů, které voják nebo občanský pracovník vykonává, ze svěřených práv a povinností, z odpovědnosti ve funkci, v níž je zařazen. Nároky na fyzické a psychické vlastnosti osobnosti, které jsou dány povahou a podmínkami vojenské činnosti. Poznání těchto nároků a požadavků ve vztahu ke konkrétní vojenské profesi a funkci není jednoduchou záležitostí.³⁵

K poznání profesionálních nároků vede především popis a analýza vojenských profesionálních činností. Vypracování analýzy vojenských činností vyžaduje poměrně náročnou a zdlouhavou vědeckou práci. Vhodným postupem pro personální řízení je proto vypracování modelových charakteristik vojenských profesí a vojenských funkcí. To proto, že zdrojem potřebných informací jsou osobní zkušenosti vojáků, které sami získali při výkonu těchto funkcí, nebo poznatky osob, které činnost funkcionářů řídili, event. pak poznatky z dokumentace vztahující se ke zkoumaným funkcím.³⁶

Dalším krokem personálního řízení je poznání osobnosti vojáka, pracovníka. V praxi se konkretizuje jako poznání jeho pracovní způsobilosti a kvalifikace. Jsou to komplexní charakteristiky osobnosti vyjadřující připravenost člověka pro výkon jeho profesionální činnosti. Pracovní způsobilost vyjadřuje připravenost člověka k výkonu práce. Zahrnuje zdravotní stav člověka, jeho morální vlastnosti, společenskou odpovědnost, psychickou a odbornou způsobilost. Při hodnocení jednotlivých složek pracovní způsobilosti se bere v úvahu obsah a charakter práce a podmínky, za kterých je vykonávána.³⁷

³⁴ DOBROVOLNÝ, H., *Metodicko řídicí činnost v personálním řízení*. Vojenské rozhledy 4/2010, s. 42

³⁵ ČERNOCH, F. s autorským kolektivem, *Personalistika v ozbrojených silách.*, s. 98

³⁶ Tamtéž, s. 98

³⁷ GALATÍK, V., KRÁSNÝ, A., ZETOCHA, K., *Vojenská strategie*, s. 145

Vojenská činnost je fyzicky a psychicky vysoce náročná. Může ji konat jen zdravý a fyzicky zdatný člověk, odolný vůči extrémní psychofyzické zátěži. Avšak formulace těchto požadavků na jeho pracovní způsobilost nedostačuje. Tím, že je osobě svěřena zbraň a vojenskému veliteli řízení bojové činnosti, dostává se do jejich rukou prostředek ozbrojeného násilí, jenž může být zneužit. Proto součástí hodnocení pracovní způsobilosti vojáka musí být i hodnocení jeho morálních kvalit a společenské odpovědnosti. Kvalifikace vyjadřuje, jakou konkrétní profesní činnost může daný člověk vykonávat, čili k čemu je kvalifikován. Základním předpokladem kvalifikace je pracovní způsobilost. Kvalifikace zahrnuje složky morální vyspělost a společenskou odpovědnost, životní a pracovní zkušenosti, vědomosti, všeobecný rozhled a intelekt, charakterové a volní vlastnosti, speciální schopnosti, odborné a pracovní návyky.³⁸

Složky kvalifikace tvoří nedílný celek, v němž nelze žádnou část nějak preferovat. Morální a společenská odpovědnost vojáka je obecným předpokladem ke spolehlivému výkonu služby; ten se zakládá na identifikaci dané osobnosti se zájmy společnosti a armády. Speciální schopnosti, dovednosti a návyky umožňují vysokou profesionální úroveň činnosti vojáka v armádě, která je posilována jeho životními a služebními zkušenostmi. Intelektuální předpoklady, vzdělání, všeobecný rozhled mu dovolují uplatnit racionální metody regulace vlastní činnosti, zatímco charakterové vlastnosti a vůle vedou k realizaci jeho činnosti v souladu s obecnými kritérii lidské morálky a k žádoucímu vypětí sil při překonávání překážek.³⁹

Personální řízení a personální činnost jsou jednou z nejnáročnějších řízení vůbec, neboť se vážou k činnosti lidí. Každý člověk je neopakovatelným individuem, jeho jednání a chování v různých situacích je nevyzpytatelné. Velitelé a náčelníci však nepůsobí na izolovaná individua, ale na vojenské skupiny. Úspěch činnosti těchto skupin závisí i na tom, jak se podaří podnítit kooperativní činnosti jejich členů. Proto se každému z představených může stát, že narazí na složitý personální problém, v němž si nebude vědět rady. Poradenskou činnost v personálním řízení by měli poskytovat zkušení pracovníci personálních útvarů a vyšší velitelé, specialisté psychologové, sociologové, případně lékaři, a to v otázkách, které souvisejí s výběrem a novým funkčním zařazením vojáků, s jejich hodnocením, se zařazením do dalšího perspektivního vzdělávání ve vojenských

³⁸Tamtéž, s. 235

³⁹ KNÍŽE, S., *Osobnost člověka v armádě*, s. 24

školách a kurzech, s výběrem pro domácí a zahraniční stáže, s vedením profesionálů při jejich adaptaci v nových podmínkách. Poradenská činnost může mít charakter pravidelného metodického řízení v personálních činnostech velitelů a specialistů na nižších velitelských stupních u jednotek. Poradenství není jednosměrnou záležitostí, nespočívá jen v poskytování rad, ale pro úspěšné sociální řízení je současně velmi významným zdrojem informací.⁴⁰

Účinnost personálního řízení je podmíněna vnitřní různorodostí a vzájemnou logickou provázaností všech činností, jimiž se realizuje. Jako subjekty personálního řízení vystupují velitelé, vedoucí pracovníci, náčelníci a personální útvary. Bylo by žádoucí, aby integrovaný systém personálního řízení armády zahrnoval i útvar rozvoje lidského potenciálu, který by měl metodicko-koncepční funkce a zabýval by se rozborovou činností v personální sféře.⁴¹

Personální útvary v armádě zpracovávají dlouhodobé koncepce personálního řízení, připravují a zajišťují dlouhodobý i krátkodobý program realizace cílů a zásad vymezených těmito koncepcemi, jež byly schváleny příslušnými veliteli. Spolupracují přitom s okruhy specialistů – sociology, psychology, pedagogy aj. Plní rovněž úkoly metodicko-řídící činnosti na úseku personálního řízení. Participují na řešení personálních problémů. Vykonávají a zajišťují všechny evidenční, správní a administrativní činnosti, které jsou spojeny s personální agendou.⁴²

V metodicko-řídící a rozborové činnosti personálního řízení hrají významnou úlohu sociální informace, které zahrnují informace o osobnosti vojáků, občanských zaměstnanců, o jejich pracovní způsobilosti a kvalifikaci. Údaje o početním stavu armády podle její vnitřní stratifikace, a to v konfrontaci s plánovanými počty. Informace o požadavcích na obměnu personálu v důsledku organizačních změn a přirozené obměny lidí. Informace o organizačním uspořádání armády. Informace o sociálním klimatu, sociálních vztazích, které v jednotlivých organizačních celcích převládají. Informace o nárocích a požadavcích na osobnost vojáků a zaměstnanců podle profesí a funkcí a o ideálním průběhu vojenských kariér. Informace o podmínkách výkonu služby. Tento informační systém pro personální řízení by měl být integrální součástí celého informačního systému armády.⁴³

⁴⁰POTUŽNÍK, D., *Poradenská činnost v personálním řízení*. Vojenské rozhledy 3/2010, s. 98

⁴¹Tamtéž, s.99

⁴²TVRDÍK, J., *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky*. A-report, s. 28

⁴³TVRDÍK, J., *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky*. A-report, s. 30

7.3. Působení na osobnost v personálním řízení

Ve velké a složité organizaci s centrálním řízením, jakou je armáda, je centralizováno i personální řízení a rozhodování o lidech je mnohdy posunuto na velitele, kteří danou osobu vůbec neznají. Rozhoduje se podle obecných kritérií, na základě písemné dokumentace, vypracované nižšími velitelskými stupni a jejich personálními složkami. Avšak osobnost vojenského profesionála se v průběhu kariéry ocitá v různých prostředích a působení na ni je rozloženo na mnoho subjektů řízení.⁴⁴

Působení na osobnost vojáků z povolání se uskutečňuje ve všech fázích profesionální kariéry. V době nábory a ve výběru pro vojenskou profesionální dráhu, v době dlouhodobé přípravy pro vojenskou činnost v určité vojenské odbornosti a typu funkce ve vojenských školách a kurzech, v době profesionalizace, v průběhu služební kariéry na všech místech stupních působení, dále ve všech funkcích a odbornostech, jimiž vojenský profesionál postupně prochází, v době před ukončením vojenské kariéry, při přechodu do zálohy, do občanského povolání nebo do důchodu.⁴⁵

Základním smyslem působení na osobnost v rámci personálního řízení je dosažení její identifikace s cíli organizace, vyvolání její ochoty k plnění úkolů v dané odbornosti a funkci, podřídit se principům subordínace, dosahování její vysoké výkonnosti při plnění úkolů služby, vojenském výcviku a přípravě k ostatním činnostem, jež jsou armádě svěřovány, zabezpečení vysokého a kvalifikovaného výkonu v průběhu celé služební kariéry, a to především zapojením daného profesionála do dalšího sebezdokonalování. Aktivní zapojení osobnosti do kooperativních činností ve vojenských skupinách, štábech, velitelstvích, vojenských školách a ústavech. Dosažení vysoké odpovědnosti za výsledky své činnosti, zajištění spokojenosti v práci a ve vojenských skupinách, dobrého sociálního klimatu v nich, dosažení spokojenosti s finančním, materiálním a sociálním zabezpečením v době služby i po jejím ukončení.

⁴⁴KNÍŽE, S., *Osobnost člověka v armádě*, s. 64

⁴⁵Tamtéž, s.87

Působení na vojáka z povolání nebo občanského zaměstnance nástroji personálního řízení není a nemůže být odděleno od prostředků vedení a řízení lidí vůbec, rovněž se nemůže vymykat stavu sociální a materiální skutečnosti ve vojsku. Všeobecná kultivace vojáka z povolání je nejvýznamnějším působením, které se odráží i v personální situaci a jejím vývoji.⁴⁶

Personální řízení může v působení na osobnost vojenských profesionálů užívat výsledků sociálních analýz, individuálního hodnocení, personálních opatření ve smyslu vertikální či horizontální mobility, přemístění, zařazování do procesů zvyšování kvalifikace a rekvalifikace... Může jít dále např. o delegaci pravomocí, o pověření zodpovědnými úlohami ve zvláštních pracovních a expertních skupinách, o cirkulaci ve funkcích velitelských, štábních a pedagogických. Personální řízení působí i nepřímě k zlepšování úrovně sociální péče o vojáky a jejich rodinné příslušníky. Nejúčinnější působení však spočívá v podpoře a rozvoji dobrých mezilidských vztahů mezi vojáky, dostatečně bohatých kontaktů velitelů s podřízenými, podmínek pro živou kooperativní činnost ve štábech a odborných skupinách.⁴⁷

⁴⁶ MAREK, V., *Kariéra je úspěch*. A-report č.7, s. 14

⁴⁷ Tamtéž, s. 14

7.4. Personální řízení na jednotlivých útvarech

Cílem personálního řízení je vytvářet podmínky pro spolehlivý, efektivní a kvalitní výkon člověka na daném útvaru. K tomu je především nutné dosáhnout optimálního souladu mezi kvalitami osobnosti pracovníka, vojáky a nároky a požadavky pracovní, vojenské činnosti, kterou vykonává nebo má vykonávat. Tento předpoklad se vytváří především působením na osobnost tak, aby svými vlastnostmi odpovídala požadavkům této činnosti a jejím podmínkám.⁴⁸

V Armádě České republiky je personální řízení komplexním, systémovým působením na osobnost, činnost a podmínky činnosti všech jejích příslušníků. Zaměřuje se však nejen na jedince, ale i na řízení a ovlivňování vojenských skupin a podmínek jejich činnosti. Zahrnuje všechny prostředky, metody, postupy a formy působení na příslušníky armády, vojenské pracovní skupiny, veškeré sociální podmínky vojenské činnosti.⁴⁹

Personální řízení vedle svých obecných cílů, zásad, metodických postupů, organizačního, normativního a legislativního zabezpečení zahrnuje personální a sociální práci. Do personální práce spadají všechny formy, způsoby a prostředky bezprostředního ovlivňování a vedení vojáků, občanských pracovníků k výkonu služby. Za vykonávání personální práce odpovídají velitelé a náčelníci nebo vedoucí pracovníci. Spolupracují přímo s útvary pro personální a sociální zabezpečení, případně s dalšími orgány. Toto přímé působení představitelů organizace na příslušníky útvarů a jednotek je vedením lidí.⁵⁰

Sociální práce znamená nepřímé působení na vojáky, pracovníky a jejich skupiny, to vytvořením materiálních a sociálních podmínek pro jejich činnost. Obsahuje všechny formy sociální péče o vojáky o občanské pracovníky, úsilí o uspořádání pracovního prostředí, pracovních míst apod. Zahrnuje též různé formy poradenství, pomoci v náročných situacích, bezpečnost a hygienu práce, péči o zdraví. Vzhledem ke specifčnosti vojenské služby postihuje i některé prvky péče o rodinné příslušníky vojáků, o bydlení, zdravotní péči, rodinnou rekreaci a rovněž i péči o vojenské důchodce.⁵¹

⁴⁸VONDRA, A., *Bílá kniha o obraně*, s. 89

⁴⁹KONÍPEŠOVSKÝ, P., *Česká republika a její profesionální armáda*, s. 64

⁵⁰VONDRA, A., *Bílá kniha o obraně*, s. 90

⁵¹KONÍPEŠOVSKÝ, P., *Česká republika a její profesionální armáda*, s. 64

7.5. Funkční náplň náčelníka personální skupiny útvaru

Pracovní náplň náčelníka personální skupiny je řízení rozhodujících podsystemů v rámci praporu, plnit povinnosti podle předpisu Vševojsk - 1 - 1, čl. 46 - 48 a 50 – 52 (ve znění platné legislativy a vnitřních předpisů), zpracovává a aktualizuje vnitřní Standardní operační postupy (SOP) personální skupiny do praporních SOP. Zpracovává dokumentaci a plní úkoly podle platné legislativy a vnitřních předpisů, zpracovává dokumentaci OMDZ v personální činnosti.⁵²

Jeho podřízení se věnují papírové části personální práce, jako je zadávání aktuálních osobních a služebních údajů příslušníků útvaru do Informačního systému o službě a personálu, zpracovávají personální dokumentaci k realizaci personálních opatření (návrhy na personální opatření, záznamy o pohovoru). Evidují Hlášení osobních změn VzP, na jejich základě zpracovává Výnos ve věcech personálních a hlášené změny zapisuje do osobních spisů příslušníků útvaru. Na základě rozkazů ve věcech personálních doplňuje popis činnosti v osobních spisech příslušníků útvaru. A spoustu jiné odborné práce vztahující se k osobním údajům a jejich evidenci pro personální účely jak interního charakteru, tak pro vyšší stupně.⁵³

⁵² TROJÁNEK, J., *Funkční náplň náčelníka skupiny O-1*, s.1

⁵³ Tamtéž, s. 1

8. KARIERNÍ ŘÁD

Bílá kniha o obraně nám personální oblast současné Armády České republiky ukazuje v ne příliš růžových, ale o to realističtějších barvách. Již několik let se resort obrany výrazně propadá na trhu práce a ztrácí konkurenceschopnost. Stárne nám praporčický a poddůstojnický sbor. Proti snadnému personálnímu doplňování se v nejbližších letech postaví i demografický vývoj populace v naší republice. Na druhé straně tohoto pomyslného kolbiště by mělo být zavedení a důsledné uplatňování karierního řádu. Tato slova většina personalistů nerada slyší. Podle nich karierní řád v naší armádě existuje. Jeho základem je zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.⁵⁴

Služební kariérou rozumíme posloupnost funkcí, kterými mohou vojenští profesionálové projít od okamžiku přijetí do služebního poměru do jeho ukončení v závislosti na svých kvalifikačních, psychických, zdravotních a fyzických předpokladech a především schopnostech prokázaných prací. Jinak řečeno, podle dosaženého vzdělání, doby výkonu funkce a hlavně úrovně výsledků.⁵⁵

Kariéru ale nemůžeme omezit na pouhý služební postup. Neměla by být spojována s kvantitativními, ale jednoznačně s kvalitativními parametry. Měla by být odvozována od výkonnosti, nikoliv od zásluh či prosté výdrže v povolání. Kariéra je v tom, že člověk něco dokáže. Je potřeba si uvědomit, že více než jedna třetina armádních funkcí je, ale bez možnosti dalšího růstu. Někdo nastoupí do armády jako právník a dělá ho celý život. Nebo například letecký mechanik na základně stoupá pouze v linii své odbornosti. Neustále se zdokonaluje v opravách letounů. Armáda mu pomáhá pouze tím, že mu zabezpečuje nějaké certifikáty a garantuje mu alespoň růst v hodnosti. Pokud se týče funkce, tak se po letech z mladšího technika stane technik a skončí jako starší technik. Že by ale mohl postoupit z letecké základny například na operační velitelství, není ani příliš pravděpodobné.⁵⁶

⁵⁴MAREK, Vladimír: Kariéra je úspěch. *A-report*, 2011, č. 7, s.14

⁵⁵ČERNOCH, Felix s autorským kolektivem: *Personalistika v ozbrojených silách*, s. 78

⁵⁶MAREK, Vladimír: Kariéra je úspěch. *A-report*, 2011, č. 7, s.14

9. UMÍSTĚNÍ VOJÁKA Z POVOLÁNÍ K POSÁDCE

„Voják vykonává službu podle potřeb ozbrojených sil na území státu i v zahraničí. Může být přeložen do jiného místa nebo do podřízenosti jiného služebního orgánu ve stejném místě. Může být přeložen i na vlastní žádost, je-li to v souladu s potřebami ozbrojených sil.“⁵⁷

Již na náborových střediscích, kde začíná kariéra vojáka z povolání, je člověk obeznámen, že si místo služby nevybírá. Vše je podřízeno Ředitelství personální podpory. To rozhoduje, na které systemizované místo a kde bude osoba sloužit. A to se stává velice často kamenem úrazu, po vykonání základní vojenské služby a následným přidělením k posádce. Nesčetněkrát se stává, že již stávající voják z povolání je přeložen k místu služby až na druhý konec republiky. Což velice často se těžko snáší, hlavně v případě, kdy má dotyčný rodinu a jisté domácí zázemí. Zde nastává otázka, zda rodina se přestěhuje za sloužícím vojákem do jeho posádky, nebo zda bude voják jezdit pouze na víkendy domů.

Dříve bylo samozřejmostí, že fungovalo sociální zázemí a pomoc v podobě přidělení vojenských bytů. Což nyní nefunguje, a je náhrada pouze v podobě příspěvku na bydlení. Ale to kolikrát nekompensuje odloučení od rodiny a náklady na dojíždění k ní. Také je častým jevem, že je voják z povolání odvelen k jinému útvaru, pokud si to vyšší funkce žádá. Většinou s tím souvisí postup na vyšší post, ale opět je tu otázka stěhování do jiné posádky.

A zde nastává problém v podobě odchodu vojáků z povolání z důvodu odloučení od rodiny. Popřípadě přeložení na jiné útvary na vlastní žádost z důvodu přiblížení se rodině aj. V tomhle případě v armádě nefunguje nabídka psychologického pochopení a možností vstřícného přístupu pro žadatele, kteří vstupují do ní, že by se umísťovali co nejbližší dle jejich požadavků.

A tímto problémem se zabývá dotazník, který se dotýká problému umístění k posádkám. Zda to bylo dle představ uchazečů, jaké problémy řešili a jaký výsledek vznikl. Popřípadě, zda vůbec mají žadatelé představu o tom, co je v armádě čeká.

⁵⁷ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

10. VOJENSKÝ DŮCHODCE, VÁLEČNÝ VETERÁN

Personální práce se nezabývá pouze současnými příslušníky AČR, ale i bývalými vojáky z povolání tzv. vojenskými důchodci. Tím se rozumí bývalý voják z povolání, který pobírá dávky důchodového pojištění vyplácené Vojenským úřadem sociálního zabezpečení o zařazení do této kategorie nikdo nerozhoduje, bývalý voják z povolání se jím stává automaticky při splnění podmínek pro výplatu dávek.⁵⁸

Ministerstvo obrany poskytuje vojenským důchodcům plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Plnění z fondu FKSP mohou čerpat důchodci, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu byli ve služebním poměru vojáka z povolání u ministerstva obrany. Důchodcům a jejich rodinným příslušníkům lze poskytovat plnění z fondu, pokud nejsou v pracovním (služebním) poměru k žádnému zaměstnavateli a neposkytuje-li se jim plnění z fondu jiné organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, státního podniku nebo obdobného fondu jiného zaměstnavatele. Tuto skutečnost musí důchodce doložit čestným prohlášením, které předá příslušnému krajskému vojenskému velitelství.⁵⁹

Důchodcům lze z FKSP poskytnout: příspěvky na závodní stravování, příspěvky na rekreaci, příspěvky na kulturu, tělovýchovu a sport, výdaje na dary při životních výročích, výdaje na dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch Ministerstva obrany. Jednotlivé příspěvky poskytují krajská vojenská velitelství. Podle rozkazu ministerstva obrany lze vojenskému důchodci staršímu 70 let poskytnout příspěvek na lázeňskou péči v České republice, příspěvek na rekreační pobyt a příspěvek k překonání tíživé sociální situace. Zájem plnění se zde taktéž soustřeďuje (tak jako u služebně činných profesionálních vojáků) především na příspěvky na rekreaci a na kulturní akce.⁶⁰

⁵⁸ Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

⁵⁹ Tamtéž

⁶⁰ Tamtéž

Péče ministerstva obrany o válečné veterány je doplňkovou složkou péče poskytované válečným veteránům státem. Cílem péče poskytované ministerstvem je navázat na systém státní sociální péče o staré občany a vytvořit předpoklady pro zlepšení sociálních, kulturních a rekreačních podmínek a zdravotní péče pro válečné veterány. Zákon č. 255/1946 Sb., o příslušnících československé armády v zahraničí a o některých jiných účastnících národního boje za osvobození uvádí, že válečným veteránem je občan České republiky, který byl účastníkem národního boje za osvobození v letech 1939 až 1945.⁶¹

Válečným veteránem se taktéž stává občan, který nepřetržitě alespoň po dobu 30 kalendářních dnů jako příslušník armády (nebo policie) konal službu v místě ozbrojeného konfliktu nebo službu v mírových operacích. Válečným veteránem se však také stává příslušník armády, utrpěl-li v místě nasazení při výkonu služby nebo v přímé souvislosti s ním újmu na zdraví, nebo pokud vykonal mimořádně záslužný čin, i přestože tento konflikt trval kratší dobu než 30 dní. Veteránem se tedy podle zákona o válečných veteránech stává každý profesionální voják, který je v průběhu svého služebního poměru vyslán na misi (tyto mise nebývají kratší než 30 dní). Těchto tzv. novodobých válečných veteránů je v České republice přibližně 7000.⁶²

Ministerstvo obrany vydává všem válečným veteránům osvědčení na základě písemné žádosti nadřízených těchto osob. Osvědčení obsahuje hodnost, titul, jméno, příjmení, místo a datum narození, razítko, datum a podpis ministra (ministřyně) obrany. Dále je na osvědčení uvedeno místo a doba služby, na jejímž základě se osvědčení vydává.⁶³

⁶¹ Zákon č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech

⁶² Tamtéž

⁶³ Tamtéž

11. SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Personální činnost je velice složitá a hlavně zdlouhavá práce. Na přijímání nových rekrutů se podílí nejen vlastní ředitelství personální podpory, ale začíná to už na samotných útvech a u jejich velitelů. Ti jsou velice důležitou složkou pro nábor nových uchazečů. Aby mohl být někdo přijat do Armády ČR, tak nejdříve musí se vytvořit tabulkové místo. A to vzniká na popud velitelů útvaru, kteří vytvoří tabulková místa, dle požadavků tabulek počtů pro Armádu České republiky. Každý útvar je svým zaměřením specifický, a tudíž na každém útvaru jsou jiná počtů vojáků z povolání. Jakmile velitel vytvoří dané počty, je teď největší část práce na personálním ředitelství, které pro každé místo stanoví fyzické, psychické a vzdělanostní požadavky. Teď už je jen na uchazeči, na které místo je vhodným kandidátem, zda splňuje veškeré požadavky, které mu řeknou buď na náborovém středisku, kde začíná jeho vstup do armády.

Jak již bylo zmíněno, personální práce se nevztahuje pouze na aktivně sloužící vojáky z povolání, ale i na vojenské důchodce a veterány. Také je to sociální práce a zároveň i z části psychologická činnost.

Před vstupem do Armády České republiky by si měl každý uchazeč uvědomit, že to není práce lehká jak po fyzické stránce, tak i po psychické. Většinu času své služby, osoba stráví na výcviku, nebo i na zahraničních misích. Nejdůležitějším rozhodnutím při vstupu je, zda je člověk ochoten změnit místo pobytu a pracovat v jiném městě, kam bude přeložen, protože splňuje požadavky daného útvaru, kde je potřeba zaplnit místo daným člověkem. Toto vše obnáší služba v armádě.

12. PRAKTICKÁ ČÁST

12.1. Charakteristika náborového střediska České Budějovice

Krajské vojenské velitelství České Budějovice (dále jen KVV Č. Budějovice) bylo zřízeno 1. 1. 2005 na základě zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon) jako vojenský správní úřad. V čele krajského vojenského velitelství je ředitel, kterým je voják z povolání, o jeho služebním zařazení rozhoduje ministr obrany. Vykonává státní správu podle výše citovaného zákona. Jeho místní příslušnost se řídí místem trvalého pobytu fyzických osob nebo sídlem právnických osob. Územním obvodem KVV Č. Budějovice je území Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích. Jako vojenský orgán současně plní úkoly obrany státu.⁶⁴

Za období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2011 bylo podáno 63 žádostí o povolání do služebního poměru vojáka z povolání. Dále bylo podáno 66 žádostí o zařazení do aktivní zálohy, z toho bylo kladně vyřízeno 42 žádostí, dosud v řízení 12, zamítnuto 12 žádostí.⁶⁵

12.2. Vojenská střední škola v Moravské Třebové

Vojenské využití současného areálu školy lze datovat od roku 1934, od umístění československé vojenské jednotky ve městě. Od 1. 9. 1935 zde působilo Státní vojenské reformované reálné gymnázium. Od roku 1949 v objektu začala působit Vojenská škola Jana Žižky, která byla v roce 1969 přejmenována na Vojenské gymnázium Jana Žižky. V souvislosti s celkovou reorganizací AČR byla v roce 1996 zřízena Střední technická škola MO a 1. 6. 2006 byla škola přejmenována na Vojenskou střední školu a Vyšší odbornou školu Ministerstva obrany, která nese čestný název „Škola Československé obce legionářské“. Jde o vojenskou střední školu, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo obrany České republiky. VSS a VOŠ MO vykonává činnost VSS. Ve škole žáci studují středoškolský obor pro absolventy základních škol 78-42-M/001 Technické lyceum,

⁶⁴Krajské vojenské velitelství České Budějovice. Dostupné on-line na <http://www.kvvcb.army.cz/>
[cit. 2012-10-14]

⁶⁵Tamtéž

78-42-M/01 Technické lyceum, 26-43-L/001 Mechanik elektronik. Forma tohoto studia je denní, doba studia je čtyři roky.⁶⁶

Pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance rezortu Ministerstva obrany, kteří získali výuční list, je otevřen tříletý nástavbový studijní obor 64-41-L/524 Podnikání formou dálkového studia.⁶⁷

V rámci celoživotního vzdělávání dále probíhají ve škole jazykové kurzy anglického jazyka dle normy STANAG 6001 SLP 2 a kurzy výpočetní techniky pro začátečníky a pokročilé (ECDL).⁶⁸

Dle výroční zprávy školy studium ve školním roce 2010/2011 zahájilo 444 žáků a ukončilo 367. Z toho bylo 312 žáků denního studia a 132 žáků dálkového studia.⁶⁹

12.3. Univerzita obrany MO

Významné místo ve vysokoškolské přípravě důstojnického sboru profesionální AČR a ve vědecko-výzkumné činnosti resortu MO má Univerzita obrany. Škola se tedy prioritně zaměřuje na vzdělávací a výzkumnou činnost. Doplňující je expertní a zpracovatelská činnost. Univerzita obrany poskytuje akreditované vzdělání v bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech, které jsou vojenského, vojensko-manážerského, ekonomického, technického a zdravotnického zaměření. Vzdělávání na UO se dále uskutečňuje v programech celoživotního vzdělávání v rámci kariérových účelových a jiných odborných kurzů postgraduálního charakteru. Univerzita obrany má své nezapomenutelné místo v systému českých vysokých škol a poskytuje vzdělání srovnatelné se vzděláním získaným na civilních vysokých školách v České republice.⁷⁰

Univerzita obrany připravuje vojenské profesionály a další odborníky působící ve sféře bezpečnosti a obrany státu na základě potřeb Armády ČR, státní správy a smluvních závazků s ostatními demokratickými státy. Příprava probíhá na bázi nejnovějších poznatků z vojenství, výzkumu a vývoje v národním i mezinárodním měřítku a vlastního vědeckého bádání. Vzdělávání na UO je směřováno k širšímu zaměření odborného profilu absolventů,

⁶⁶ LORENZ, J., *Výroční zpráva VSŠ MO za školní rok 2010/2011*, s.3

⁶⁷ LORENZ, J., *Výroční zpráva VSŠ MO za školní rok 2010/2011*, s.3

⁶⁸ Tamtéž, s. 3

⁶⁹ Tamtéž, s. 3

⁷⁰ Zaměření školy. Dostupné on-line na http://www.unob.cz/univerzita/Stranky/zamereni_skoly.aspx [cit. 2012-10-14]

což umožňuje jejich lepší uplatnitelnost a kariérní růst v měnících se armádních podmínkách. Všestrannost vzdělání rovněž vytváří předpoklady pro uplatnění absolventů univerzity i v civilním životě.⁷¹

Vzdělávání na UO absolventům poskytuje ucelený rozsah znalostí, umožňujících zvládnutí činností v oblasti řízení a velení. Vojenské a velitelské dovednosti studenti získávají především při vojenské přípravě mimo univerzitu, a to v rámci základního výcviku, základního důstojnického kurzu a odborného důstojnického kurzu. Komplexně je tedy v přípravě studentů, budoucích profesionálních vojáků AČR, kladen důraz na formování osobnosti velitele, odborného náčelníka a lékaře, na jeho vysokou teoretickou a praktickou připravenost, včetně jeho fyzické zdatnosti, psychické odolnosti a jazykové připravenosti. Absolventi UO jsou připraveni i pro působení v jednotkách zahraničních misí a v rámci aktivit NATO.⁷²

V roce 2012 bylo přijato ke studiu na VŠ MO celkem 77 posluchačů.⁷³

12.4. Vojenský útvar 1825 Tábor

Prapor je součástí struktury 4. brigády rychlého nasazení Pozemních sil AČR. Je určen především k plnění bojových a speciálních úkolů nejen při bezprostředním ohrožení státu, ale i mimo území České republiky. Ve zvláštních případech může plnit i úkoly nevojenského charakteru, např. při živelních pohromách - povodně v roce 1997 na Moravě, v roce 2002 v Čechách, v roce 2010 na Liberecku. Prapor disponuje moderní technikou a výzbrojí, vyznačuje se manévrovací schopností a odpovídající palebnou silou. K jeho základní bojové výzbroji patří kolové obrněné transportéry KBVP PANDUR II 8x8 a minomety ráže 120 mm. Z důvodu zachování vysokého stupně bojové připravenosti plní ty nejnáročnější úkoly v různorodém terénu. Výcvik vychází z určení praporu a je založen na výborné fyzické připravenosti všech vojenských profesionálů. Kromě tradičního výcviku vojáci musí zvládnout prvky bojového umění MUSADO, základy slaňování, horolezectví, překonávání přírodních a umělých překážek, učí se provádět přesuny na velké vzdálenosti, vést boj jednotlivce i skupiny, pohybovat se v neznámém terénu ve dne i

⁷¹ Zaměření školy. Dostupné on-line na http://www.unob.cz/univerzita/Stranky/zamereni_skoly.aspx [cit. 2012-10-14]

⁷² Zaměření školy. Dostupné on-line na http://www.unob.cz/univerzita/Stranky/zamereni_skoly.aspx [cit. 2012-10-14]

⁷³ ZEMÁNEK, Z. *Výroční zpráva za rok 2011*, s.38

v noci a v neposlední řadě se zaměřují na efektivní ovládání svěřené techniky a zbraní. Svoji profesionalitu prapor dokázal v náročných zahraničních misích IFOR, SFOR, KFOR, MNF-I a ISAF i při cvičeních armád NATO na evropském i americkém kontinentu.⁷⁴

V současné době na praporu slouží 520 vojáků z povolání. Z toho je 130 v důstojnických hodnostech a 390 je v základních funkcích.

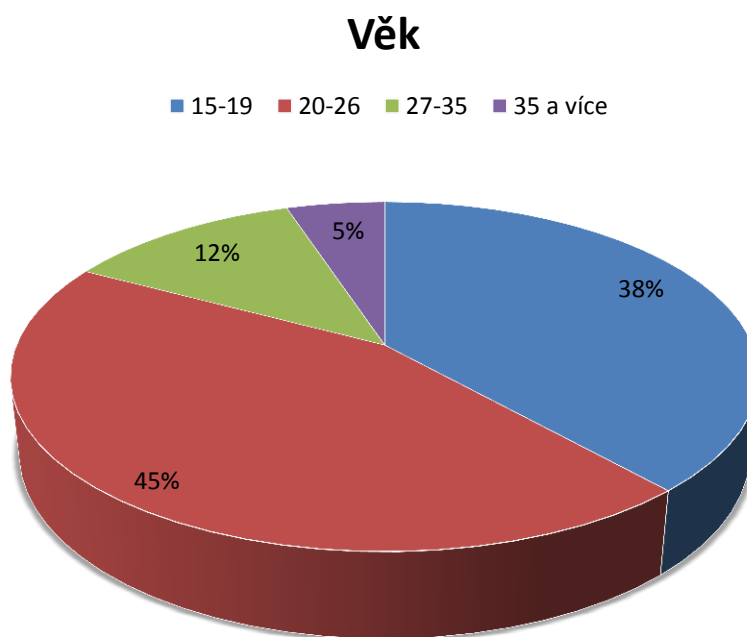
⁷⁴ Historie útvaru. Dostupné on-line na <http://www.42mpr.army.cz/o-utvaru/historie-utvaru.html>
[cit. 2012-10-14]

13. DOTAZNÍK

Úvodní část dotazníku seznamuje respondenta s problematikou při vstupu do AČR. Je zde sdělen důvod prováděného výzkumu a pro koho je určen. V dotazníku jsou uvedeny otázky uzavřené, kde si dotazující může vybrat z několika možností odpovědí, dále polootevřené, kde je na výběr buď již daná odpověď, nebo respondent vypíše vlastní, a poslední druh otázek, jsou otevřené, kde dotazující vyloženě musí vypsát vlastní postoj či názor. Otázky byly kladeny srozumitelně, a logicky na sebe navazovaly.

Pro výzkum jsem použila žadatele o zařazení do Armády České republiky, na náborovém středisku v Českých Budějovicích, studující žáky na střední a vysoké vojenské škole MO, a jako poslední dotazující byli již sloužící vojáci z povolání u VÚ 1825 v Táboře.

Graf. č. 8 – Účastníci výzkumu podle věku



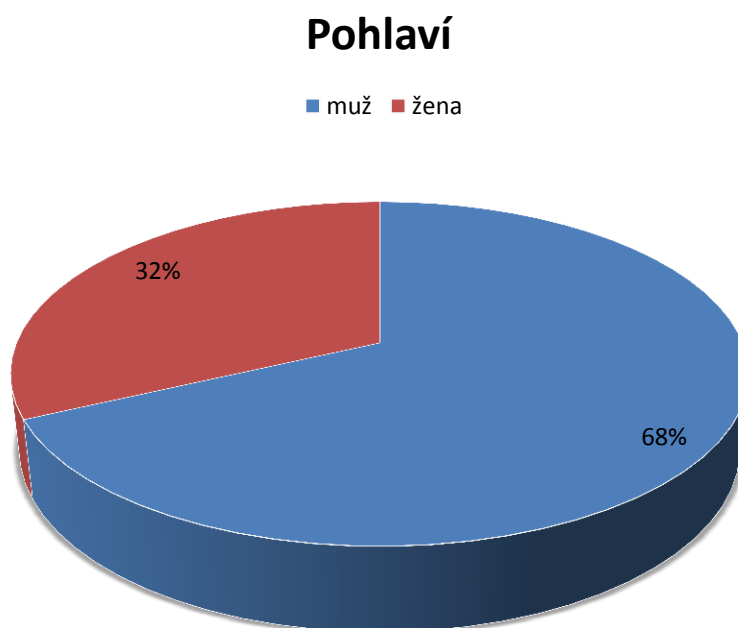
Zdroj: vlastní výzkum

Dotazník vyplňovalo celkem 25 osob za každou kategorii, tj. náborové středisko AČR, střední škola MO, vysoká škola MO a vojenský útvar 1825 Tábor. Struktura věku je nejvíce rozdílná u náborového střediska, kdy jsem dotazující nemohla věkově ovlivnit, a byla to pouze otázka náhody, kdo dotazník vyplní. Na školách jsem oslovila vyučující, aby dotazník dali v jedné třídě, tudíž věk odpovídá seskupení žáků třídy a tomu, zda to byla střední či vysoká škola.

Na vojenském útvaru jsem osobně oslovila respondenty, a snažila se vybrat dotazující ze všech věkových skupin. Největší zastoupení má však věková skupina 20 až 26 let, která má silnou pozici v obsazenosti útvaru a nejvíce spolupracovala při vyplňování dotazníku.

U náborových středisek je patrné, že se o místo v armádě ucházejí osoby v produktivním věku, kteří patrně nemůžou sehnat práci, nebo to jsou čerství absolventi SŠ a VŠ.

Graf č. 9 – Složení účastníků podle pohlaví

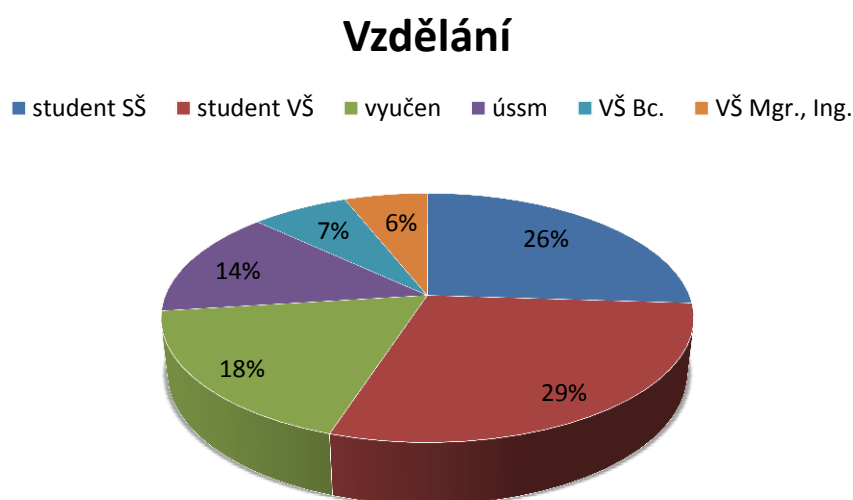


Zdroj: vlastní výzkum

Ve všech oslovených lokalitách, kde se vyplňoval dotazník, je patrná převaha mužů nad ženami. Ale již na školách a samotném útvaru se procentuální rozdíly zmenšují, oproti současným žádostem na náborovém středisku. Je patrné, že zájem o studium na školách již není pro ženy tabu a ani čistou chlapeckou doménou, ale že i dívky si uvědomují jistotu a atraktivnost povolání, kterým je voják z povolání.

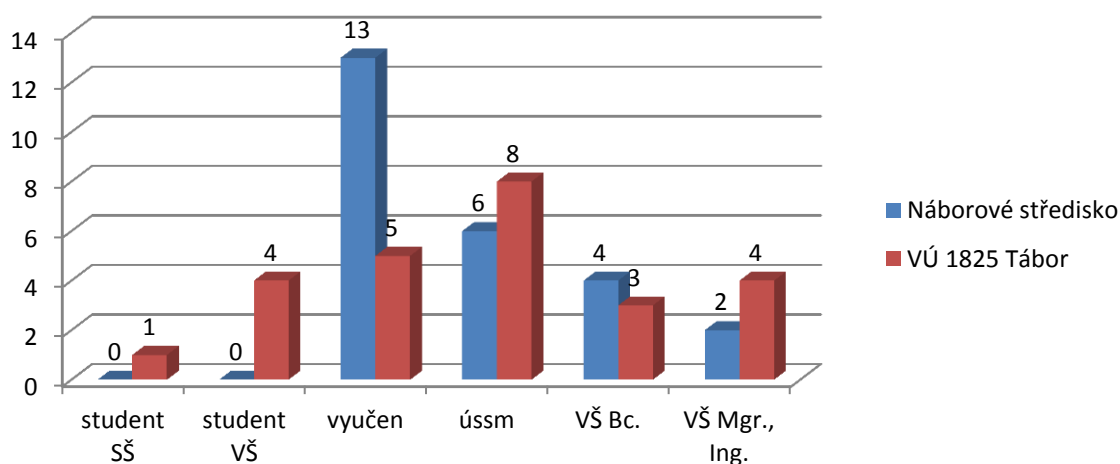
Pouze na náborovém středisku převládá počet mužů. Což je způsobeno větší nezaměstnaností z řad vyučených, což dokazuje další graf.

Graf č. 10 – Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 11 – Porovnání úrovně vzdělání u Náborového střediska a VÚ 1825 Tábor

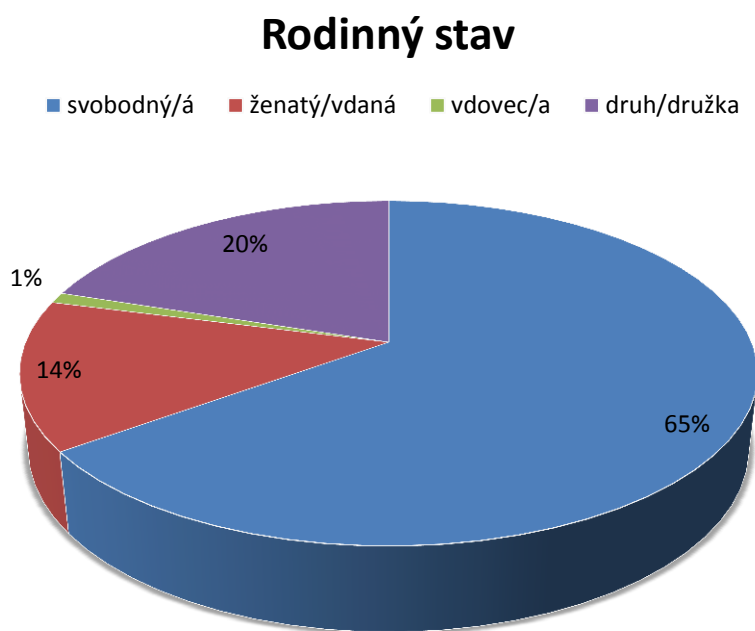


Zdroj: vlastní výzkum

Největší procento vyučených bylo zastoupeno u náborových středisek. Což, jak již bylo dříve řečeno, souvisí s největší nezaměstnaností v kraji, kdy tito dotazovaní mají problém sehnat práci. Zájem o práci v armádě projevili i vysokoškoláci, což odráží stav naší ekonomiky, kdy osoba s vysokoškolským titulem je ochotna podstoupit základní vojenskou službu ve které se nehledí na vzdělání a člověk musí snášet povely i od osob s výučním listem.

Na VÚ 1825 je rozličné zastoupení osob se vzděláním. Armáda umožňuje vzdělávání při zaměstnání, když to pozice vyžaduje, proto se v grafu objevují i studující osoby. Největší procento dotázaných je obsaženo u úplného středoškolského vzdělání s maturitou, kdy toto vzdělání v armádě zabezpečuje jistotu největšího počtu pracovních pozic.

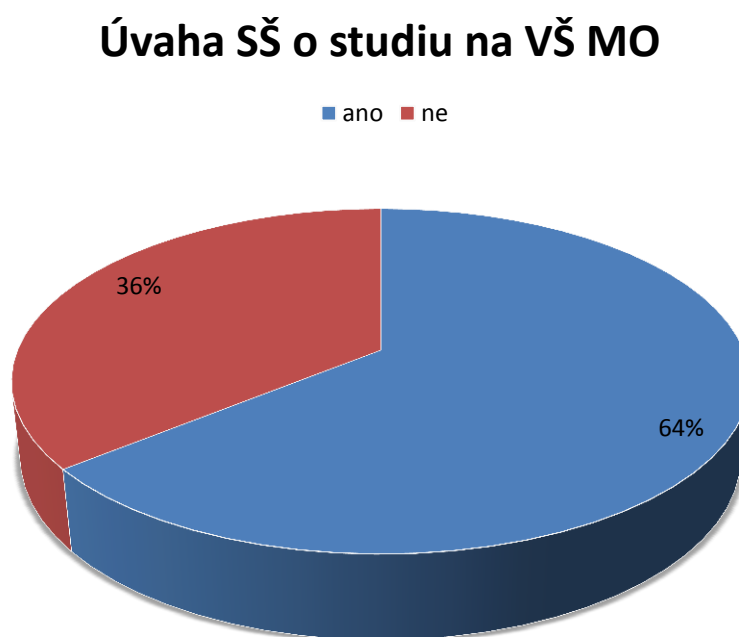
Graf č. 12 – Rodinný stav respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Z výzkumu je patrné, že největší zájem o práci v armádě mají svobodní lidé. Což vyplývá i z věku dotazovaných, kdy nejvíce bylo v rozmezí 20 až 26 let. Největší procento svobodných souvisí i s otázkou nejistoty ve finanční situaci a v nejistotě dalšího působení u AČR. Ve studentské komunitě je pochopitelné, že je většina dotázaných svobodných, ale již mezi vysokoškoláky, se najdou vdané nebo ženatí, popřípadě druh či družka. Tato otázka u studujících souvisí s prozatím neznámým umístěním do posádky výkonu služby a tím spojeným dojížděním.

Graf č. 13 – Úvaha SŠ o studiu na VŠ MO



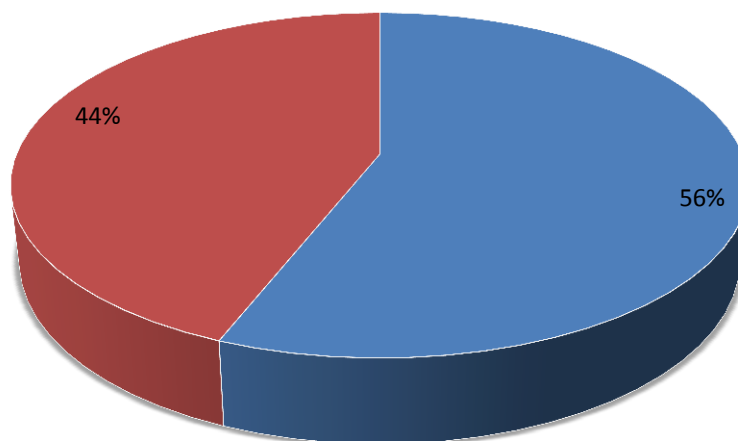
Zdroj: vlastní výzkum

Dotaz na pokračování ve studiu na VŠ MO se týkal především středoškoláků a již sloužících vojáků z povolání. Těm ve většině případů, armáda umožňuje studovat při zaměstnání a mají výhody ve formě studijního volna a placených služebních cest do školy v Brně. Dále je patrné, že na vojenském útvaru respondenti již více vidí možnosti uplatnění a tudíž se snaží si doplnit vzdělání a tím dosáhnout lukrativnější pracovní zařazení.

Graf č. 14 – Úvaha studentů VŠ MO o setrvání v AČR

Úvaha VŠ MO o setrvání v AČR

■ služba v AČR ■ odchod do civilu

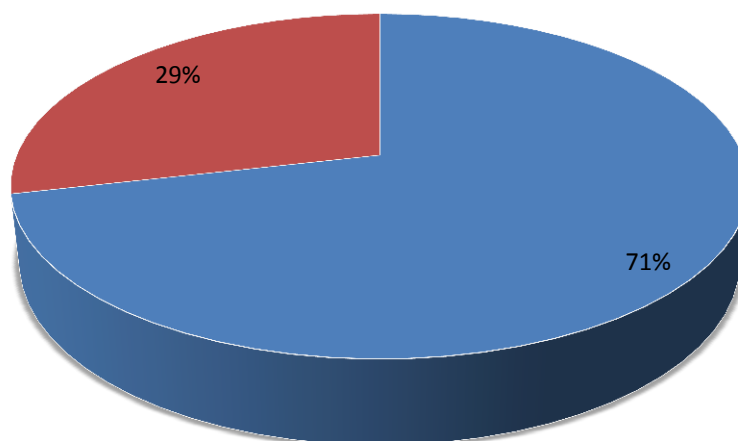


Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 15 – Úvaha VŠ u VÚ 1825 Tábor o setrvání v AČR

Úvaha VŠ o setrvání v AČR

■ služba v AČR ■ odchod do civilu



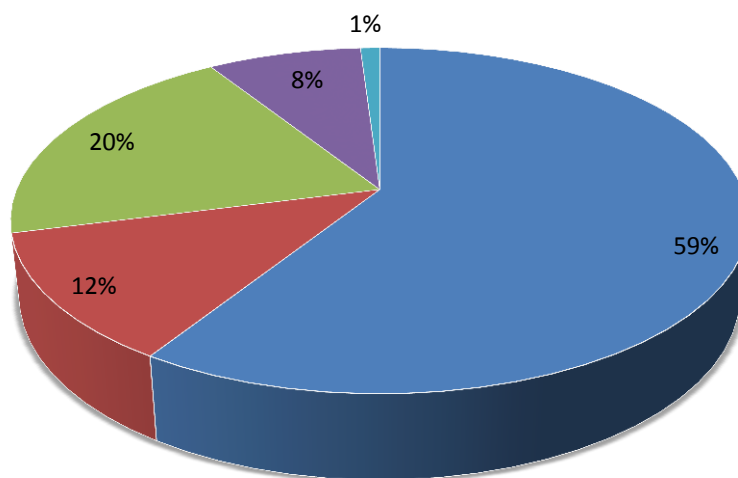
Zdroj: vlastní výzkum

V AČR přetrvává jistota práce i přes specifickou funkční náplň. To se některým VŠ zejména v počátku služby v AČR zdá dosti nesnesitelné a mají tendenci odcházet do civilu. O čemž svědčí graf z VŠ MO, kde již s prací v armádě nepočítá 44% studentů. I v civilní sféře je tato škola považována jako velice odlišná a to zejména svým zaměřením a komplexní výchovou svých studentů. Žáci jsou vycvičeni k „poslušnosti“. I z tohoto důvodu se stává, že si soukromé firmy vytipují studenty a jsou ochotny je vyplatit ze závazku, který každý ze studentů má podepsaný s AČR. Což znamená, že jeden rok studia na VŠ MO stojí cca 50 000,- a když student odejde do civilu, tak musí celé školné zaplatit. Ale jak je vidno z grafu, již ani tato vysoká částka není limitující k opuštění vojenské profese.

Graf č. 16 – Důvod vstupu do AČR

Důvod vstupu do AČR

■ finance ■ nezaměstnanost v regionu ■ atraktivita povolání ■ rodinná tradice ■ jiné

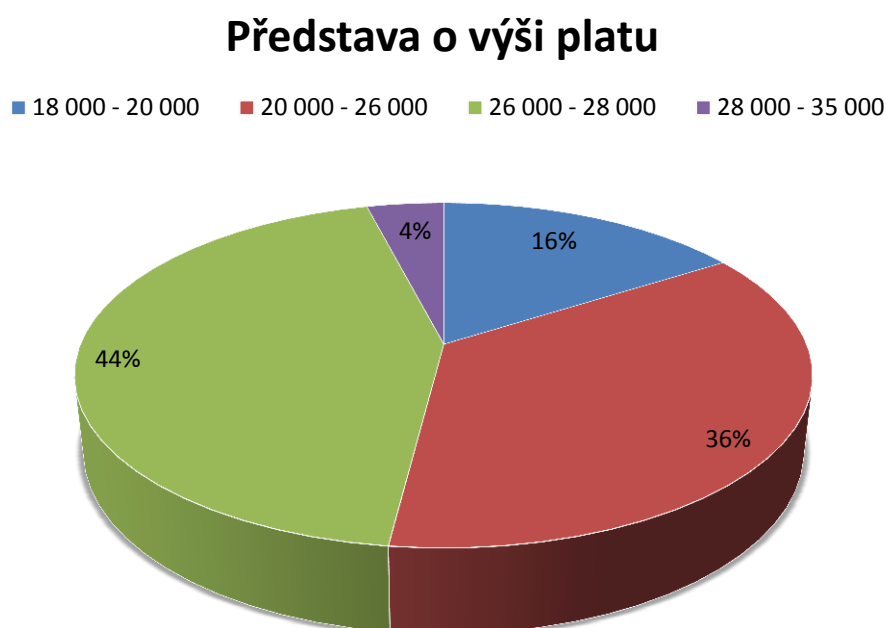


Zdroj: vlastní výzkum

V současné době, kdy ekonomická situace je velice nejistá a lidé se obávají každým rokem o své zaměstnání, většina dotazovaných odpověděla, že největším lákadlem ke vstupu do AČR jsou finance. U zájemců náborových středisek hraje roli ještě fakt, že v místě náboru je vysoká nezaměstnanost, a tak jako řešení vidí respondenti vstup do armády.

Studenti středních škol hledí na armádu stále jako na „hru na vojáky“, kde se jejich představa o působení u útvarů velmi od reality liší. U vysokoškoláků je již rozmanitost odpovědí patrná. Zde se již objevuje i pohled na jistotu zaměstnání ve formě, že se hlásí do armády, kvůli nezaměstnanosti v regionu, k čemuž přispívá to, že na škole jsou již studenti, kteří mají zkušenosti i s hledáním práce v civilu.

Graf č. 17 – Představa o výši platu



Zdroj: vlastní výzkum

Plat vojáka se stanovuje podle zvláštních právních předpisů. Skládá se z platového tarifu (příloha č. 5), hodnotního příplatku, příplatku za vedení, osobního příplatku, a několika zvláštních příplatků (podle služebního zařazení a specializačních kurzů). Další nedílnou složkou platu je příspěvek na bydlení, který se v současné době daní do 3%, dle výše celkového hrubého platu.

Voják z povolání, který čerstvě nastoupí k útvaru, a jehož zařazení na funkci je v hodnosti od svobodníka po rotmistra, což odpovídá vzdělání vyučen až ússm, má základní čistý plat včetně všech příplatků od 18 000,- do 23 000,-. Což zde uvádím dle osobní konzultace na ekonomické skupině VÚ 1825 Tábor. Je patrné, jak se skutečnost rozchází s představami uchazečů o práci v armádě.

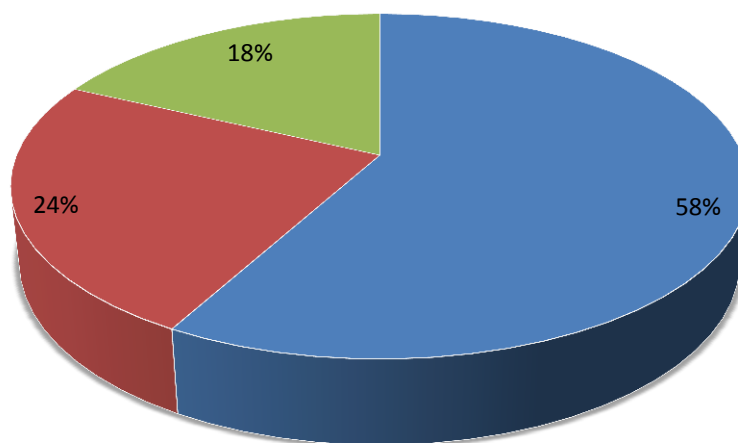
K jejich představě o platu je možno se dostat délkou služby a dalším vzděláváním. Důstojnický sbor je zařazen v jiných platových třídách, kde poručík jakož to nejnižší důstojnická hodnost je ohodnocen platem 25 000,- čistého.

Ale i plat začínající na 18 000,- je stále pro mnoho dotazujících atraktivní k tomu, aby neuvažovali o opuštění AČR.

Graf č. 18 – Způsob vyhledání místa služby

Způsob vyhledání místa služby

■ Přes náborové středisko ■ Sám svou iniciativou ■ Jiný způsob



Zdroj: vlastní výzkum

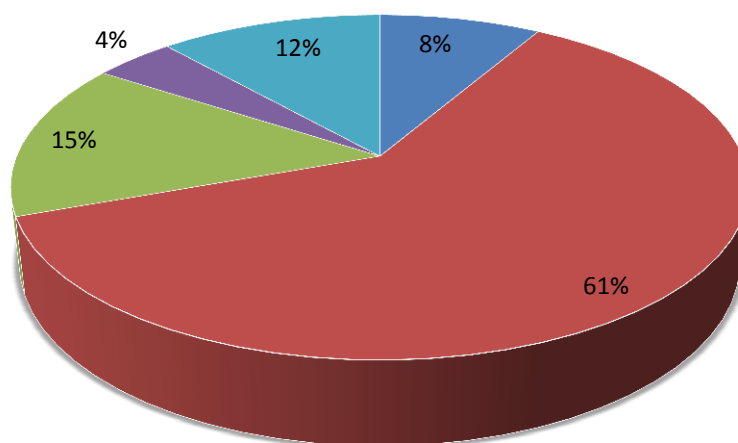
Uchazeči, kteří se hlásí do AČR přes náborové středisko nejvíce spoléhají na iniciativu a možnosti střediska k jejich umístění na co nejvíce jim vhodných útvarech. Z vlastní iniciativy, kdy si člověk sám obtelefonovává samotné útvary a zajišťuje si tam místo služby, je pouze mizivé procento, a to z 25 respondentů pouze dva. Ale ti pak mají většinou již jistotu, že nastoupí k útvaru, kde si již domluvili umístění a také ví, na jakou pozici nastoupí. Z vyplněných dotazníků to byli pouze vysokoškoláci, kteří sami podnikli kroky k pozitivnímu umístění v jejich požadovaném místě služby.

Respondenti, kteří vyplňovali dotazník na útvaru, jako jiný způsob vyhledání místa posádky uváděli nejčastěji, že sami oslovovali personální oddělení na jimi zvolených útvarech a snažili se zde domluvit pracovní zařazení. Tato iniciativa vedla k tomu, že měli jisté místo posádky, dle jejich požadavků a s tímto potvrzením z útvaru se již obraceli na náborová střediska, kde začíná veškerá kariéra vojáka z povolání.

Graf č. 19 – Ochota k dennímu dojíždění do zaměstnání

Ochota k dennímu dojíždění

■ bydlím v místě posádky ■ do 50 km ■ do 80 km ■ do 100 km ■ 101 a více



Zdroj: vlastní výzkum

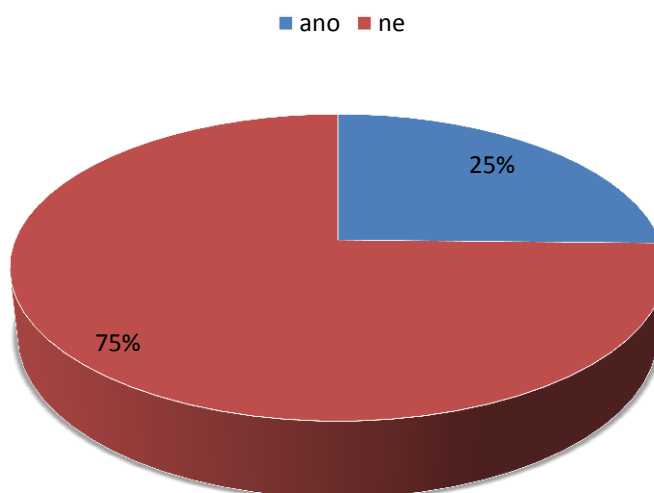
Dotazovaní u náborového střediska v Českých Budějovicích již z vlastní zkušenosti jsou ochotni za zaměstnáním dojíždět. Většina z nich má představu, že se jim podaří být umístěn u útvarů v Táboře, Jindřichově Hradci, Strakonících nebo v Bechyni. Což jsou jediné posádky v Jižních Čechách. Ale je zarážející, že vzhledem k vzdálenosti již nejsou limity omezující pro některé respondenty a dokonce 6 osob je ochotno dojíždět i více jak 100 km denně. Zde je patrná vazba k rodině, jelikož se tato skutečnost vztahovala k dotazujícím, kteří mají malé děti.

U školáků stále převládá představa, že denní dojíždění budou akceptovat pouze do 50 km.

Respondenti sloužící u VÚ 1825 si již po několika letech působení u útvaru našli vlastní bydlení, ale jsou i tací, kteří denně dojíždějí a co je zarážející, tak i z míst vzdálenějších jak 100 km. Jeden dotazovaný dokonce dojíždí do Tábora z Plzně. Zde je také patrná vazba na rodinu, kdy je osoba vázána rodinnými pouty a vyplatí se mu jak finančně, tak hlavně fyzicky denně absolvovat dlouhou cestu do posádky a zpět.

Graf č. 20 – Neumístění v nejbližší posádce u trvalého bydliště znamená ukončení kariéry v AČR?

Neumístění v nejbližší posádce u trvalého bydliště znamená ukončení kariéry?



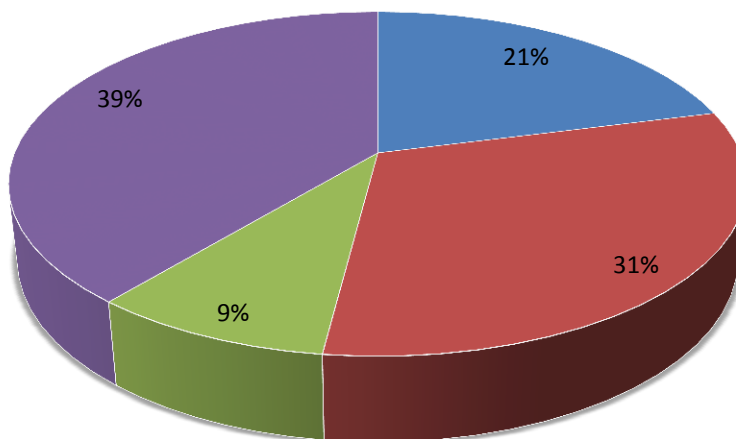
Zdroj: vlastní výzkum

U dotazovaných na to, zda hodlají ukončit kariéru VzP z důvodu neumístění v místě, nebo poblíž trvalého bydliště většina odpověděla, záporně. Což souvisí, že budou akceptovat dojíždění do posádky. Jen 9 osob u dotazníku VŠ odpovědělo kladně a to byli respondenti, kteří již mají smlouvu s civilními firmami. Tudiž již svoji lokalitu zaměstnání znají. Toto byl také jeden z důvodů, kdy podepsali smlouvy do civilu a nepokračují v armádní kariéře.

Graf č. 21 – Ubytování mimo trvalé bydliště

Ubytování mimo trvalé bydliště

■ ubytovna ■ podnájem ■ stehování ■ dení dojíždění

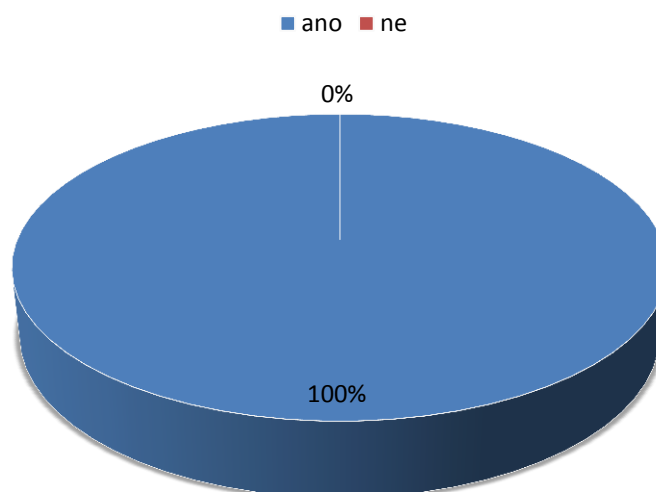


Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka navazuje na odpovědi s ochotou k dennímu dojíždění do místa služby. Nejvíce dotazovaných respondentů volilo tuto možnost. Druhá zde nejvíce zastoupená varianta je volba podnájmu a to z důvodu lepšího a komfortnějšího bydlení nežli na ubytovně, a zároveň kupodivu i občas variantou levnější. Především vojáci z Tábořského útvaru mi sdělili, že bydlení na ubytovně vychází přibližně o 500,- draž než v pronajmutém bytě v posádce. Cena je samozřejmě dělena na počet ubytovaných v daném bytu, kdy jak jsem se dozvěděla je to většinou dle počtu ložnic. Navíc se při této variantě bydlení nemusí omezovat výbavou bytu, tj. nábytkem a dalšími věcmi spojenými s bydlením v soukromí. Častou jsou totiž v posádce pronajímány kompletně vybavené byty i rodinné domy.

Graf č. 22 – Ochota akceptovat měsíční kurzy a zahraniční mise

Ochota akceptovat měsíční kurzy a zahraniční mise

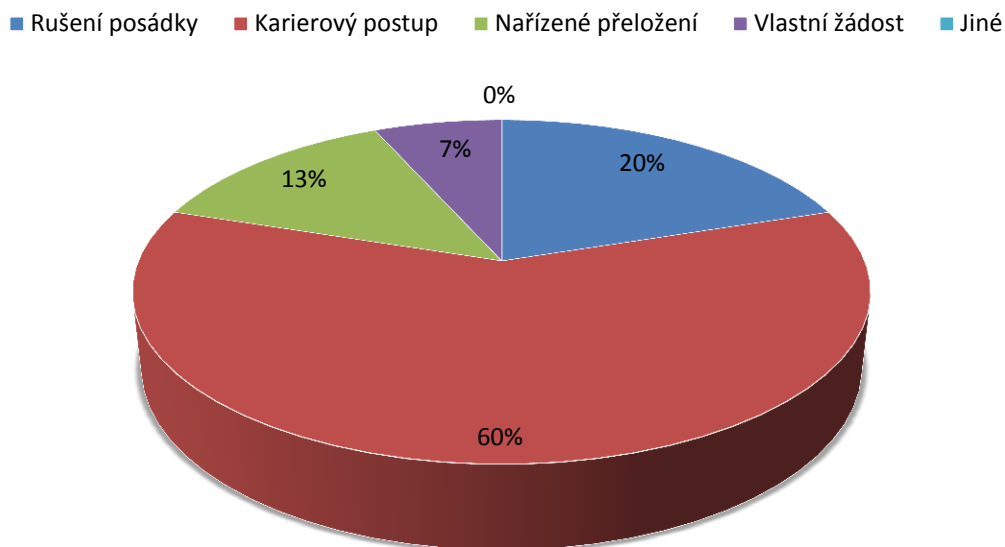


Zdroj: vlastní výzkum

V této oblasti si středoškoláci i vysokoškoláci uvědomují, že jsou s kariérou VzP spojeny mnohé vzdělávací kurzy, které jsou nutností k výkonu jejich profese, různá cvičení na území i mimo ČR, tak i zahraniční mise, které v současné době trvají 6 měsíců. To vše bez možnosti návštěvy rodiny. Toto vše jsou studenti SŠ MO i VŠ MO ochotni akceptovat a podřídit se tím vojenskému režimu.

Graf č. 23 – Důvody změny posádky

Možný důvod ke změně posádky



Zdroj: vlastní výzkum

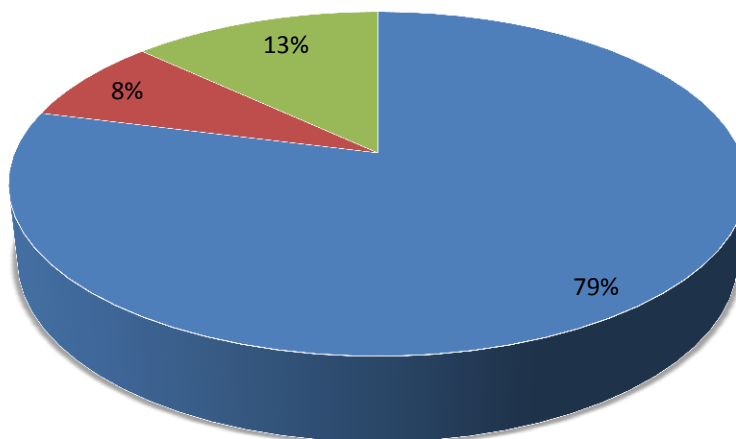
Během kariéry vojáky z povolání se může stát, že se dotazovaný setká se změnou posádky. Zde byl kladen dotaz, za jakých podmínek, bude respondent tolerovat stěhování do jiného místa posádky. Nejvíce připouští možnost vztahující se ke kariérovému postupu, který přináší i zvýšení platu, a tím i kompenzaci dojíždění.

U vojenského útvaru byl akceptován pouze kariérový postup, který jak bylo řečeno výše, přináší finanční ohodnocení a psychické uspokojení. A dalším důvodem pak následovala pouze vlastní žádost podaná většinou z důvodu přiblížení se k domovu, a to v případě pokud je denní dojíždění nad hranici jeho možností. Mezi další případy patří i nevyhovující pracovní zařazení a tím související nespokojenost. Zde si respondent hledá změnu a atraktivitu svého zaměření v armádě.

Graf č. 24 – Služba ve strukturách NATO

Služba ve strukturách NATO

■ ano ■ ne ■ ano, ale pouze s rodinou



Zdroj: vlastní výzkum

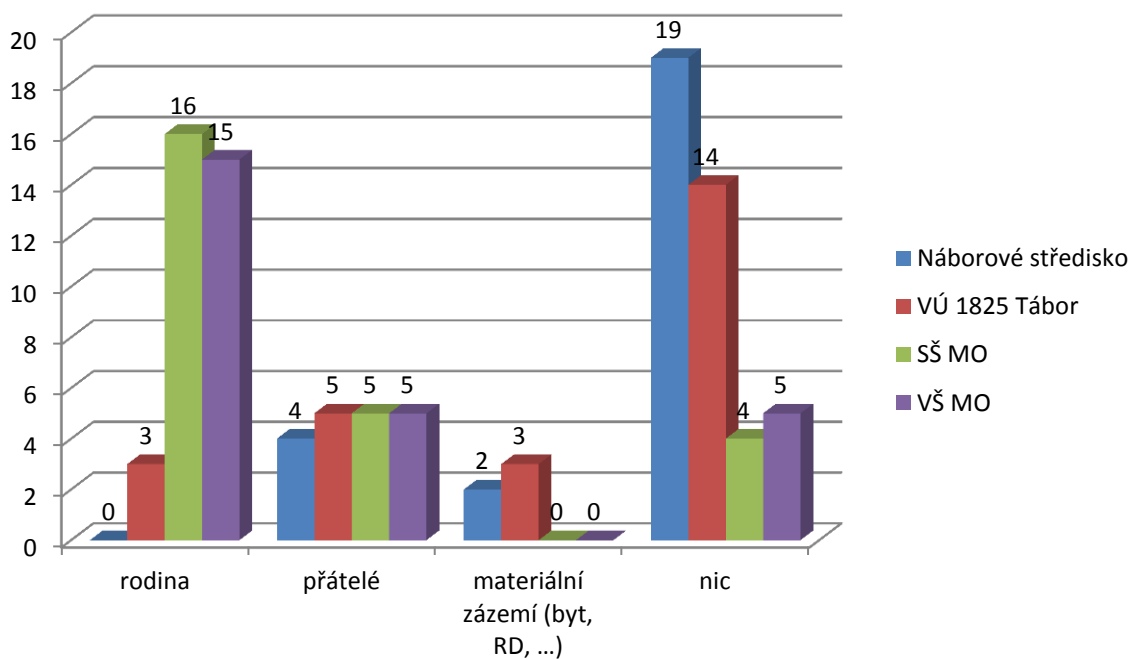
Většina respondentů si dokáže představit, že během kariéry, se můžou setkat s nasazením v zahraniční misi, a tím souvisí i minimálně půlroční odloučení od rodiny.

Během služby v armádě je ale také možné zařazení ve strukturách NATO, kterým se taky většina dotazovaných nebrání.

Nasazení ve členských státech NATO zvyhodňuje i rodiny vojáků. Ti mají možnost sebou vzít na celou dobu pobytu v zahraničí i svou rodinu. Na místě nasazení VzP je manželce respektive manželé nalezena práce většinou ve prospěch místní posádky, jakož to kadeřnice, krejčovské, učitelé, dětské pečovatelky, atd... Děti pak mají možnost vzdělávání se na místních školách.

Graf č. 25 – Ochota „oběti“ ve prospěch AČR

„Oběti“ ve prospěch AČR

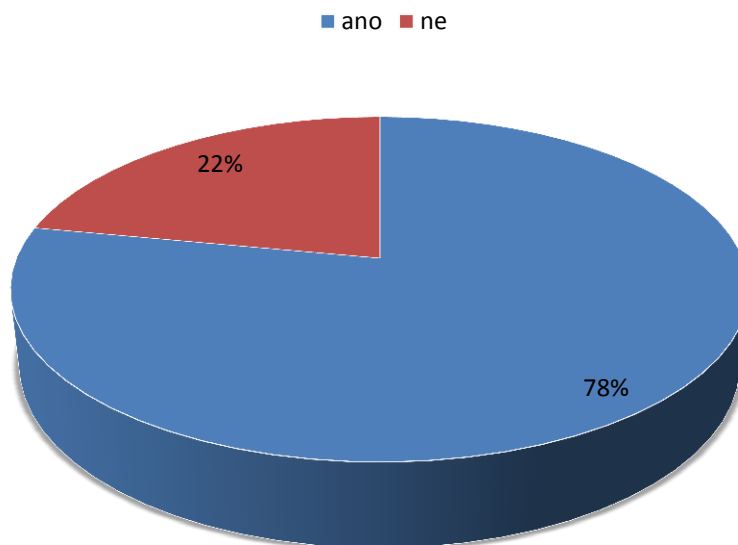


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je vidět, že většina osob, není ochotna pro kariéru v AČR „obětovat“ nic. Bohužel ve skutečném životě vojáka z povolání tomu tak již není, ale to se projevuje, až po ukončení náhradní vojenské služby a následným přidělením k posádkám. Zde se teprve rozhoduje o tom, co je dotyčný ochoten omezit nebo úplně „obětovat“. Vše závisí také na tom, zda daná „oběť“ bude na úkor denního nebo dlouhodobějšího dojíždění, stěhování, odloučení od rodiny a přátel, nebo jiné ústupky, například koníčky a záliby. Tyto velké omezení sebou služba v AČR přináší.

Graf č. 26 – Kariérový postup

Důležitost kariérového postupu



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka byla položena jen pro doplnění, na kolik dotazovaným záleží na kariérovém postupu v armádě, čeho by chtěli dosáhnout, zda jim záleží na přidělené hodnosti v souvislosti na jejich dosavadních zkušenostech a vzdělání.

V současné době a při různých omezeních v AČR se často stává, že člověk s vysokoškolským vzděláním není zařazen na adekvátní místo jeho vzdělání, jakož je například velitel čtyř nebo rot. VzP s vysokoškolským diplomem jsou v mnoha případech buďto dobrovolně nebo z personálních důvodů útvaru zařazeni na místa na kterých je předepsán nižší stupeň vzdělání.

14. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Dotyčná osoba je vojákem z povolání již 12 let. Z toho v současné době 3 roky na mateřské. V roce 2000 vystudovala praporčický kurz při střední vojenské škole v Brně. V roce 2001 absolvovala v hodnosti rotná. Při závěrečném hodnocení navštívili personalisté z ředitelství personální podpory vyřazované studenty útvaru a dle jejich prospěchu a odbornosti nabízeli službu u útvarů v různých posádkách a atraktivní pracovní zařazení. V té době, již osoba, které se studie týká, měla smlouvu u vojenského útvaru v Písku s odloučeným pracovištěm v Táboře. Pracovní zařazení jako starší technik spojař. Tento útvar si sama vyhledala z osobních důvodů a zajistila si pohovor na dané systemizované místo.

Po 2 letech služby v Táboře se v rámci reorganizace útvar rušil a nastal problém sehnat nové místo. V té době v hodnosti podpraporčíka bylo nemožné se v armádě uplatnit. Stalo se, že v den pohovoru u vojenského útvaru v Bechyni, jí bylo řečeno, že mají stop stav, tudíž nemůžou nabírat nové příslušníky. V té době hledala již přes 3 měsíce nové místo. Obvolávala útvary po celé republice, ale stop stav se vztahoval na celou armádu. Další problém byl v její hodnosti. Degradaci v té době nikdo nenabídl, a jí samotnou ani nenapadlo o tom uvažovat, že taková možnost jde. Až shodou okolností, spolupracovník, občanský zaměstnanec, který znal a oslovil náčelníka skupiny Velení a řízení u VÚ 1825 v Táboře a tam prosadil, aby se zajímali o její přijetí k útvaru. Přeložení bylo úspěšné a v prosinci 2003 nastoupila k novému útvaru, ale s nižší hodností. Tomu předcházela žádost až k ministrovi obrany, aby jí byla dobrovolně snížena hodnost o tři řády.

Nová pozice obsahovala pouze starat se o svěřený materiál a standartní vojenskou tematiku cvičení, střelby aj. Nejdříve dotyčná byla ráda, že má vůbec práci. Ale když pronikla do spojovací čety a začala zjišťovat, jací jsou spolupracovníci, tak s překvapením zjistila, že z 30 VzP, jediná ona a jeden velitel družstva mají vojenské vzdělání. On ale byl na adekvátním místě svému vzdělání. Popisovaná osoba byla na nižší pozici a veleli jí osoby, které měli pouze náhradní vojenskou službu, bez vojenské školy. V dalším roce následoval odjezd na zahraniční misi do Kosova. Zde se vyskytla příležitost se ucházet o místo velitele družstva. Veškeré předpoklady pro toto zařazení splňovala. Vzdělání, praxi, zkušenosti. Ale místo bylo obsazeno jiným příslušníkem útvaru. Když se dotazovala, jak je možné, že je místo obsazeno člověkem, bez vojenské školy, praxe aj. bylo řečeno, že je

oblíbenější (byla to kolegyně, která byla u útvaru delší dobu). Na poukázání, že nemá vzdělání, a že si ho bude muset dodělat, což je půlroční kurz u Vojenské akademie ve Vyškově, a tím je místo blokováno a neobsazené, bylo řečeno, že velitel opomněl na vzdělání osoby, která se ucházela o dotyčné místo. Zde je vidět, že kariéra v armádě se měří jiným metrem a ne schopnostmi.

Po návratu z mise dotyčná ještě nějakou dobu pracovala na své původní pozici. Poté se opět naskytla možnost kariérového postupu. Opět však bylo místo nabídnuto spolupracovníci. Když se opět jmenovaná ptala, proč nebyla na postup navržena, a že opět místo dostala osoba bez vzdělání a hlavně bez pracovních schopností a předpokladů danou pozici zvládat, bylo jí řečeno, že po dobrovolné degradaci musí dva roky odsloužit v dané hodnosti, než může být opět povýšena do své původní hodnosti podpraporčíka, z které se nechala degradovat.

Již nevěděla, zda je to útok na vlastní osobu, nebo kariéra vojáka z povolání je řízena nesmyslnými zákony, kdy člověk, aby si udržel práci, se nechá dobrovolně degradovat a nemůže uplatnit své vzdělání, zkušenosti ani chuť do práce. V ten moment začala vznikat averze vůči veškerému vzdělávání, dokazování schopností aj. Dotyčná se dostala na počátek tzv. „vyhoření“, kdy ji přestalo zajímat sebevzdělávání i výkon její funkce.

Další rok byla umístěna na pozici, na kterou nastoupila v roce 2003 a nebyla šance se propracovat na kvalifikovanější zařazení. Až v roce 2006 se naskytla příležitost, kdy na štábu praporu odcházela k jinému útvaru pracovnice a hledali za ní náhradu. Při pohovoru s náčelníkem dané operační skupiny byla překvapená strohostí zájmu o předcházející zkušenosti a praxi. Jediný zájem projevil, zda chce nastoupit na dané místo. S ohledem na to, že na rotě, si člověk nemohl ani odskočit na záchod, když nebyla přestávka, tak odpověď zněla jednoznačně ano. Jen byla překvapena, že nikdo neprojevil zájem o vzdělání, jazykové kurzy aj. Vždy bylo řečeno, že na štáb se člověk dostává za odměnu za své schopnosti. Ale to při pohovoru vůbec nadřazeného nezajímalo. Bylo potřeba obsadit místo a jedno kým.

Během působení na štábu si jmenovaná doplnila vysokoškolské vzdělání se zakončeným titulem bakalář. Ke svému pracovnímu zařazení to neměla potřeba, ale stále ji ambice táhly výš. Nadřízení o jejím studiu věděli, ale úlevy neměla. Žádné služební volno do školy, na učení před zkouškami. Nikdo jí důstojnické místo neslíbil, ale předpokládalo se, že vždy se najde uplatnění pro nového vysokoškoláka.

Během studia dotyčná otěhotněla a nastoupila na rodičovskou dovolenou. Její místo bylo blokováno pouze půl roku a následně obsazeno dalším zájemcem o práci na štábu. Takže v současné době, kdy je na mateřské dovolené, je bez pracovního zařazení. Díky závazku, který má uzavřený s AČR, má jistotu zaměstnání do listopadu roku 2013.

Na rodičovské dovolené začala jmenovaná studovat další VŠ a dodělávat si titul Ing. Také si začala zjišťovat, jaké jsou možnosti uplatnění na útvaru v důstojnické hodnosti. Kolegyně na štábu chce odejít k jinému útvaru na Moravě. Proto uvítala, že má za sebe náhradu v podobě jmenované. Vzděláním vyhovuje, na štábu ji znají, tak ví, jak pracuje. Tudíž nic by nebránilo k jejímu nástupu na důstojnické místo a kolegyně by mohla se nechat převelet na místo, které si v současné době hledá na Moravě. Již se podnikly kroky na personálním oddělení, kde bylo oznámeno, že kolegyně má náhradu, a ta může z mateřské nastoupit v případě potřeby i dřív do zaměstnání. Vznikl ale problém. A to v podobě počtů osob na útvaru. Když důstojnice odejde z útvaru pryč, chybí na něm jedna osoba. I když na její místo bude dosazena osoba, která je na mateřské, tak stále tabulkově je o člověka méně. Takže důstojnice marně hledá aspoň vojáka do počtu, který by mohl nastoupit na útvar v Táboře a nyní, žena na mateřské by mohla nastoupit na její místo.

V únoru končí rodičovská dovolená a jmenovaná dosud neví, na jak dlouho dobu nastoupí, protože jí mezi tím neprodloužili závazek, který dle zákona č. 221/1999 o vojácích z povolání, stanoví, že se prodlužuje rok před vypršením dosavadního závazku a také na jaké místo nastoupí. Do nástupu je šance, že bude mít titul Ing., ale vyhlídky na důstojnické místo žádné. Bylo jí řečeno, že pokud nějaké pracovní zařazení bude, tak opět v nižších hodnostech, kde stačí i výuční list nebo maturita.

Takže opět nastává rozčarování z toho, jak funguje personalistika v armádě a kariérový postup a řád. Lidé si dobrovolně doplňují vzdělání při zaměstnání, zaměstnavatel to ví, ale žádná personální opatření pro ně nedělá, aby se jim jejich vlastní iniciativa vrátila v podobě adekvátního pracovního zařazení.

15. SHRNUTÍ A ŘEŠENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

15.1. Shrnutí praktické části

Cílem průzkumu bylo zjistit, co je člověk ochoten obětovat pro službu v armádě. Hlavně co se týče dojíždění. Ve větší míře, bývá nově příchozí do armády převelen daleko od rodiny. Někdy se stává, že i na druhou stranu republiky. Rodinu ponechá např. v Ostravě a sám slouží v Táboře. Zde již není denní dojíždění myslitelné. A na tento problém se dotazník zaměřoval.

Bylo osloveno 25 respondentů na náborovém středisku, 25 na střední škole MO, 25 na vysoké škole MO a 25 vojáků z povolání na VÚ 1825 Tábor. Věkové rozpětí bylo nejčastěji od 20 – 35 let. Vyšší hranici věku ovlivňoval podaný dotazník na vojenském útvaru. Z celkového počtu 100 osob bylo 68 mužů a 32 žen. Kdy nejvyšší zastoupení žen bylo opět na vojenském útvaru. To bylo ovlivněno ne náhodným výběrem respondentů pro vyplnění dotazníku.

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů je ochotna do posádky, kde by bylo jejich potencionální budoucí působiště, dojíždět i z velice neekonomické vzdálenosti. Což samozřejmě odráží pouze fakt, že dotazník vyplňovali z větší části zatím jen uchazeči o vojenskou profesi. Respondenti z vojenského útvaru jsou již zdrženlivější, co se týče dojíždění. Prvotní nadšení k dennímu odjíždění opadá po několika měsících na cestách. Zde se odráží jak psychická vyčerpanost, tak i finanční zátěž. Proto řeší variantu ubytování v místě posádky. Co se týče denně dojíždějících dotazovaných, tak to byli osoby, které neměli buď rodinné závazky a tak je netížila finanční situace nastalá po investicích do cestování. Ti, co mají rodiny a jsou z více, jak 100 km vzdálených bydlišť, tak již přehodnotily své požadavky, a smířili se s ubytováním v posádkách.

Studenti a žadatelé u náborového střediska jsou ještě plných naivních představ o možnosti práce v posádkách dle jejich představ. Je to způsobeno tím, že neznají situaci u posádky, ke které po absolvování nastoupí. Každý útvar se liší formou služby. Může se stát, že absolvent nastoupí k posádce, kde je 24 hodinová služba, tak jeho možnosti dojíždění budou více možné po úpravě služeb. V těchto případech je možno mít 5-7 služeb v měsíci a pak mít volno. Bohužel tato místa jsou velice lukrativní a již slouživší vojáci z povolání si je drží většinou až do odchodu do civilu popřípadě do důchodu.

Dalším cílem dotazníku bylo zjistit, jaká je odchodovost VzP do civilu, pokud nejsou splněny jejich představy o umístění k útvarům poblíž bydliště. Tuto část dotazníku mohli kvalitně z vlastní zkušenosti odpovědět pouze již sloužící vojáci z povolání. Sami stále slouží, ale někteří dokonce mají již podanou žádost o přeložení k jiným útvarům poblíž rodin, nebo dokonce neprodlužují závazky a čekají, až jim dosavadní vyprší a oni odejdou do civilu. Jako doplňující informace uváděli, že je mrzí, že když je volné místo na bližším útvaru k jejich rodinám, tak je nechce zaměstnavatel pustit, ani když si za sebe najde náhradu. Což je veliké rozčarování pro ty, kteří mají bydliště např. v Karviné, ale slouží v Táboře. Jeden respondent, tak již minimálně 4x zkoušel žádost o přeložení, až to řešil odchodem do civilu.

Tato stránka práce u armády je stále personálně nedořešena. Stále by bylo možno lépe využít žádostí žadatelů o práci v AČR o umístění dle jejich představ. Proč odvelet vojáka z povolání ve funkci řidiče na druhou stranu republiky, když tuto pozici může vykonávat i v místě bydliště, nebo v nejbližší posádce. Tímto krokem by se ušetřilo na výcviku, kurzů aj. náležitostí, které souvisí s výkonem služby. Sice teď studenti jsou ochotni uvést, že budou dojíždět i přes 100 km do posádky. Ale jak dlouho jim toto přesvědčení vydrží. A kolik ročně stojí vyškolení VzP na vysoké škole? Celé studium se pohybuje v částce od 150 000,-. A když potom odejde do civilu takto draze vyškolený student, i když se musí vyplatit ze studií, nebo využije varianty, že si odslouží násobek studia a pak až odejde do civilu, stále to jsou nevyužité peníze pro armádu, které by mohli být zžitkovány na ve školství, výstroji, a v jiných odvětvích, kde již teď je nedostatek a řeší se individuálními soukromými zdroji.

15.2. Návrh řešení pro personální opatření

Personální odbor MO odpovídá za výběr kvalitního personálu v souladu s požadavky systemizace služebních míst a jeho rozmístění podle potřeb doplňování útvarů ozbrojených sil ČR. Bohužel tu nefunguje zpětná vazba mezi veliteli útvaru a jejich podřízenými. Spousta zaměstnanců si během služby doplňuje vzdělání jak na školách MO, tak i v civilních školních zařízeních. Jsou to studenti středních škol, ale v současné době nejvíce to jsou vojáci doplňující si vysokoškolské vzdělání. V případě, kdy to jejich pracovní zařazení vyžaduje, do školy je vysílá útvar. Pokud ale voják z povolání studuje ve svém osobním volno, není podmínkou, aby mu to velitel schvaloval a umožňoval mu studijní volna. Sice se o daném vojákovi ví, že v budoucnu z něj bude vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec, ale žádné další kroky pro jeho kariérový postup se nečiní. Jak již bylo řečeno v kapitole „Vznik služebního místa“, do armády jsou stále nabírány osoby jak z civilu, tak otevírány obory na školách MO. Přitom kolikrát stačí, aby velitel obsadil dotyčná místa svými zaměstnanci, kteří si během působení u útvaru doplnili vzdělání.

Co tohle obsazování vlastníma zaměstnanci znamená pro armádu? Hlavně úspora peněz. Jsou to již vycvičení vojáci, kteří prošli základním vojenským výcvikem ve Vyškově. Dále znají již strukturu útvaru, u kterého slouží. Zde by nedocházelo se seznamováním se s nadřízenými a hlavně s podřízenými. Kolikrát již voják takovou funkci vykonává, ještě během studia adekvátní školy, tak již ví, co daná funkce vyžaduje. V tomhle případě jsou dány výjimky, kdy voják slouží na systemizovaném místě, kde nesplňuje vzdělání. Ale protože jinak splňuje svými schopnostmi požadavky kladené na danou funkci, je mu nabídnuto, aby si dodělal během zaměstnání vzdělání. Většinou se to týká osob, které nemají dokončené středoškolské vzdělání. Tyto osoby následně nastupují na střední školu MO a dokončují si vzdělání. Ale tato možnost není u důstojnických míst. Zde buď nastupují osoby na místa buď náborem přes náborová střediska, nebo jako úspěšní absolventi VŠ MO. Ti, co si dodělají vysokoškolské vzdělání při zaměstnání, nemůžou před tím vykonávat funkci důstojníka, i když by k tomu měli předpoklady danou funkci vykonávat.

Před rokem 2004, než se z armády stala plně profesionální AČR, byla možnost obsazovat důstojnická místa tzv. „propůjčením hodnosti“ za předpokladu, že si dotyčný do daného data dokončí adekvátní vzdělání k jeho pozici. Zrušením této výhody pro již sloužící vojáky z povolání se velice uzavřely dveře pro jejich kariérový postup.

V případové studii je uveden případ, kdy na vojenském útvaru nefunguje kariérový postup a i v některých případech personální zákony, které omezují v dalším působení vojáka z povolání u útvaru a jeho postupu na důstojnická místa, která jsou adekvátní jeho vzdělání.

Jako jednu z možností, obsazování důstojnických míst, kde jsou kladeny vyšší požadavky jak na vojenské vystupování, tak profesní klady, byla využita metoda assessment centrum.

15.3. Metoda assessment centrum

Pro úspěšné obsazení důstojnických míst, nebo pro obsazení specifických pozic, kde jsou kladeny požadavky a speciální kritéria na danou funkci, lze využít metodu assessment centrum (dále jen AC). Tato metoda může představovat personální filtr, který umožní lepší výběr kandidátů na dané pozice a to jak z náborových středisek, nebo již ze sloužících vojáků z povolání. Je zde využíváno pozorování, psychodiagnostické testy a rozhovory. Z psychodiagnostických metod se setkáváme nejčastěji s metodami testového typu - výkonovými testy, testy inteligence, ale nejběžnější jsou dotazníkové metody. Účelem testů je dozvědět se co nejvíce o těch stránkách kandidátovy osobnosti, které souvisejí s pracovní úspěšností (motivace k výkonu, flexibilita, pečlivost, výkonnost, schopnost týmové práce, stabilita osobnosti). V tomto případě lze vybírat hlavně kandidáty z vlastního útvaru, kteří mají požadované vzdělání, nebo si ho v dohledné době dokončí, ale i praxi v oboru a znají danou organizaci a je to další motivace pro ně zůstat na daném útvaru.

AC pomáhá odhalovat zaměstnance, kteří nesplňují dané požadavky a nároky na pozici. Všichni účastníci metody mají stejnou šanci ukázat své schopnosti a dovednosti. Výběr pomocí této metody je náročný, ale úspěšné absolvování výběrového řízení vede k posílení vlastního hodnocení, vzestupu sebevědomí a chuti do pracovního nasazení.

V oblasti hodnocení kandidátů lze najít výhody jako ve větším počtu hodnotitelů, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení. Kandidáti procházejí různými typy diagnostických metod, zvyšuje se tím spolehlivost výsledků, kandidáty je možno sledovat ve spolupráci s dalšími osobami, dá se tedy hodnotit i schopnost týmové práce, na což u vojenské profese je velice kladen důraz, hlavně pro funkce, které se dostávají do bojových misí, velitelské funkce, kde je zodpovědnost za chování podřízených. Kvality kandidátů lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni současně.

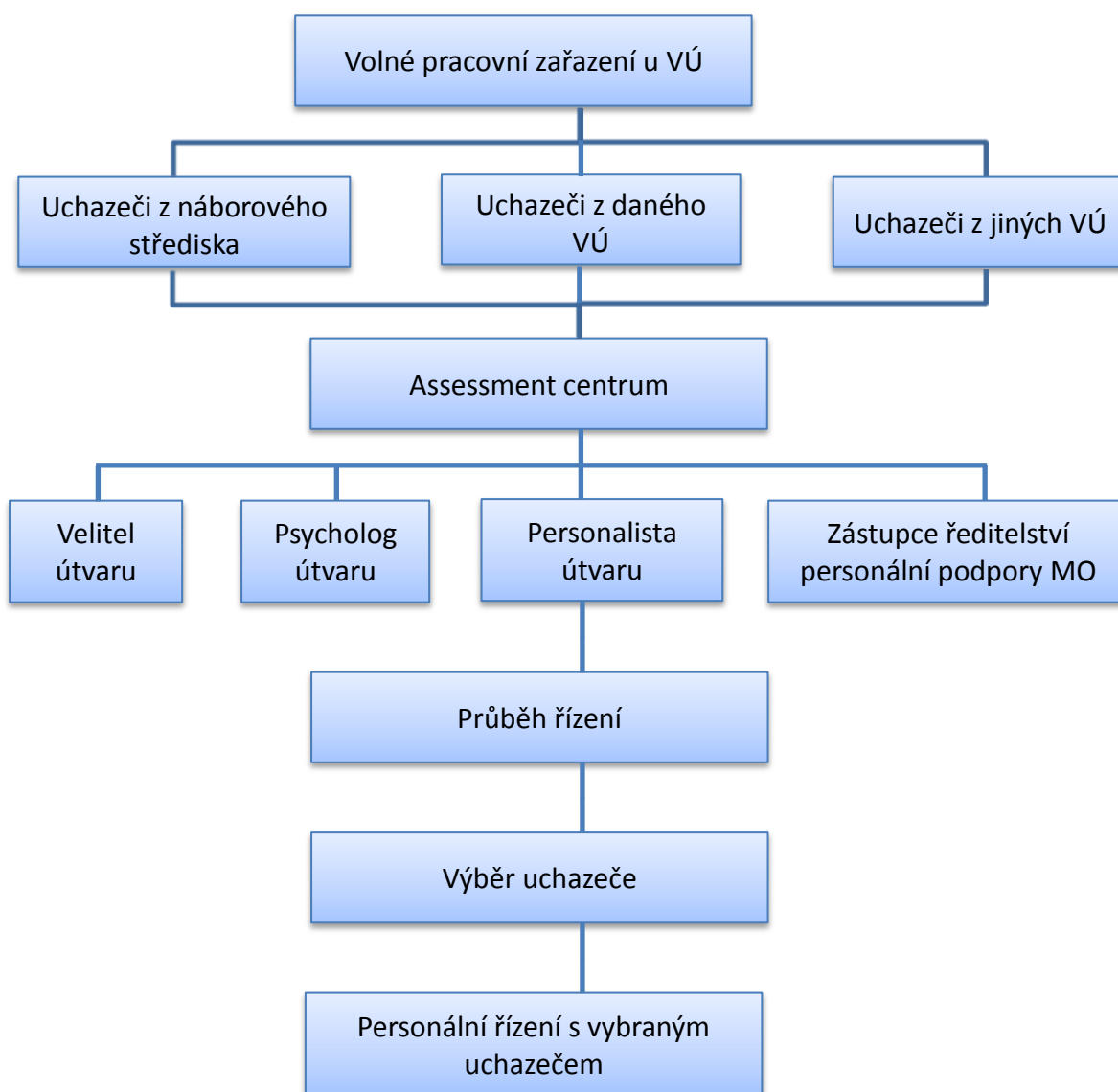
Z ekonomického hlediska je třeba vyzdvihnout časovou úsporu a úsporu nákladů, které by vznikly v případě přijetí nevhodného uchazeče, který neprošel tak důkladným testováním. Což v případě armády činí na jednoho uchazeče až stovky tisíc jen při jeho základním výcviku a to ještě následují další vzdělávací kurzy, které jsou požadovány na danou funkci.

AC jako skupinová selekce pracovníků má své příznivce i odpůrce. Většinou bývá kladně přijímána lidmi, kteří mají tendenci k extroverzi a nebojí se projevit se před „obecenstvem“. Dravost, komunikativnost a rychlé navazování kontaktu s ostatními není nijak poznamenána faktem, že jsou vystaveni bedlivému pozorování hodnotitelů. Naopak, adrenalin s tím spojený je často vyburcuje k ještě lepším výkonům. Naproti tomu introvertnější jedinci mohou mít s touto metodou problém. Průbojnější kandidáti je hned v počátku „převálcují“ a oni tak ztratí odvahu a motivaci dále se angažovat a snažit. Jak ale bylo zmíněno, design AC je tvořen na základě kritérií klíčových pro specifickou pozici. Z toho vyplývá, že hodnotitelé jsou si vědomi, že extrovert se v určité modelové situaci bude projevovat jinak než introvert. Proto jsou také zadávané úkoly rozmanité a možnost projevit se tak mají oba typy osobností. Prostor je jim dán také při osobním pohovoru, kde se introvert může chovat mnohem sebevědoměji než ve skupině a extrovert naopak zapůsobí nesoustředěně nebo arogantně. Pokud je AC strukturováno pečlivě s přihlédnutím k základním typologickým rozdílům, nikdo by neměl být svojí osobnostní tendencí znevýhodněn. Pozitivem je i to, že každý z hodnotitelů vnímá daného uchazeče více či méně odlišně a hromadné hodnocení nabídne více úhlů pohledu.⁷⁵

⁷⁵ Assessment Centrum - populární výběrová metoda zaměstnanců. Dostupné on-line na <http://www.atraktivni-prace.cz/assessment-centrum-popularni-vyberova-metoda-zamestnancu/> [cit. 2012-10-14]

V praxi lze navrhnout, aby se skupina posuzovatelů stávala z velitele útvaru, na který je přijímán uchazeč, dále personalista pro možné otázky personálního charakteru, psycholog útvaru, který by měl být seznámen s náročností pracovního zařazení, jaké jsou kladeny požadavky na uchazeče aj. Dalším posuzovatelem by měl být zastoupen z personálního ředitelství personální podpory MO. Je to jako jediný nestranný posuzovatel, který může klást požadavky, dotazy z hlediska budoucího působení zájemce o dané místo. Tento poslední posuzovatel by měl mít největší zájem o kvalitní obsazení systemizovaného místa kvalitním uchazečem. Měl by vidět úspory, které přinese přijetí uchazeče buď z náborového střediska, nebo z útvaru, kde probíhá výběrové řízení.

Schéma č. 2 – Metoda assessment centrum



Tato metoda není určena pro studenty středních a vysokých škol. Metodou AC se vybírají uchazeči na důstojnická místa, kde se již předpokládá ukončené vysokoškolské vzdělání, praxe buď v civilu na obdobné vedoucí pozici, nebo spřízněnou praxi. A pokud se jedná o uchazeče z útvaru, tak tam jde již o zájem velitel, na kolik umožní přijmout vlastního příslušníka na důstojnické místo bez dokončeného vzdělání. Zde je předpoklad, že bude v nejbližší době několika měsíců dokončeno s adekvátním titulem.

Je zde potřeba zohlednit požadavky, které jsou kladeny na pracovní pozici. Může se jednat třeba o velitele roty, která svým specifickým zaměřením vyžaduje psychickou odolnost, velitelské zkušenosti, komunikativnost, smysl pro odpovědnost a další jiné specifické požadavky nepodobné manažerským funkcím v civilu. Tyto schopnosti si může zatím osvojit pouze osoba již z útvaru, která byla např. velitelem družstva na dané rotě, nebo uchazeč náborového střediska, který má praxi ve vedoucích pozicích.

Touto metodou jde hlavně o umístění vlastních příslušníků útvaru a tím naplňovat kariérní řád, který doposud není plně využíván ku prospěchu příslušníků armády.

16. ZÁVĚR

Personální práce prostupuje celou vojenskou kariérou jednotlivce. Již od nástupu na vojenskou školu, nebo při vstupu do armády přes náborové středisko. Je to práce velice individuální, zdlouhavá a musí zajít do „nitra duše“ každého jednotlivce, aby systém obsazování vojenských míst, byl kvalitně funkční, a tím i celá armáda měla plně kvalitní zaměstnance.

Již od první řízení, sepsaným životopisem se veškerá dokumentace ukládá v osobním spise, který provází vojáka z povolání celou jeho službou v AČR. Je zde zdokumentována celá jeho profesní služba od prohrěšků po kurzy, vzdělání, pochvaly, ohodnocení, medaile aj. Tuto administrativní práci vykonávají zaměstnanci na jednotlivých útvech. Je to jejich náplň práce.

Bohužel sám personalista útvaru nerozhoduje, jakou osobu přijme na dané systemizované místo. Na útvech zodpovídá pouze za administrativní chod po dobu služby jednotlivce. Největší důležitost je kladena na ředitelství personální podpory, které vytváří tabulky s místy. Zde se řeší, jaké vzdělání, psychické požadavky, fyzické požadavky musí daný zájemce splňovat, aby mohl úspěšně danou funkci vykonávat. Je to složitá spolupráce personalistů na ředitelství s veliteli útvarů, psychology z vojenských nemocnic a celková zkušenost s bodovým charakterem každé funkce zvláště na její požadavky.

Bohužel, jak bylo uvedeno v případové studii, nefunguje v mnoha případech zpětná vazba na nižší hodnosti. Zde se opomíjí jejich kvality, zkušenosti, praxe z výcviku, a případné dokončení vzdělání. Tyto veškeré atributy by se měli také sledovat během služby v armádě. Dalším nešvarem personální práce je umísťování vojáků z povolání k posádkám. Zde se nehledí na požadavky nastoupivších vojáků do AČR. I kdyby svými předpoklady splňovali možnost nastoupit na místo dle svých představ, tak jsou odveleni na druhou stranu republiky. Což často způsobuje masivní odchodovost vojáků do civilu. Zde by měla lépe fungovat personální práce již na náborových střediskách, kde budou nabírat doopravdy pouze jen ty osoby, které potřebují do dané lokality, nebo dotyční jsou ochotni sloužit v jiné posádce. Stále poptávka o práci v armádě je dostačující, aby pokryla volná místa u útvarů žadateli, kteří chtějí sloužit v daném místě.

Odchodovost vojáků do civilu způsobuje další neekonomické náklady armády České republiky. Nový nábor osob, vyšetření v nemocnici, nový výcvik. Je to jak časově nákladné, tak hlavně v současné době finanční mrhání peněz.

Dotazníkové šetření ukázalo, že zatím osoby budou radši dojíždět i několik stovek kilometrů do posádky. Což splňovalo největší procento u respondentů z náborových středisek a studentů škol MO. Vojáci z povolání, kteří již slouží u útvaru, odpovídali rozdílně, jak se dá předpokládat, že zkušenosti ze služby u útvaru se odráží i do jejich odpovědí. Zde je jasnou volbou bydlení v místě posádky. Buď již v podobě ubytovny, nebo podnájmu. Při hodnocení dotazníku, byli patrné rozdíly u teprve nastoupivších zájemců o službu v armádě, kde se jejich představy rozcházejí s realitou. Ale s tímhle do AČR vstupuje většina uchazečů

Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření na kvalitní kariérový postup pro vojáky z povolání, kteří se ucházejí o místo důstojníka, na které je vypsáno výběrové řízení. Aby i ti, kteří slouží u útvaru, na kterém se koná výběrové řízení, měli možnost se ho účastnit a mohli zúročit své dosavadní zkušenosti, které získali během služby u útvaru. Od roku 2009 se rapidně zvedl počet vysokoškolsky vzdělaných vojáků z povolání, tak je nutné i těm umožnit kariérní postup. Právě tyto lidé by mohli být zárukou kvalitně obsazených míst u útvarů. Proto je potřeba sledovat průběh na pracovištích, aby se předcházelo odchodovosti kvalitních pracovníků do civilu.

17. SEZNAM TABULEK

- Tabulka č.1 - Přehled o přijímacím řízení čtyřleté denní studium,
studijní obor: Technické lyceum
- Tabulka č.2 - Přehled o přijímacím řízení čtyřleté denní studium,
studijní obor: Elektrotechnika
- Tabulka č.3 - Přehled o přijímacím řízení tříleté dálkové studium,
studijní obor: Podnikání
- Tabulka č.4 - Studující vojenských škol - vývoj

18. SEZNAM SCHÉMÁT

- Schéma č. 1 - Členění ozbrojených sil
- Schéma č. 2 - Metoda assessment centrum

19. SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 - Studující vojenských škol - vývoj
- Graf č. 2 - Studující vojenských škol - vývoj
- Graf č. 3 - Celkový počet zájemců
- Graf č. 4 - Celkový počet uchazečů
- Graf č. 5 - Počet přijatých uchazečů
- Graf č. 6 - Poměr přijatých žen a mužů ve vztahu k počtu uchazeček a uchazečů k 31. 12. 2011
- Graf č. 7 - Pro srovnání - rok 2009
- Graf č. 8 - Účastníci výzkumu podle věku
- Graf č. 9 - Složení účastníků podle pohlaví
- Graf č. 10 - Vzdělání respondentů
- Graf č. 11 - Porovnání úrovně vzdělání u Náborového střediska a VÚ 1825 Tábor
- Graf č. 12 - Rodinný stav respondentů
- Graf č. 13 - Úvaha SŠ o studiu na VŠ MO
- Graf č. 14 - Úvaha studentů VŠ MO o setrvání v AČR
- Graf č. 15 - Úvaha VŠ u VÚ 1825 Tábor o setrvání v AČR
- Graf č. 16 - Důvod vstupu do AČR
- Graf č. 17 - Představa o výši platu
- Graf č. 18 - Způsob vyhledání místa služby
- Graf č. 19 - Ochota k dennímu dojíždění do zaměstnání
- Graf č. 20 - Neumístění v nejbližší posádce u trvalého bydliště znamená ukončení kariéry v AČR?
- Graf č. 21 - Ubytování mimo trvalé bydliště
- Graf č. 22 - Ochota akceptovat měsíční kurzy a zahraniční mise
- Graf č. 23 - Důvody změny posádky
- Graf č. 24 - Služba ve strukturách NATO
- Graf č. 25 - Ochota „obětí“ ve prospěch AČR
- Graf č. 26 - Kariérový postup

20. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČERNOCH, Felix. s autorským kolektivem. *Personalistika v ozbrojených silách*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 1997. 150 s. ISBN80-86049-05-1

DOBROVOLNÝ, Hynek. *Metodicko řídicí činnost v personálním řízení*. *Vojenské rozhledy* 4/2010. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2010. 222 s. ISSN 1210-3292

GALATÍK, Vlastimil. KRÁSNÝ, Antonín. ZETOCHA, Karel. *Vojenská strategie*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2008. 342 s. ISBN 978-80-7278-475-2

KNÍŽE, Svatopluk. *Osobnost člověka v armádě*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 1993. 55 s. ISBN 80-85469-39-1

KONIPEŠOVSKÝ, Petr. *Česká republika a její profesionální armáda*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2006. 159 s. ISBN 80-7278-312-2

LORENZ, Josef. *Výroční zpráva VSS MO za školní rok 2010/2011*. 1.vyd. Moravská Třebová: OVz SP MO, 2011. 41 s.

MAREK, Vladimír. *Kariéra je úspěch*. A-report č. 7. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2011. 48 s. ISSN 1211-801X

PETR, Petr. *Profesionální voják*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2011. 28 s.

POTUŽNÍK, David. *Poradenská činnost v personálním řízení*. *Vojenské rozhledy* 3/2010. 1.vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2010. 230 s. ISSN 1210-3298

ROUŠAR, Jaroslav. *Česká republika a její armáda*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2001. 111 s. ISBN 80-7278-135-9

TVRDÍK, Jaroslav. *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky. A-report*, s. 28. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 2002. 64 s. ISSN 1211-801X

TROJÁNEK, Josef. *Funkční náplň náčelníka skupiny O-1*, s.1

TRPOHLAVÝ, Radim. *Lidé a struktura*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 1998. 89 s.

VONDRA, Alexandr. *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 2011. 167 s. ISBN 978-80-7278-564-3

ZEMÁNEK, Zdeněk. *Výroční zpráva za rok 2011*, 1. vyd. Univerzita obrany MO Brno, 2011. 61 s.

Zákon o zajišťování obrany České republiky č. 222/1999 Sb. ze dne 14. září 1999

Zákon o vojácích z povolání č. 221/1999 Sb. ze dne 14. září 1999

Zákon o zřízení Univerzity obrany č. 214/2004 Sb. ze dne 28. dubna 2004

Zákon o válečných veteránech č. 170/2002 Sb. ze dne 30. dubna 2002

Assessment Centrum - populární výběrová metoda zaměstnanců. Dostupné on-line na <http://www.atraktivni-prace.cz/assessment-centrum-popularni-vyberova-metoda-zamestnancu/> [cit. 2012-10-14].

Historie útvaru. Dostupné on-line na <http://www.42mpr.army.cz/o-utvaru/historie-utvaru.html> [cit. 2012-10-14].

Hradní stráž. Dostupné on-line na http://www.hrad.army.cz/htm/2_0.html [cit. 2012-10-08]

Jak se stát studentem vojenské školy. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/vojenska-skola> [cit. 2012-10-08].

Krajské vojenské velitelství České Budějovice. Dostupné on-line na <http://www.kvvcb.army.cz/> [cit. 2012-10-14].

Krajské vojenské velitelství. Dostupné on-line na <http://www.kvvcb.army.cz/> [cit. 2012-10-08].

Náborová činnost. Dostupné on-line na http://www.kvv-brno.army.cz/htm/1_1.html [cit. 2012-10-08].

Náborová činnost. Dostupné on-line na http://www.kvv-karlovyvary.army.cz/htm/1_1.html [cit. 2012-10-08].

Podmínky pro přijetí. Dostupné on-line na <http://kariera.army.cz/cz/profesional/8555/podminky-pro-prijeti> [cit. 2012-10-08].

Vojenská kancelář prezidenta, působnost. Dostupné on-line na <http://www.hrad.cz/cs/prezident-cr/kancelar-prezidenta-republiky/vojenska-kancelar-prezidenta-republiky/pusobnost.shtml> [cit. 2012-10-08].

Vojenská střední škola. Dostupné on-line na <http://www.vsmt.cz/files/vss/vss.aspx> [cit. 2012-10-08].

Zaměření školy. Dostupné on-line na http://www.unob.cz/univerzita/Stranky/zamereni_skoly.aspx [cit. 2012-10-14].

21. PŘÍLOHY

- Příloha č. 1 Dotazník
- Příloha č. 2 Dislokační mapa
- Příloha č. 3 Struktura MO
- Příloha č. 4 Hodnosti AČR
- Příloha č. 5 Finanční náležitosti vojáků z povolání
- Příloha č. 6 Počty zaměstnanců od roku 2003

Příloha č. 1

Dotazník k problematice rozmístování pracovníku v organizaci AČR

Dobrý den,

jmenuji se rtm. Bc. Jitka DURDIAKOVÁ. V současné době sloužím u VÚ 1825 Tábor a studuji Českou zemědělskou univerzitu v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj.

Tento dotazník je zaměřen na Vaše požadavky a nároky při vstupu do AČR, přesněji na Vámi preferované umístění v posádce, kde by jste rád/a sloužil/a, nebo již sloužíte.

Dotazník je určen pro zájemce o službu v AČR, a to od studentů střední a vysoké vojenské školy, uchazeče náborových středisek i již sloužící VzP.

Předem děkuji za Vámi projevenou ochotu a čas strávený nad vyplněním mého dotazníku.

Věk: <input type="checkbox"/> 16 – 19 <input type="checkbox"/> 20 – 26 <input type="checkbox"/> 27 – 35 <input type="checkbox"/> 35 a více	Pohlaví: <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena
Vzdělání: <input type="checkbox"/> v současné době studující SŠ MO <input type="checkbox"/> v současné době studující VŠ MO <input type="checkbox"/> vyučen, obor _____ <input type="checkbox"/> úplně střední s maturitou, obor _____ <input type="checkbox"/> VŠ – Bc. <input type="checkbox"/> VŠ – Mgr., Ing.	Trvalý pobyt, nebo místo, kde v současné době žiji, sloužím: trvalý pobyt _____ přechodný pobyt _____ místo služby _____
Rodinný stav: <input type="checkbox"/> svobodný/á <input type="checkbox"/> ženatý/vdaná <input type="checkbox"/> vdovec/a <input type="checkbox"/> druh/družka	Počet dětí: <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> více
Pokud jste student/ka SŠ MO, VŠ MO, prosím vyplňte krátce důvod studia. _____ _____ _____	Pokud jste student/ka na SŠ MO, uvažujete o pokračování studia na VŠ MO? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne

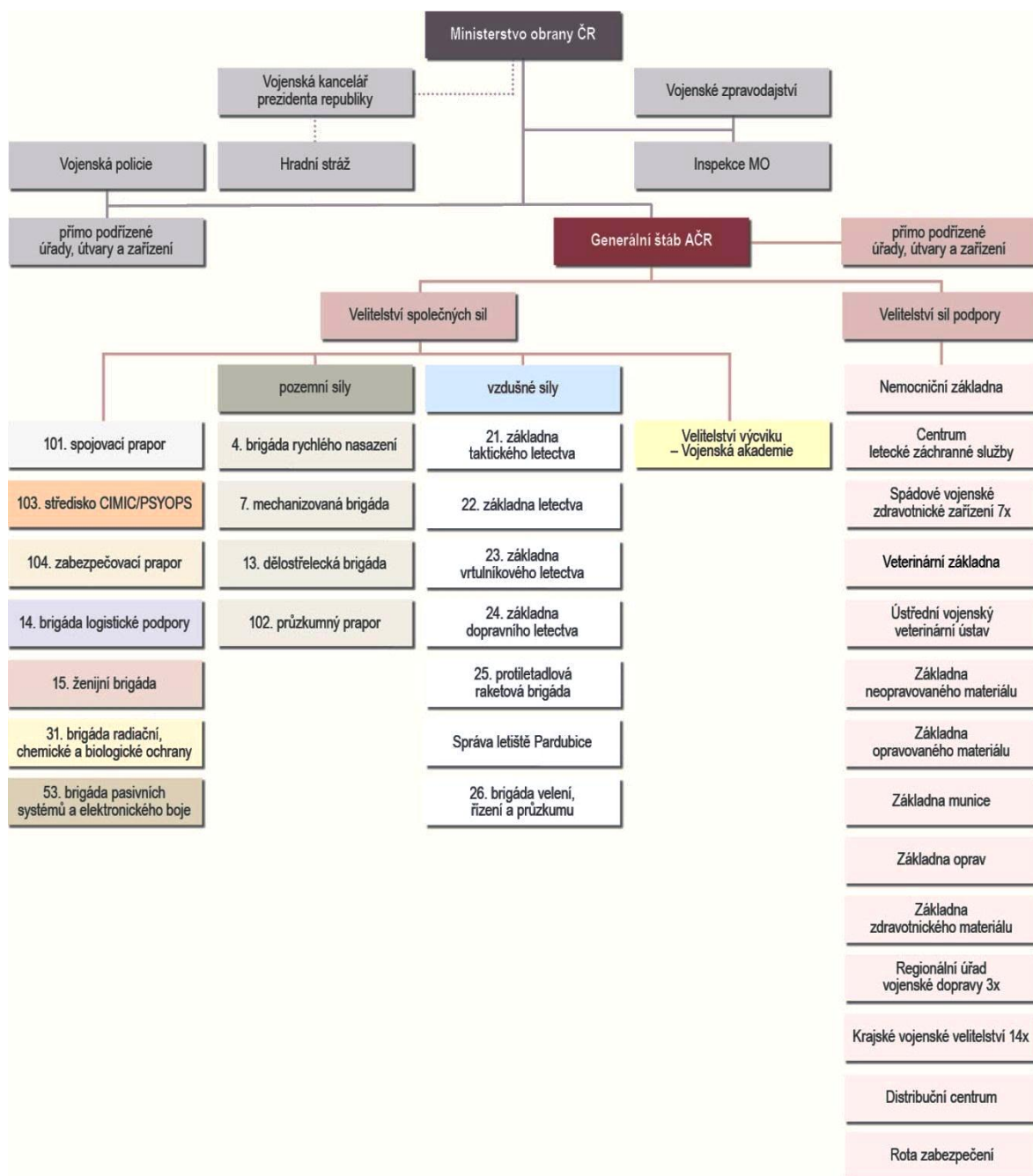
<p>Pokud jste student/ka na VŠ MO, uvažujete po získání titulu setrvat v AČR, nebo máte již sjednaný kontrakt s firmou v civilním sektoru?</p> <p><input type="checkbox"/> setrvat <input type="checkbox"/> civil</p>	<p>Jaký důvod Vás vedl pro vstup do AČR?</p> <p><input type="checkbox"/> finance <input type="checkbox"/> nezaměstnanost v regionu <input type="checkbox"/> atraktivita povolání <input type="checkbox"/> rodinná tradice <input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte) _____</p>
<p>Pokud jste student/ka, žadatel/ka náborového střediska, máte představu, jaký budete pobírat plat při vstupu do AČR?</p> <p><input type="checkbox"/> 18 000 – 20 000,- čistého <input type="checkbox"/> 20 000 – 26 000,- čistého <input type="checkbox"/> 26 000 – 28 000,- čistého <input type="checkbox"/> 28 000 – 35 000,- čistého</p>	<p>Pokud jste žadatel/ka náborového střediska, nebo již sloužící VzP, našel/la jste si místo ...</p> <p><input type="checkbox"/> přes náborové středisko <input type="checkbox"/> sám svojí iniciativou <input type="checkbox"/> jinak (prosím uveďte) _____</p>
<p>Pokud jste student/ka, žadatel/ka náborového střediska do kolika kilometrů denně jste ochotni dojíždět do místa služby?</p> <p><input type="checkbox"/> v rámci posádky do 10 km denně <input type="checkbox"/> do 50 km denně <input type="checkbox"/> 50 – 80 km denně <input type="checkbox"/> 80 – a více km denně <input type="checkbox"/> není pro mě rozhodující</p>	<p>Pokud jste VzP, kolik kilometrů denně dojíždíte?</p> <p><input type="checkbox"/> bydlím v místě posádky <input type="checkbox"/> do 50 km denně <input type="checkbox"/> 50 – 80 km denně <input type="checkbox"/> 80 – a více km denně</p>
<p>Pokud jste student/ka, žadatel/ka náborového střediska, když nebudete umístěný/á v místě bydliště ukončíte svoji kariéru či vstup do AČR?</p> <p><input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne</p>	<p>Pokud jste student/ka, žadatel/ka náborového střediska, jste ochotni akceptovat několika měsíční kurzy (např. jazykové), cvičení mimo posádku, vyslání na zahraniční misi, atd.?</p> <p><input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne</p>
<p>Jak řešíte, nebo byste řešil/a ubytování, pokud byste nesloužil/a, nesloužíte v místě bydliště?</p> <p><input type="checkbox"/> ubytovna <input type="checkbox"/> podnájem <input type="checkbox"/> stěhování <input type="checkbox"/> denní dojíždění</p>	<p>Pokud jste sloužící VzP, jaké je Vaše současné služební zařazení? (štáb, rota, aj., prosím vypište)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Pokud jste sloužící VzP, budete v současné době měnit místo posádky?</p> <p><input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne</p>	<p>Pokud budete měnit místo posádky, jaký je důvod?</p> <p><input type="checkbox"/> rušení posádky <input type="checkbox"/> kariérový postup <input type="checkbox"/> sám jsem si zažádal/a o přeložení z důvodu (prosím vypište)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> jiné _____</p>

<p>Pokud sloužíte v odlišném místě posádky, než žije Vaše rodina, napište prosím důvod, proč se nesestěhujete k sobě.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Při stěhování z velké posádky (např. Praha, Brno, Olomouc aj.) do menší ...</p> <p><input type="checkbox"/> jsem spokojen se sociální vybaveností města, ve kterém budu nyní sloužit</p> <p><input type="checkbox"/> nejsem spokojen, budu dojíždět z původního místa bydliště</p> <p><input type="checkbox"/> přestěhuji se, do nejbližšího většího města, které splňuje mnou požadovanou sociální vybavenost</p> <p><input type="checkbox"/> jiné (prosím vypište) _____</p> <hr/> <hr/>
<p>V jakém případě jste ochoten/na se přestěhovat do jiné posádky služby (prosím vypište)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Jste ochoten/na sloužit ve strukturách NATO, v zahraničí minimálně 1 rok?</p> <p><input type="checkbox"/> ano</p> <p><input type="checkbox"/> ne</p> <p><input type="checkbox"/> ano, ale jen v případě, že má rodina bude moci být přestěhována se mnou</p>
<p>Co jste ochotni obětovat pro službu v AČR?</p> <p><input type="checkbox"/> rodina</p> <p><input type="checkbox"/> přátele</p> <p><input type="checkbox"/> materiální zázemí (byt, RD aj.)</p> <p><input type="checkbox"/> nic</p>	<p>Je pro Vás důležitý kariérový postup i na úkor stěhování se do jiné posádky?</p> <p><input type="checkbox"/> ano</p> <p><input type="checkbox"/> ne</p>

Příloha č.2 - Dislokační mapa























Příloha č. 3 - Struktura MO



Příloha č. 4 - Hodnosti AČR

Hodnostní označení na služebních a vycházkových stejnokrojích 97

mužstvo	poddůstojníci	praporčíci	nižší důstojníci	generálové
 vojín	 desátník	 rotmistr	 poručík	 brigádní generál
 svobodník	 četař	 nadrotmistr	 nadporučík	 generálmajor
	 rotný	 praporčík	 kapitán	 generálporučík
		 nadpraporčík	vyšší důstojníci	 armádní generál
		 štábní praporčík	 major	
			 podplukovník	
			 plukovník	

Příloha č. 5 - Finanční náležitosti vojáků z povolání

Plat vojáka se stanovuje podle zvláštních právních předpisů. Je stanoven platovým výměrem a skládá se z: platového tarifu, hodnostního příplatku, osobního příplatku, příplatku za vedení a zvláštních příplatků (podle služebního zařazení).

Výtah ze stupnice platových tarifů dle platových tříd a stupňů pro vojáky z povolání (částky jsou uvedeny před zdaněním):

praxe	6. třída	7. třída	8. třída	9. třída	10. třída	11. třída	12. třída
do 1 roku	10 020,-	10 870,-	11 800,-	12 800,-	13 880,-	15 080,-	16 340,-
do 2 let	10 410,-	11 280,-	12 240,-	13 280,-	14 400,-	15 650,-	16 950,-
do 4 let	10 800,-	11 700,-	12 710,-	13 780,-	14 950,-	16 250,-	17 600,-
do 6 let	11 210,-	12 150,-	13 200,-	14 310,-	15 520,-	16 860,-	18 260,-
do 9 let	11 630,-	12 610,-	13 700,-	14 850,-	16 110,-	17 490,-	18 950,-
do 12 let	12 070,-	13 090,-	14 220,-	15 400,-	16 710,-	18 160,-	19 660,-
do 15 let	12 530,-	13 580,-	14 760,-	16 000,-	17 350,-	18 840,-	20 410,-
do 19 let	13 000,-	14 090,-	15 320,-	16 600,-	18 000,-	19 550,-	21 180,-
do 23 let	13 500,-	14 620,-	15 900,-	17 220,-	18 680,-	20 290,-	21 980,-
do 27 let	14 010,-	15 170,-	16 500,-	17 880,-	19 380,-	21 060,-	22 810,-
do 32 let	14 540,-	15 750,-	17 130,-	18 550,-	20 120,-	21 850,-	23 670,-
nad 32 let	15 090,-	16 350,-	17 780,-	19 260,-	20 880,-	22 680,-	24 570,-

Hodnostní příplatky:

vojín	800,-	praporčík	2 600,-
svobodník	1 200,-	nadpraporčík	3 100,-
desátník	1 300,-	štábní praporčík	3 700,-
četař	1 400,-	poručík	3 100,-
rotný	1 600,-	nadporučík	3 300,-
rotmistr	2 000,-	kapitán	3 500,-
nadrotmistr	2 300,-	major	3 700,-

Příloha č. 6 - Počty zaměstnanců od roku 2004

Muži a ženy ve služebním a pracovním poměru - vývoj od r. 2004

stav k 1. 1. 2004	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	21024	18439	2585	12,30
Občanští zaměstnanci	18729	10344	8385	44,77
Rezort MO celkem	39753	28783	10970	27,60

stav k 1. 1. 2005	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	22811	20025	2786	12,21
Občanští zaměstnanci	17272	9688	7584	43,91
Rezort MO celkem	40083	29713	10370	25,87

stav k 1. 1. 2006	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	23110	20276	2834	12,26
Občanští zaměstnanci	14971	8488	6483	43,30
Rezort MO celkem	38081	28764	9317	24,47

stav k 1. 1. 2007	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	24229	21228	3001	12,39
Občanští zaměstnanci	13358	7508	5850	43,79
Rezort MO celkem	37587	28737	8851	23,55

stav k 1. 1. 2008	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	24334	21271	3063	12,59
Občanští zaměstnanci	11946	6692	5254	43,98
Rezort MO celkem	36580	27963	8317	22,92

stav k 15. 1. 2009	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	24103	20962	3141	13,03
Občanští zaměstnanci	10571	5961	4610	43,61
Rezort MO celkem	34674	26923	7751	22,35

stav k 15. 1. 2010	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	23136	20037	3099	13,39
Občanští zaměstnanci	9017	5115	3902	43,27
Rezort MO celkem	32153	25152	7001	21,77

stav k 15. 1. 2011	Celkem	Mužů	Žen	% zastoupení žen
Vojáci z povolání	22261	19237	3024	13,58
Občanští zaměstnanci	8303	4706	3597	43,32
Rezort MO celkem	30564	23946	6621	21,66